



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO DE LINKAID

Pérez Bernal, Elena

MADRID/ MARZO 2022

RESUMEN

España se encuentra en un momento de necesidad y escasez inminente. La crisis pandémica ha supuesto un incremento de la necesidad de recibir ayuda humanitaria, económica y de recursos. Por otro lado, en España existen gran cantidad de organizaciones que dedican su actividad a la colaboración en el entorno local. El problema de estas organizaciones es que no tienen suficiente visibilidad. Por lo tanto, no reciben toda la ayuda que necesitan. La población española tiene una gran predisposición a ayudar, pero están desinformados de dónde, cuándo y cómo prestarla.

Con el afán de solucionar estos problemas y gracias al concurso Comillas Emprende organizado por la Universidad Pontificia de Comillas, nace LinkAid. Un proyecto de emprendimiento social que pretende ser la plataforma digital que enlace a las organizaciones, fundaciones, instituciones religiosas, y demás, sin ánimo de lucro que desarrollan su actividad en el ámbito local, junto con voluntarios que de manera desinteresada quieran prestar esa ayuda tan necesaria. En definitiva, unir a organizaciones españolas que necesitan ayuda con aquellos que desean proporcionarla.

Así el objetivo del presente Trabajo Fin de Grado consiste en la elaboración de un Plan de Negocio de LinkAid para conocer la idea y su viabilidad.

Para ello, se lleva a cabo un estudio tanto cualitativo como cuantitativo a través de diferentes herramientas. Las conclusiones obtenidas nos muestran que el proyecto es atractivo y viable. Si bien necesita explotar sus oportunidades y fortalezas y trabajar para reducir sus amenazas y debilidades.

Palabras Clave: *LinkAid*, ayuda humanitaria, donaciones, recursos, organizaciones, voluntarios, empresas, análisis, Plan de Marketing, Plan de Recursos Humanos, Plan de Operaciones, Plan Financiero.

ABSTRACT

Spain is currently facing a situation of necessity and shortage. The pandemic crisis has increased the need for humanitarian aid, and economic and resource provisions. At the same time, in Spain there are many organizations whose purpose is to collaborate with the local environment. The problem that these organizations have is that they do not have enough visibility. Therefore, they do not satisfy all the needs due to the lack of help. It is known that Spanish population characterize itself for having predisposition to help, but they are uninformed about where, when and how to provide it.

To solve these problems, and thanks to the Comillas Emprnde contest organized by the Universidad Pontificia de Comillas, LinkAid is created. A social entrepreneurship project whose target is to be the digital platform that links organizations, foundations, religious institutions, and others, non-profit organizations, that develop their activities in the local area, with volunteers who are interesting in giving without receiving anything.

Basically, to gather Spanish organizations that need help with those who are willing to give it.

In this study, LinkAid's Business Plan is described in detail, along with the necessary analysis to familiarize with the idea and its viability of existence.

In order to do that, a qualitative and quantitative analysis is developed with the use of different tools. The conclusions show that the project is attractive and viable. However, it needs to develop on its opportunities and strengths and work on reducing its threats and weaknesses.

Key Words: *LinkAid*, humanitarian aid, donations, resources, organizations, volunteers, businesses, analisis, Marketing Plan, Human Resources Plan, Operational Plan, Financial Plan.

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución del índice AROPE en España.	9
Figura 2. Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS).	11
Figura 3. Tasa porcentual de riesgo de pobreza y exclusión social. Indicador AROPE. Por sexo.	15
Figura 4. Tasa de riesgo de pobreza y/o exclusión social (estrategia Europa 2020).	16
Figura 5. Logo elaborado para LinkAid.	22
Figura 6. Integrantes del Proyecto LinkAid.	23
Figura 7. Background de las integrantes de LinkAid.	23
Figura 8. Misión y visión.	24
Figura 9. Valores que representan a LinkAid.	26
Figura 10. Renta anual neta media por hogar en España.	35
Figura 11. Número de empresas en Madrid.	35
Figura 12. Cantidad pensiones por jubilación en España.	36
Figura 13. Variación porcentual interanual del IPC en España.	37
Figura 14. Evolución del precio por litro de carburante en España.	38
Figura 15. Evolución diaria del precio de la luz en España.	39
Figura 16. Esperanza de vida.	39
Figura 17. Personas que usan internet diariamente en España por grupos de edad.	41
Figura 18. Inversión en I+D en España.	42
Figura 19. Penetración de los diferentes dispositivos en España.	43
Figura 20. Porcentaje de usuarios de internet que utilizan las redes sociales en España.	44
Figura 21. Evolución de los hogares con ordenador en la vivienda por tamaño de esta, en España.	44
Figura 22. Deducción Impuesto de sociedades de las empresas por donaciones.	47
Figura 23. Las Cinco fuerzas de Porter.	51
Figura 24. Estrategia CANVAS, Blue Ocean.	55
Figura 25. Análisis DAFO LinkAid.	59
Figura 26. Análisis CAME LinkAid.	65
Figura 27. Estructura Modelo de negocio.	66
Figura 28. Business Model Canvas LinkAid.	67
Figura 29. Segmentos de clientes.	71

Figura 30. Proporción de la población, por grupos de edad que se dedican a hacer voluntariado.....	72
Figura 31. Estrategia 4P's de Marketing.....	73
Figura 32. Widget donaciones.....	75
Figura 33. Proyectos.....	76
Figura 34. Registro y perfiles LinkAid.....	77
Figura 35. Verificación de usuarios LinkAid.....	78
Figura 36. Donaciones.....	79
Figura 37. Dashboard de verificación de la contribución.....	81
Figura 38. Verificación de logros.....	82
Figura 39. Verificación de logros 2.....	82
Figura 40. Organigrama inicial.....	84
Figura 41. Evolución RRHH perspectiva 5 años.....	89
Figura 42. Salario medio bruto anual en España, por edades.....	98

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Porcentaje de la población española que vive por debajo del umbral de pobreza según grupos de edad.....	16
Tabla 2. Tasa porcentual de riesgo de exclusión social según componentes (AROPE)	17
Tabla 3. Población con carencias materiales severa por edad y periodo.....	18
Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Internos	31
Tabla 5. Fuerzas políticas: Oportunidades y Amenazas.....	33
Tabla 6. Fuerzas económicas: Oportunidades y Amenazas	34
Tabla 7. Fuerzas Sociales: Oportunidades y Amenazas	39
Tabla 8. Datos de la población en pobreza en la Comunidad de Madrid. Por sexo.	41
Tabla 9. Fuerzas tecnológicas: Oportunidades y Amenazas	42
Tabla 10. Fuerzas ecológicas o ambientales: Oportunidades y Amenazas.	45
Tabla 11. Fuerzas legales: Oportunidades y Amenazas	46
Tabla 12. Principales competidores y Factores Críticos de Éxito Atributos competidores	54
Tabla 13. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	57
Tabla 14. Funciones específicas por departamentos	85
Tabla 15. Gastos Iniciales.....	90
Tabla 16. Liquidez inicial necesaria para LinkAid.....	91
Tabla 17. Fuentes de ingresos LinkAid.	92
Tabla 18. Costes operacionales LinkAid, anuales.	94
Tabla 19. Costes operacionales LinkAid, mensuales.	95
Tabla 20. Ingresos estimados por comisión por donaciones.	100
Tabla 21. Ingresos por suscripciones mensuales.	101
Tabla 22. Ingresos por Partners Empresariales.	102
Tabla 23. Estimación de ingresos anuales.	103
Tabla 24. Gastos operativos.	104
Tabla 25. Estimación de beneficios totales anuales.	105
Tabla 26. Cuenta de resultados.....	106

INDICE

1. Introducción	9
2. Objetivos Del Estudio	11
3. Metodología	12
4. Estructura y Distribución	13
5. Marco teórico	14
5.1 Contexto situacional	14
5.2 Consecuencias de la COVID 19	18
5.3 Cooperación en España	19
6. Naturaleza del proyecto	21
6.1 Historia del proyecto	21
6.2 Equipo directivo	22
6.2 Visión, Misión y Valores	23
6.3 Descripción de la App	27
7. Análisis interno y externo	27
7.1 Análisis interno	28
7.1.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos	30
7.2 Análisis Externo	32
7.2.1 Análisis del entorno General: PESTEL	32
7.2.2 Análisis del entorno específico: 5 Fuerzas de Porter	48
7.2.3 “Estrategia CANVAS”: Blue Ocean	52
7.2.4 Matriz de Evaluación de Factores externos	56
7.3 Matriz DAFO	58
7.4 Análisis CAME	63
8. Plan de negocio	65
8.1 Business Model Canvas	65
Propuesta de valor	67

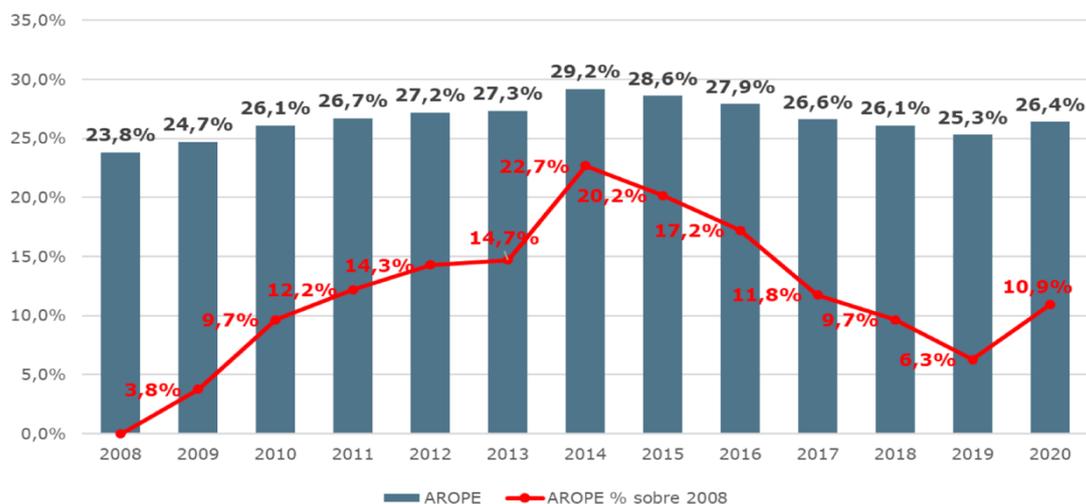
Segmentos de clientes.....	68
Relaciones con los clientes	68
Canales	68
Socios Clave	68
Actividades clave.....	69
Recursos clave	69
Estructura de costes	70
Fuentes de ingresos.....	70
8.2 Plan de Marketing.....	70
8.2.1 Segmentación de clientes.....	70
8.2.2 Estrategia 4P's	73
8.3 Plan de operaciones	75
8.3.1 Descripción técnica.....	75
8.3.2 Verificación de usuarios y actividades	77
8.3.3 Tecnología y recursos necesarios	83
8.4 Plan de Recursos Humanos.....	84
8.4.1 Estrategia de formación y motivación	87
8.4.2 Marco legal	87
8.4.3 Perspectivas de futuro.....	89
8.5 Plan económico y financiero.....	90
8.5.1 Gastos iniciales	90
8.5.2 Liquidez inicial necesaria	91
8.5.3 Fuentes de ingresos	92
8.5.4 Costes operacionales.....	94
8.5.5 Predicciones de ingresos	100
8.5.6 Cuenta de resultados	106
8.5.7 Riesgo financiero	107
9 Conclusión	107
Bibliografía.....	112

1. Introducción

Según la definición de la Organización de Naciones Unidas (ONU, 1995) la pobreza “es la condición caracterizada por la privación severa de necesidades humanas básicas”. Dentro de estas condiciones, podemos incluir la facilidad de tener alimentos, el acceso a agua potable, sistemas sanitarios, viviendas o educación, entre otros. Por lo tanto, las personas cuya situación vital no cubre estas necesidades básicas es considerada pobre.

En el marco de la Unión Europea, se analiza el índice At Risk Of Poverty and/or Exclusion (en adelante índice AROPE), que mide los niveles de pobreza y exclusión social. Estas situaciones, se miden respecto al umbral de pobreza establecido en niveles inferiores a un 60% respecto de la mediana de la renta nacional teniendo en cuenta unidades de consumo (Malgesini y Candalija, 2014). En España, este índice creció desmesuradamente como consecuencia de la crisis económica de 2007, alcanzando un máximo de 29,2% en 2014 tal y como se puede apreciar en la Figura 1. A partir de entonces, este porcentaje ha ido decreciendo lentamente, aunque no ha llegado a recuperarse (EAPN, 2021b).

Figura 1. Evolución del índice AROPE en España.



Fuente: EAPN 2021b.

De hecho, en los últimos años, tal y como se puede apreciar en la figura 1, este índice se ha visto incrementado y no es complicado imaginarse el por qué. La crisis pandémica ha afectado, entre otros muchos ámbitos, al aumento de la tasa de riesgo de pobreza o

exclusión social, que se establecía en un 26,4% (EAPN, 2021a). Considerando otras consecuencias de la crisis pandémica, es remarcable el incremento de la Privación Material Severa que crece desde 4,7% hasta 7%, lo que suma un total de 3,3 millones de personas que no pueden permitirse cuatro o más de los artículos considerados básicos (EAPN, 2021a). Además, actualmente 4,7 millones de españoles tienen mucha dificultad para llegar a fin de mes y el 21% de la población de España se encuentra en riesgo de pobreza (EAPN, 2021b).

Para intentar volver a un panorama equilibrado y luchar contra las desigualdades y la escasez, la sociedad española está decidida a prestar su ayuda. Así, según el análisis realizado por Kantar MillwardBrown (2018) para la Asociación Española de Fundraising “La colaboración de los españoles con las entidades no lucrativas”, el 86% de la población española ha colaborado en alguna ocasión con entidades sin ánimo de lucro a través de la donación de ropa, de alimentos, de compra de producto, etc, y un 55% lo ha hecho de manera económica.

A la hora de elegir a qué organización prestar ayuda o hacer donaciones, un 34% de los españoles ve como freno la desconfianza o la falta de transparencia en esos proyectos o en las asociaciones que los presentan. Por otro lado, los principales motivos que hacen que los colaboradores se decanten por una organización son: la cercanía que tengan con ella, también por cuestiones de empatía, de justicia y de autoestima, entre otros. (Kantar, 2020).

A pesar de la implicación de la sociedad española a la hora de prestar ayuda, existe una escasez de información y por tanto de conocimiento sobre las organizaciones españolas y los proyectos que se llevan a cabo en nuestro país. (PVE, 2013)

Como solución nace este Trabajo de Fin de Grado, en adelante TFG, que se centrará en el desarrollo de un modelo de negocio para LinkAid, una aplicación móvil que posibilita, desde el smartphone del usuario o desde la plataforma web asociada a la app, conectar a organizaciones sin ánimo de lucro locales con voluntarios interesados en prestar ayuda a la comunidad. De esta forma, las organizaciones gozan de mayor visibilidad ante la sociedad española y pueden conseguir mayor colaboración y ayuda por su parte. Además, los voluntarios pueden ayudar a su comunidad local, a través de ayuda humanitaria o aportación de recursos. De esta manera, la interacción de ambos usuarios tiene como consecución la mejora de la situación española respecto a la escasez en la que actualmente nos encontramos sumergidos.

Así, LinkAid pretende contribuir con los Objetivos de desarrollo sostenible, en adelante ODS. Objetivos establecidos por las Naciones Unidas en 2015 con el fin de erradicar la pobreza, de manera sostenible y asegurando no solo nuestro bienestar sino también el de generaciones futuras. Los ODS son 17 y se pretenden cumplir para el año 2030 (ONU, 2015). De entre estos diecisiete objetivos, LinkAid puede llegar a promover todos, dependiendo de la naturaleza de los proyectos ofertados. Sin embargo, se considera que aquellos a los que se contribuye principalmente son los que quedan señalados en la figura 2.

Figura 2. Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS).



Fuente: elaboración propia a partir de ONU, 2015.

2. Objetivos Del Estudio

El objetivo principal de este TFG es construir el plan de empresa de LinkAid. Para ello, se deberá cumplir con los siguientes objetivos específicos (OE):

- **OE1. Análisis de la acción humanitaria en España:** será necesario un análisis de la situación actual respecto de la cooperación humanitaria en España y del comportamiento de la sociedad ante la participación en proyectos de voluntariado o en su predisposición a ayudar a través de la gestión de recursos.
- **OE2. Análisis de la situación de necesidad de España:** se pretende hacer un estudio empírico, basado en datos y estadísticas, de la situación de España en

relación con la pobreza y las necesidades. Teniendo en cuenta la crisis sanitaria global en la que aún estamos sumidos y las consecuencias que esta ha generado.

- **OE3. Naturaleza del proyecto:** como introducción a la idea de negocio es conveniente describir en qué consiste LinkAid y que hay detrás de este proyecto.
- **OE4. Análisis interno y externo:** llevar a cabo un análisis tanto interno como externo del servicio. Para ello, se emplearán herramientas como: la matriz de evaluación de factores internos, el análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Porter, la Estrategia CANVAS-Blue Ocean, la matriz de evaluación de factores y externos, la matriz DAFO y la herramienta CAME.
- **OE5. Comprobar la viabilidad del negocio a través del Plan de Negocio.** este objetivo se cumplirá mediante la redacción de un Plan de Marketing, un Plan de Operaciones, un Plan de Recursos Humanos y un Plan Financiero. Todo ello enmarcado sobre la herramienta Business Model Canvas.

3. Metodología

Una vez establecidos los objetivos e introducido el tema, nos centraremos en la metodología a seguir.

En primer lugar, se llevará a cabo un análisis detallado de la cooperación que se presta en el interior de España. Teniendo en cuenta tanto la acción humanitaria, como la gestión de recursos, entre ellos; la predisposición a la recaudación de fondos o la recogida de alimentos u otros recursos. Además, se estudiarán las consecuencias que ha producido la crisis pandémica, no solo en el detrimento del panorama social sino en cómo ha afectado a la implicación de la sociedad respecto de la ayuda voluntaria. Para poder llevar a cabo este análisis utilizaremos diferentes recursos como informes sobre la medición de la pobreza en España, estudios analíticos sobre datos que reflejan la realidad actual sobre la escasez en el país, reportes gráficos sobre el efecto de la crisis pandémica y estudios de las tendencias de la población española en relación con la ayuda voluntaria, entre otros. Esta búsqueda se llevará a cabo a través de diferentes buscadores como Google Scholar, Scopus y WoS.

Una vez estudiado el marco teórico del proyecto, se pasará a desarrollar el apartado número 6, La Naturaleza del Proyecto. Para ello, se comienza con la historia del proyecto, es decir, por qué nace esta idea y se expone quién conforma el equipo que hay detrás de LinkAid. A continuación, se define la visión, la misión y los valores que mueven esta

idea. Finalmente, se realiza la descripción del servicio en sí, estableciendo cuáles son los problemas que pretende resolver y las posibles soluciones que brinda a los clientes. Para la elaboración de este apartado nos basamos en nuestro propio conocimiento.

A continuación, se procede a llevar a cabo el análisis tanto interno como externo del sector que rodea a la idea. Este estudio tiene la finalidad de detectar, por un lado, cuáles son las fortalezas y debilidades del modelo de negocio, así como las amenazas y oportunidades que se encuentran en el entorno. Para ello, se emplearán diferentes herramientas tales como: La matriz de Evaluación de Factores Internos, para estudiar el interior de la idea de negocio, el análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Porter, la estrategia Canvas para detectar los “Blue Oceans”, la matriz de evaluación de factores externos, cerrando y concluyendo con una matriz DAFO. Después de definir esta matriz se utilizará la herramienta CAME que pretende corregir esas debilidades, afrontar amenazas, mantener las fortalezas y explotar oportunidades.

Con toda esta información planteada, se definirá el plan de negocio. Para ello, la herramienta inicial que se va a utilizar es el Business Model Canvas, una herramienta visual ideada por Osterwalder y Pigneur (2010) que permitirá al lector entender a golpe de vista, cuál es el negocio y la propuesta de valor del servicio.

A partir de ahí, se desarrollarán los diferentes planes que configuran el epígrafe 8, Plan de Negocio. Estos planes, serán el Plan de Marketing, el de Recursos Humanos, el Plan de Operaciones y el Plan Financiero. Estos planes se describen para comprobar la viabilidad del proyecto en todas sus vertientes.

Este plan de negocio terminará con las conclusiones las cuales recogerán los objetivos explicados en el punto 2 y justificarán su alcance a través de la información expuesta en este análisis.

4. Estructura y Distribución

Este TFG se estructura en seis grandes bloques. Comienza con el primer bloque, que acaba con este apartado. Esta área engloba la introducción, los objetivos del estudio, la metodología y cómo se va a desarrollar este estudio. En definitiva, explica lo que se va a desarrollar en este proyecto y los contenidos que, a lo largo del mismo, se van a desarrollar.

El segundo bloque, definirá el marco teórico en el que se sitúa el proyecto. Haciendo un recorrido por la situación actual. Además, de explicar cómo se desarrolla la cooperación en España y las consecuencias que los últimos acontecimientos han producido.

En el tercer bloque de este plan de empresa, se explicará la naturaleza del proyecto. Dentro de ella se explicará quién conforma el equipo directivo, y la historia del nacimiento de LinkAid. Además, se definirán la misión, visión y valores del proyecto. Por último, dentro de esta sección, se hará una breve descripción del servicio, que se detallará en el apartado 8.2 Plan de Operaciones.

El cuarto bloque, será en el que se analizará tanto el interior de LinkAid, como el entorno general y específico en el que se desarrolla la idea. A través de las herramientas de Evaluación de Factores internos y externos, el análisis PESTEL, la estrategia CANVAS de Blue Ocean, el análisis de las 5 fuerzas de Porter y por último las matrices DAFO y CAME, se pretende comprender cuáles son aquellos atributos que hay que tener en cuenta para conocer las virtudes y defectos de LinkAid, así como, los factores del exterior que pueden afectar al desarrollo y funcionamiento del servicio. El estudio de estos factores internos y externos probará si la supervivencia de LinkAid es viable.

Siguiendo con este estudio, encontramos en el bloque 5, el plan de negocio. En este apartado se desarrollará los planes que se seguirán para llevar a cabo el proyecto. En primer lugar, se expondrá el Business Model Canvas en el que se verá de una forma visual los puntos clave que guían los diferentes planes de negocio. Después de esta exposición se desarrollarán en profundidad los planes de: Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Financiero.

Este estudio se cierra con las conclusiones extraídas tras el trabajo realizado. Lo que sería el bloque sexto y último.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 Contexto situacional

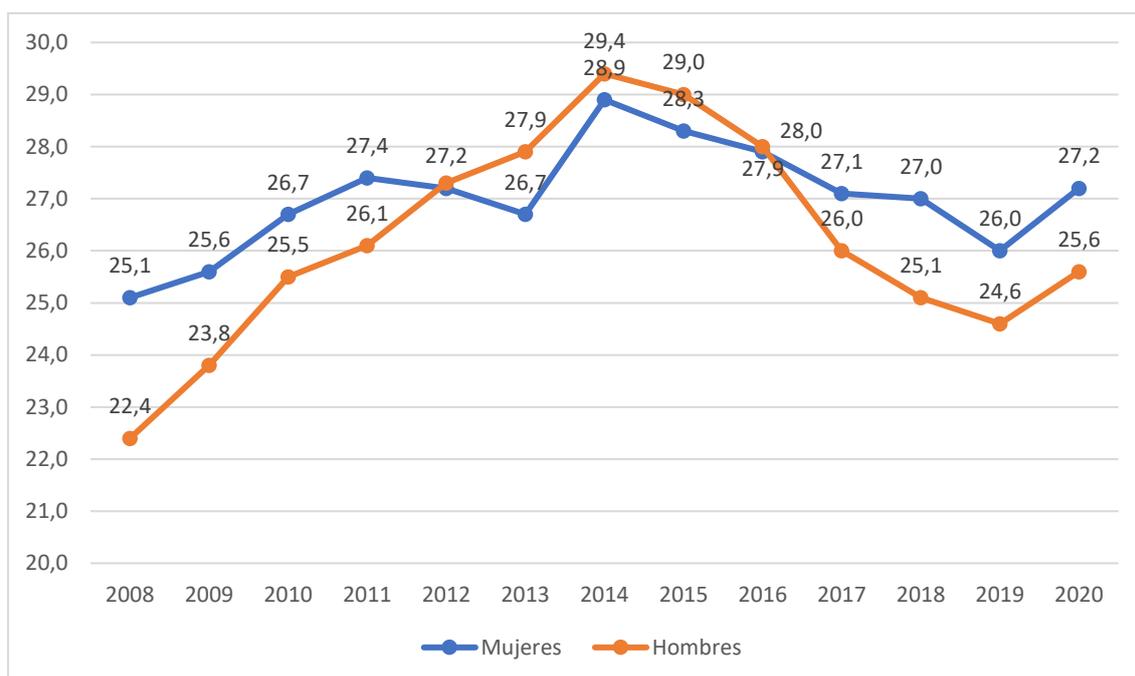
La población en situación de pobreza o exclusión social es toda la que vive bajo alguna de las siguientes condiciones.

- Riesgo de pobreza
- Carencia material severa
- Hogares sin empleo (INE, 2021)

Esta situación de pobreza o exclusión social se mide a través del índice AROPE, At Risk of Poverty and/or Exclusion. Este índice mide que personas viven bajo el umbral de pobreza. Este umbral contempla las personas con ingresos inferiores al 60% de la mediana de lo que ingresa la población (Malgesini, G & Candalija, J, 2014).

En la figura 3 se puede apreciar la evolución de este índice, diferenciando por sexos, a lo largo de los años, desde el comienzo de la crisis económica de 2008 hasta 2020.

Figura 3. Tasa porcentual de riesgo de pobreza y exclusión social. Indicador AROPE. Por sexo.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2020).

Dentro del España, el riesgo de pobreza está repartido de forma desigual. En el Sur, siempre se ha partido de una situación más desfavorable, comparándolo con la zona norte. Esta situación que se vio acentuada con la crisis económica que vivió nuestro país a partir de 2008. (Lores, 2021)

Esta devastadora crisis provocó un aumento en el número de personas que vivían por debajo de lo considerado el umbral nacional de pobreza. Destacando que los individuos de menor edad eran los más afectados, ya que el 56,6% (28.1%, menores de 16 años, añadido al 28,5% de jóvenes entre 16 y 29 años) de menores de 29 años vivían bajo esas condiciones frente al 14,8% de los mayores de 65 (Gobierno de España, 2018), tal y como se puede apreciar en la tabla 1.

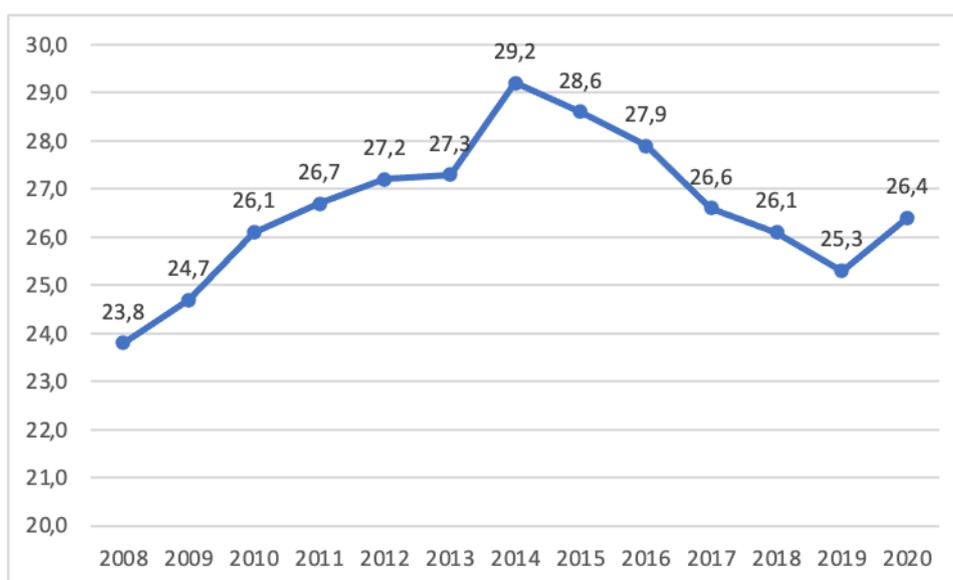
Tabla 1. Porcentaje de la población española que vive por debajo del umbral de pobreza según grupos de edad.

Edad	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Menores de 16 años	26,8	28,9	28,8	27,2	26,9	26,7	30,1	28,8	28,9	28,1
De 16 a 29 años	18,1	18,3	21,4	22,3	25,3	24,2	27,6	29,2	29,6	28,5
De 30 a 44 años	17,6	18,5	18,8	19,7	21,2	20,7	22,9	21,8	21,3	19,7
De 45 a 64 años	15,2	16,0	16,4	17,1	18,0	19,0	21,0	21,4	21,9	20,6
65 y más años	25,5	23,8	21,8	19,8	14,8	12,7	11,4	12,3	13,0	14,8

Fuente: Gobierno de España, 2018

Como dato global tal y como se puede apreciar en la figura 4, España experimentó su porcentaje más alto de este indicador en 2014 con un 29,2% de la población viviendo en esta situación de riesgo de pobreza (INE 2020). Unos años después de esta gran crisis económica, en 2017, un 26,6% de la población española vivía por debajo del 60% de ingresos medios (Gobierno de España, 2018) y en 2019 se recoge la cifra más baja desde 2008 en un 25,3% de la población tal y como se puede apreciar en la figura 4 (INE, 2020). Aun así, no se recuperó el 23,8% de 2008 cuando en 2020 vuelve a dispararse este indicador a causa de la pandemia hasta un 26,4% (ver figura 4).

Figura 4. Tasa de riesgo de pobreza y/o exclusión social (estrategia Europa 2020).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2020)

Además de la pobreza en sentido monetario, existen otros factores que conforman la pobreza en sí, como se puede apreciar en la tabla 2.

Tabla 2. Tasa porcentual de riesgo de exclusión social según componentes (AROE)

Tipo de hogar	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1. Umbral de pobreza, riesgo de pobreza (renta año anterior a la entrevista)	19,8	20,4	20,7	20,6	20,8	20,4	22,2	22,1	22,3	21,6
2. Con carencia material severa	3,6	4,5	4,9	4,5	5,8	6,2	7,1	6,4	5,8	5,1
3. Viviendo en hogares con baja intensidad en el trabajo (de 0 a 59 años)	6,6	7,6	10,8	13,4	14,3	15,7	17,1	15,4	14,9	12,8
Tasa de riesgo de pobreza o exclusión social (indicador AROPE)	23,8	24,7	26,1	26,7	27,2	27,3	29,2	28,6	27,9	26,6

Fuente: INE Encuesta de condiciones de vida, 2020.

Así, la privación material severa es otro factor determinante a la hora de entender la pobreza y quién es considerado pobre. Esta privación se define como “la proporción de la población que vive en hogares que carecen al menos de cuatro conceptos de los nueve siguientes:

- 1) No puede permitirse ir de vacaciones al menos una semana al año.
- 2) No puede permitirse una comida de carne, pollo o pescado al menos cada dos días.
- 3) No puede permitirse mantener la vivienda con una temperatura adecuada.
- 4) No tiene capacidad para afrontar gastos imprevistos (de 650 euros).
- 5) 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.
- 6) No puede permitirse disponer de un automóvil.
- 7) No puede permitirse disponer de teléfono.
- 8) No puede permitirse disponer de un televisor.
- 9) No puede permitirse disponer de una lavadora.” (INE, 2020)

En la tabla 3, se pueden apreciar los datos de carencias materiales severas que sufre la población española, a lo largo de los años, según el grupo de edad al que pertenecen.

Tabla 3. Población con carencias materiales severa por edad y periodo.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	5,0	4,1	4,1	3,6	3,6	4,5	4,9	4,5	5,8	6,2	7,1	6,4	5,8
Menores de 16 años	5,9	5,8	5,4	4,3	5,4	6,6	7,2	5,2	7,4	8,4	9,6	9,1	6,8
De 16 a 24 años	5,6	4,4	4,7	4,1	4,8	6,1	7,0	6,7	7,4	7,9	8,9	8,3	8,9
De 25 a 34 años	5,8	4,1	3,3	3,5	4,3	4,7	5,2	4,3	7,1	7,3	7,9	7,5	6,6
De 35 a 49 años	5,0	4,0	4,1	3,4	3,6	4,8	5,3	5,3	6,6	7,2	8,0	7,0	6,0
De 50 a 64 años	4,0	3,1	3,4	2,9	2,0	3,2	3,4	3,8	4,4	4,6	6,5	5,9	5,9
De 65 y más años	4,0	3,3	3,9	3,6	1,9	2,3	2,2	2,7	2,9	2,7	2,4	2,2	2,5

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2020.

5.2 Consecuencias de la COVID 19

A pesar de la aparente recuperación o mejora de la situación unos años después de la crisis del 2008, en 2020 llega la pandemia provocada por la COVID-19 que, según el informe FOESSA (2020) ha supuesto una anulación del efecto de recuperación en solo unos meses, y ha hecho volver a una situación de pobreza similar a la del peor momento de la última crisis.

Una de las consecuencias más inmediatas de la crisis pandémica ha sido el incremento de las necesidades sociales y sobre todo la insuficiencia de ingresos en los hogares españoles. De hecho, Caritas en junio de 2020, es decir, pocos meses después de comenzar la pandemia, publica un primer documento en el que muestra los efectos más inmediatos de la COVID 19 sobre las familias. Uno de ellos ha sido el aumento del desempleo multiplicado por diez en las familias más vulnerables. (Caritas, 2020). Además, hay dos aspectos de la pandemia que hacen más preocupante los efectos que esta pueda tener sobre la pobreza.

Por un lado, el crecimiento persistente de la pobreza. Esto es, encontrarse bajo el umbral de pobreza del año actual y encontrarse en esta situación desde hace más de dos años. Es decir, convertir la pobreza en algo definitivo y no coyuntural. Esto preocupa en especial puesto que a más años viviendo en esta situación más complicado es salir de ella. En este punto podemos citar que, como se explica en el IEB report sobre la pobreza en España y Europa. Efectos de la COVID-19 (2020), el 15% de personas bajo el umbral de pobreza en 2019 se encontraba en esta situación de pobreza persistente, es decir casi un 40% más que la media en la Unión Europea. (Ayala et al. 2020).

Por otro lado, la especial incidencia en los hogares con niños. En la Encuesta de Población Activa de 2020, realizada por el INE (2020), se recogía que incrementó en un 20% el

porcentaje de hogares sin ingresos, y se indica que en el caso de los hogares con niños la cifra podía incluso duplicarse.

Habría que destacar en este punto un concepto de actualidad y que cobra especial relevancia durante la pandemia, la brecha digital. Durante el confinamiento las clases en todos los niveles de enseñanza se han llevado a cabo de forma online, pero no todos los hogares españoles tenían ordenadores para hacer frente a esta nueva situación. Es evidente, que en el colectivo que vive por debajo del umbral de pobreza esto ha supuesto un plus en su situación de precariedad porque a la escasez económica se ha unido otra consecuencia, la imposibilidad de acceder a la escuela online. Esto ha hecho que muchas ONG se hayan dedicado a la búsqueda y reparto de ordenadores entre las familias con menos recursos para evitar que durante los meses de confinamiento los niños perdieran las clases

En definitiva, vivir en la pobreza es grave y preocupante, pero educarse en ella es aún más grave porque puede llevar a transmitir que no hay otra forma de vida más allá de vivir en la precariedad.

5.3 Cooperación en España

En España siempre ha existido un espíritu de solidaridad y ayuda. Prueba de ello es que, ya en el siglo XVIII se tomaron iniciativas sociales para regular la ayuda y garantizar su control (Murillo, 2020). Tras el fin de la guerra civil, las actividades solidarias son llevadas a cabo por la iglesia católica dentro del marco del Estado confesional, es entonces cuando se funda Caritas en 1942. Ya en 1978 con la Constitución Española, se configura un marco jurídico favorable para regular las actividades solidarias que se venían dando décadas atrás. No es hasta la segunda mitad de los 80 cuando encontramos un auténtico despliegue en España del fenómeno de las ONG (Revilla, 2015).

La llegada del Estado del bienestar, el ingreso de España en la comunidad económica europea, incluso la aprobación en 1988, de la aportación del 0,52% del IRPF para fines de interés social sin duda fueron un logro en la cobertura social por parte del Estado, pero surgieron nuevos problemas que hicieron insuficientes los instrumentos gubernamentales para su tratamiento (BOE, 2021). Este es el contexto en el que se desarrollan las ONGs a partir de los 90.

La Ley 6/1996 de 15 de enero del Voluntariado dio por primera vez cobertura jurídica al régimen del voluntariado estableciendo como objetivo en su artículo 1:” Promover y

facilitar la participación solidaria de los ciudadanos en actuaciones de voluntariado, en el seno de organizaciones sin ánimo de lucro públicas o privadas” (BOE, 1996).

Tras este primer texto normativo han venido otros que a continuación se citan:

- Ley 23/1998 de 7 de julio de Cooperación Española
- Ley 1/2002 de 22 de marzo de Asociaciones
- Real Decreto 1497/2003, de 28 de noviembre, Reglamento del Registro Nacional de Asociaciones
- Ley 49/2002 de 26 de diciembre de Incentivos fiscales y mecenazgo
- Ley 50/2002 de 26 de diciembre de Fundaciones
- Real Decreto 1337/2005 de Reglamento de Fundaciones
- Real Decreto 1611/2007 de Registro de Fundaciones
- Ley 5/2011 de 29 de marzo de Economía Social
- Y actual Ley 45/2015 de 14 de octubre del voluntariado que ha venido a recoger todos los cambios experimentados en esta materia, en especial tras la crisis de 2008 y que ha supuesto una actualización en el tratamiento de la problemática social en nuestro país llevando el voluntariado incluso al Ámbito de la empresa o la Universidad.

Ya en 2010 aproximadamente 4.170.043 personas llevaban a cabo acciones solidarias (Medina, 2016). Sin embargo, seis años más tarde esta cifra ya sobrepasaba los 5 millones de personas. (PVE, 2011)

El compromiso de la sociedad española con la ayuda social viene reflejado por los siguientes datos:

- El 32,6% de la población mayores de 14 años participa con alguna ONG a través de ayudas económicas y un 9,4% con ayuda humanitaria. (PVE, 2020)
- Respecto a la colaboración monetaria el porcentaje de personas implicadas es del 31,7%, destacando las mujeres. (PVE, 2020)
- La pandemia incrementó las donaciones puntuales, lo que se puede ver en que 1 de cada 3 donantes contribuyó con alguna iniciativa vinculada con la COVID 19. (Kantar, 2020)

- Las donaciones económicas y de alimentos y ropa son las formas de colaborar principales. en 2020, 15 millones de personas colaboraron económicamente. (Kantar, 2020)

Una vez expuesto el marco teórico sobre la situación de exclusión social y cooperación en España y analizados todos estos datos, se procede a explicar y definir la idea de negocio de LinkAid. Esta idea se enmarca en este entorno de ayuda humanitaria y económica dentro del territorio español.

6. Naturaleza del proyecto

6.1 Historia del proyecto

LinkAid es una idea de negocio que nace a raíz del concurso, Comillas Emprende, que organiza la Universidad Pontificia de Comillas, ICADE para fomentar el emprendimiento entre los estudiantes.

Este programa aporta valor al proyecto puesto que proporciona todas las herramientas necesarias para poder llevarlo a cabo. En primer lugar, forma los equipos y proporciona la oportunidad de conocerse, poder compartir ideas y conseguir entre todos resolver un problema que nadie, al menos que alcance nuestro conocimiento, ha intentado resolver con anterioridad. En segundo lugar, el concurso cuenta con una plataforma que hace más sencillo y viable la posibilidad de hacer realidad el proyecto. Además, se asigna un mentor con más experiencia en el mundo del emprendimiento, que va supervisando y guiando el proyecto durante todo el proceso.

En este caso en particular, LinkAid nace de la motivación del equipo por resolver problemas sociales que nos rodean y que a veces no alcanzamos a ver. Se quiere dar un servicio simple y funcional, que facilite tanto la cooperación humanitaria, como la recaudación y distribución de distintos recursos sin necesidad ni de salir de nuestra ciudad ni de afiliarse a ninguna institución.

La palabra LinkAid, viene de la unión de las palabras Link que en inglés significa enlace, y Aid haciendo referencia a la ayuda que prestan los voluntarios y demandan las organizaciones. Con este nombre, queríamos definir la función principal de la App que es actuar de plataforma de unión entre organizaciones locales con falta de visibilidad y voluntarios con intención de ayudar a la comunidad, pero con desconocimiento de cómo hacerlo.

A continuación, en la figura 5 mostramos el logo que esperamos que sea la firma de reseña de nuestra identidad

Figura 5. Logo elaborado para LinkAid.



Fuente: elaboración propia

6.2 Equipo directivo

El equipo que ha desarrollado la idea este compuesto por cuatro estudiantes de último curso del grado de Administración y Dirección de empresas, de la universidad Pontificia de Comillas.

Estamos muy interesadas en la cooperación humanitaria y como voluntarias de algunas instituciones eclesióásticas y organizaciones vemos la necesidad de crear una plataforma que una a las organizaciones solidarias con los voluntarios, con el fin de mejorar el panorama español con respecto a la escasez de ayuda y de recursos.

Al tener intereses similares, somos capaces de complementar nuestras ideas y nuestra formación para conseguir entender mejor las necesidades de la sociedad, que se han visto incrementadas a raíz de la pandemia, y poder encontrar una solución a este problema que nos rodea.

A continuación, en la figura 6 se puede apreciar quiénes somos las integrantes del equipo. Por otro lado, en la figura 7 se muestra cuál es nuestro background.

Figura 6. Integrantes del Proyecto LinkAid.



Fuente: elaboración propia

Figura 7. Background de las integrantes de LinkAid.

Fernanda Acaso	Marta López-Cobo	Elena Pérez	María Rebolledo
Graduada en ADE Bilingüe por ICADE	Graduada en ADE Bilingüe por ICADE	Graduada en ADE y Relaciones Internacionales por ICADE	Graduada en ADE y Relaciones Internacionales por ICADE
Ha trabajado en proyectos de consultoría social	Ha trabajado en proyectos de contabilidad y ventas	Ha trabajado en proyectos de desarrollo de negocio	Ha trabajado en proyectos de marketing y organización
Alta capacidad de resolución de problemas y gestión de riesgos	Alta capacidad de flexibilidad y actitud de proactividad	Alta capacidad de creatividad y racionalización de situaciones	Alta capacidad de diseño, originalidad y liderazgo

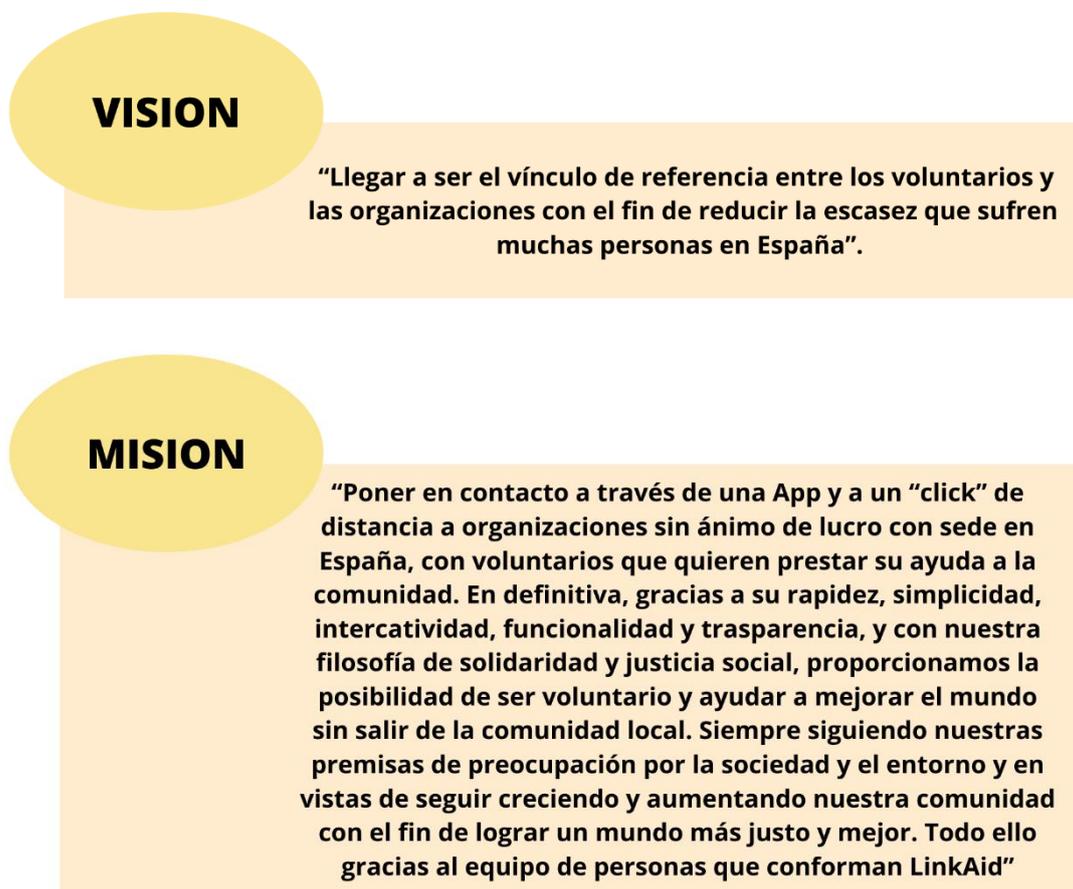
Fuente: elaboración propia

6.2 Visión, Misión y Valores

La visión, la misión y los valores son tres aspectos fundamentales que debe de tener en cuenta cualquier plan de empresa. Primero se define la **visión**, que nos dice hacia dónde va a la empresa. Esta debe de ser clara y concisa y elaborada en una frase. En segundo lugar, la **misión** que nos muestra la razón de ser de la compañía. Debe de responder a las preguntas de: qué hacemos, cómo lo hacemos, para qué quién lo hacemos, cuál es la ventaja de nuestra compañía, cuáles nuestras premisas en cuanto a responsabilidad social y en cuanto a nuestros trabajadores, cuál es la tecnología y la filosofía y todo ello en

menos de 150 palabras de longitud (David y David, 2013). Finalmente Estarían los valores que son los principios bajo los cuales una empresa funciona, que la distingue de otros negocios y que actúan como guías para alcanzar esa misión. (Martos, 2009)

Figura 8. Misión y visión.



Fuente: Elaboración propia

Este servicio da una visibilidad a los proyectos de ayuda local actuales, que las organizaciones publican en la App móvil, en los cuales se precisa ayuda voluntaria. Permitiendo así, que la comunidad reciba ayuda de aquellos que voluntariamente quieren hacer de España un lugar mejor.

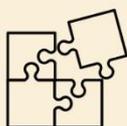
LinkAid supone beneficios tanto para las organizaciones que se exponen en la App como para los voluntarios y la comunidad que los rodea. Por un lado, dichos organismos locales aumentan su visibilidad, y son capaces de llegar a un público mayor y así cubrir sus proyectos. Por otro lado, los voluntarios tienen agrupadas en una misma plataforma, aquellas organizaciones que necesitan ayuda y están en el entorno.

Este proyecto, pretende arrojar algo de luz en el ámbito de la cooperación regional. Cooperación tanto humanitaria como aportación de recursos, a través de una aplicación funcional e interactiva en la que los clientes pueden retroalimentar su concienciación por la ayuda voluntaria. Por su parte, los **valores** que mueven esta idea de negocio son los que quedan reflejados en la figura 9.

Figura 9. Valores que representan a LinkAid.



-La pasión. Queremos intentar hacer lo que esté en nuestra mano para mejorar la vida de aquellos que sufren, empezando por aquellos que tenemos cerca.



-La integración. Integración de las personas con necesidades en la sociedad española.



-La simplicidad y la funcionalidad. En cuanto a poder reunir a las organizaciones que precisan de voluntarios sin permanencia para ciertos proyectos locales en una sola aplicación. De modo que, aquellas personas interesadas en dar su tiempo o sus recursos, puedan hacerlo sin necesidad de salir del entorno.



-La solidaridad. Nos movemos motivados por la defensa de la igualdad de oportunidades para todos y la puesta en común de ciertos recursos que a algunos nos sobran y a otros les faltan.



-La justicia. LinkAid busca ayudar a que se equilibre, en la medida de lo posible, la balanza de recursos que está tan descompensada en nuestro país. Dar la posibilidad de que las personas que quieran puedan ayudar a causas locales y así fomentar un país más justo.



-La transparencia. Desde la aplicación abogamos por un servicio transparente. Es decir, entendemos que debemos dar total confianza a los usuarios para que la comunidad funcione y crezca.

Fuente: Elaboración propia

Desde LinkAid, entendemos que, para cambiar el mundo hace falta empezar por cambiar nuestro entorno, y la mejor manera de hacer eso es dar soporte a iniciativas en nuestra comunidad. Es por eso por lo que tenemos esa pasión por crear una App funcional que permita a las organizaciones llevar a cabo los proyectos necesarios y que aporte valor a la situación de pobreza y aumente la concienciación en la sociedad de este tipo de iniciativas.

6.3 Descripción de la App

LinkAid es una aplicación móvil que actúa como enlace entre las ONGs, instituciones eclesíásticas y comunidades locales, entre otros, y las personas interesadas en llevar a cabo acciones de voluntariado en España. Esta plataforma pretende dar la facilidad a dichas organizaciones para conseguir voluntarios y recursos, a la vez que provee a la sociedad de tener a un clic la posibilidad de ayudar. (Más detallado en el Plan de Operaciones, punto 8.3)

De esta manera, ambos grupos de usuarios, organizaciones e individuos gozarían de ciertos beneficios. Por un lado, los organismos locales aumentan su visibilidad, y son capaces de llegar a un público mayor y así cubrir sus proyectos. Por otro, los voluntarios tienen agrupadas en una misma plataforma, aquellas organizaciones que necesitan ayuda y pueden seleccionar aquellas que más se ajusten a sus preferencias.

LinkAid pretende solucionar varios problemas:

- La falta de voluntarios
- La falta de visibilidad de proyectos sociales y locales
- La escasa concienciación social

Sobre todo, estos problemas se hacen más graves en un contexto de pandemia global en el que las necesidades han incrementado y los recursos han disminuido, siendo España uno de los países más afectados.

7. Análisis interno y externo

Una vez explicada la situación que rodea a LinkAid, el por qué y en qué consiste el proyecto se pasa a desarrollar un análisis interno como externo de LinkAid. Con este estudio se pretende comprender cuáles son los factores que afectan o puedan llegar a afectar a LinkAid, y así poder actuar ante ellos. Las herramientas utilizadas en este estudio son el análisis la matriz de Evaluación de Factores Internos (en adelante EFI por sus siglas

en inglés), la herramienta PESTEL, el modelo de las 5 fuerzas de Porter, el análisis Canvas Blue Ocean, la matriz de Evaluación de Factores Externos (en adelante EFE), el, la matriz DAFO y la herramienta CAME.

7.1 Análisis interno

El análisis interno, como ya se ha comentado, nos facilita la evaluación la empresa desde el interior permitiéndonos conocer dónde debemos poner el foco de atención, con el fin de transformar aquellas debilidades en fortalezas y las fortalezas en posibles ventajas competitivas.

Así entre **las fortalezas** de LinkAid destacamos:

- **Integración de todos los servicios dentro de una App:** es la única plataforma que permite encontrar en un mismo lugar ofertas de voluntariado, ayuda financiera, donación de artículos, para organizaciones locales. Además, no solo reúne voluntarios y organizaciones sin ánimo de lucro, sino que también permite que empresas con excedentes puedan donar estos artículos a organizaciones que lo demanden. Todo desde una misma plataforma.
- **Fuerte impacto social en la sociedad:** Es un servicio que fomenta la ayuda humanitaria y la aportación de recursos, suponiendo grandes beneficios para la sociedad española, más aún en la situación de crisis actual.
- **Ayuda local:** LinkAid pretende ser el primer paso a la hora de ayudar. Permite realizar voluntariado sin salir de la comunidad, fomentando que las personas que quieran ayudar a los que tiene cerca pueda hacerlo de manera sencilla.
- **No compromete al voluntario por un largo periodo:** Vivimos en una sociedad en la que el compromiso es muy complicado. Por ello, una fortaleza de LinkAid es la posibilidad de ayudar, sin que el voluntario tenga que prometer cierta fidelidad a la organización. Simplemente se ayuda puntualmente en un proyecto y no se requiere la recurrencia a dicho proceso. A pesar de esta no permanencia, la aplicación pone en contacto organizaciones con voluntarios y empresas que más tarde pueden llegar a formar alianzas estables en el tiempo.
- **Fuerte motivación y conocimiento del sector.** A pesar de no contar con un equipo con demasiada experiencia. LinkAid nace por la motivación del equipo de dirección por mejorar la situación de desigualdad en el entorno. Este proyecto se lleva a cabo

de manera voluntaria y está movido por la motivación personal de los fundadores. Además, los cuatro miembros del equipo, más allá de haber estudiado el sector, hemos participado en proyectos de voluntariado local y hemos realizado donaciones tanto económicas como en especie. De esta manera podemos asegurar que conocemos como funciona el sector. Esta ilusión por la idea y el conocimiento del entorno hace que la apuesta sea más segura.

- **Inversiones en inmovilizado y en otros recursos no son muy elevados.** LinkAid no necesita del alquiler de un espacio físico para llevar a cabo su actividad, en un principio. Esto estará más desarrollado en el punto 8.5 Plan Financiero. Tampoco es una empresa que necesite stock de artículos ni materiales especiales para evolucionar. De esta manera, no supone grandes inversiones en recursos costosos.

Por su parte **las debilidades** serían:

- **Experiencia y Know How:** Somos cuatro estudiantes de último curso, que a pesar de haber recibido clases que explican cómo llevar a cabo todos estos procesos, es la primera vez que vamos a ponerlos en práctica. Por ello, la falta de experiencia y saber hacer, en términos de emprendimiento y desarrollo de negocios supone una debilidad.
- **Falta de alianzas:** Para que la aplicación funcione se necesita un número considerable de organizaciones que publiquen proyectos en la App. A pesar de que todos los miembros del equipo directivo realizamos labores de voluntariado, no contamos con demasiados contactos en organizaciones como para empezar con una “bolsa” de ellas.
- **Dependencia de financiación externa:** dado que es un modelo de negocio sin ánimo de lucro, dependemos de las inversiones y donaciones de individuos interesados en el proyecto. Además de las subvenciones y ayudas que el gobierno de España proporciona al emprendimiento (esto se explicará mejor en el apartado 8.4 Plan Financiero). Quizás encontremos dificultad para encontrar fondos para un proyecto social.
- **Dependencia de la subcontratación:** Al fin y al cabo, la necesidad del desarrollo de la tecnología, y nuestra falta de conocimiento sobre el tema, supone la necesidad de contratar desarrolladores que hagan posible el funcionamiento de la App.

- **Desconocimiento por parte de la población de la App:** Al ser una aplicación nueva los usuarios no tendrán conocimiento de esta, por ello los esfuerzos en materia de creación de una reseña de identidad que inspire confianza a los individuos será muy importante, lo que conlleva unos costes más elevados al comienzo y una estrategia de captación de clientes que se verán más detalladas tanto en el plan de marketing como en el plan financiero (puntos 8.2 y 8.5).
- **Plantilla reducida.** LinkAid cuenta en inicio con 4 empleados directivos. Pero, como se verá en el Plan de Recursos Humanos (punto 8.4), esta plantilla irá creciendo en los cuatro años posteriores. Nuestra debilidad aquí es encontrar trabajadores interesados en incorporarse a una startup tan reciente y sin ánimo de lucro y de la que no se sabe con total certeza qué rendimiento tendrá en el futuro.

7.1.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos

La matriz de evaluación de factores internos, EFI, es una herramienta estratégica, que permite realizar una auditoría interna de las empresas, con el fin de conocer y evaluar las debilidades y fortalezas de estas. Este análisis permite saber a través de una valoración numérica si el negocio es fuerte o se encuentra en una situación débil en la cual debe ser analizado (David y David, 2013).

Se comienza redactando las debilidades y fortalezas, como en el punto anterior, después se asigna un peso a cada una de ellas. Este peso se reparte entre el 0 y el 1 de manera que la suma de todas las cifras no supera la unidad. Posteriormente se realiza un ranking de las debilidades y fortalezas siguiendo el siguiente esquema:

1. Debilidad Mayor.
2. Debilidad Menor.
3. Fortaleza Menor.
4. Fortaleza Mayor.

Finalmente se multiplican estas dos columnas de cifras y se suman los resultados. Si la cifra obtenida supera al 2,5 la empresa es considerada fuerte lo que significa que la empresa a pesar de tener debilidades está por encima de la media en cuanto a fortalezas internas lo que le puede permitir obtener ventajas competitivas frente a sus competidores.

Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Internos

	Peso	Rank	Peso ponderado
Fortalezas			
Integración de todos los servicios dentro de una App	0,2	4	0,8
Fuerte impacto social en la sociedad	0,1	4	0,4
Ayuda local	0,1	3	0,3
No compromete al voluntario	0,09	3	0,27
Fuerte motivación y conocimiento del sector	0,05	3	0,15
Inversiones en inmovilizado y en otros recursos no son muy elevados	0,05	3	0,15
Debilidades			
Experiencia y Know How	0,06	1	0,06
Falta de alianzas	0,17	1	0,17
Dependencia de financiación externa	0,1	1	0,1
Plantilla reducida	0,02	2	0,04
Dependencia de subcontratación	0,06	2	0,12
Total			2,56

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta los pesos y ratings de las fortalezas y debilidades de LinkAid con respecto a cuán importante son estos factores para poder mantener una ventaja competitiva en el mercado, observamos que la puntuación está por encima del 2,50 pero

por poco ya que la puntuación obtenida ha sido de 2,56. Esto implica que la empresa debería llevar a cabo ciertas acciones. Estas acciones deben tener el objetivo de mantener y potenciar las fortalezas y disminuir las debilidades.

Para mantener y potenciar fortalezas, LinkAid debería mantener siempre la aplicación al día. Es decir, que todos los servicios integrados en la App funcionen y se mantengan constantemente actualizados. Además, la empresa mostrará el impacto que tiene la participación de los voluntarios en los proyectos publicitados. (más detalle en el punto 8.3 Plan de Operaciones). De esta manera, la empresa fomenta la concienciación y la ayuda local. Por otro lado, como se explica en el punto 8.4. Plan de Recursos Humanos, el equipo participara en programas de formación y motivación para mantenerse apasionados por la idea.

Por otro lado, **con el fin de reducir las debilidades**, LinkAid debería llevar a cabo acciones orientadas a mejorar sus alianzas, y de esta manera ampliar la bolsa de organizaciones que quieran publicitarse en la App. Además, la experiencia y el know-how se irán desarrollando tanto con el tiempo como con la participación de los miembros del equipo directivo en el programa BBVA MOMENTUM (2020), que se detalla más en el plan de Recursos Humanos. La dependencia tanto de la financiación externa como de la subcontratación son debilidades que se tienen que afrontar continuamente, y que con el tiempo y el crecimiento de la empresa irán perdiendo peso. Por último, la plantilla de trabajadores tan reducida irá aumentando hasta llegar a diez empleados en 5 años, como se detalla en el punto 8.4.3 sobre las perspectivas de futuro.

7.2 Análisis Externo

Dentro del análisis del entorno vamos a analizar, en primer lugar, el entorno general utilizando la herramienta PESTEL y el entorno específico a través del análisis de las 5 Fuerzas de Porter. Estas dos herramientas permitirán tener un conocimiento profundo sobre la situación que rodea a LinkAid para saber cómo se posiciona en el entorno.

7.2.1 Análisis del entorno General: PESTEL

La herramienta PESTEL se planteó por Fahey y Narayanan (1986) en su ensayo titulado “Análisis macro ambiental en gestión estratégica”. Este análisis nos permite analizar las oportunidades y amenazas existentes en el entorno **Político**, **Económico**, **Social**, **Tecnológico**, **Ecológico** relacionados con el medio ambiente y **Legal**. A continuación, pasamos a analizar cada una de ellas.

Tabla 5. Fuerzas políticas: Oportunidades y Amenazas

Políticas	
	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de apoyo a proyectos sociales. En el entorno europeo se desarrolla el Programa para el Empleo y la Innovación Social (EaSI)¹ que se utiliza como fuente de financiación. Como finalidad tiene fomentar, entre otros aspectos, la política social. Como proyecto social este proyecto podría suponer una fuente de financiación para LinkAid. • Papel de la mujer. El programa de apoyo empresarial a las Mujeres (PAEM)². Puesto que LinkAid está desarrollado por 4 mujeres. • Ayudas y prestamos ICO. Proveen de liquidez necesaria para comenzar.³ Este programa podría suponer fuentes de financiación para arrancar con la puesta en marcha. • Ayuda a la juventud. Préstamo participativo de Creación de Empresas para Jóvenes (ENISA)⁴. Los socios fundadores de LinkAid tienen entre 21-23 años. De esta manera resultan candidatos para este préstamo. • Coworking. La comunidad de Madrid pone a disposición de los madrileños espacios a los cuales acceder y desarrollar desde ahí mismo sus startups.⁵ Lo cual ayudaría a LinkAid a reunirse los dos primeros años, en los que, como se detalla en el plan financiero punto 8.5, no se cuenta con oficinas propias. • Información. En Madrid existen puntos de atención al emprendedor (PAE) cuya función es facilitar a los startups información sobre documentación, asesoramiento, formación y financiación.⁶ Debido a la escasa experiencia en el emprendimiento, esto supondría una buena guía para el equipo directivo.

¹ <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=es&catId=1081>

² <https://www.camara.es/creacion-de-empresas/apoyo-empresarial-las-mujeres-paem>

³ <https://www.ico.es/ico-empresas-y-emprendedores>

⁴ <https://www.enisa.es/es/financia-tu-empresa/lineas-de-financiacion/d/jovenes-emprendedores>

⁵ <https://www.comunidad.madrid/inversion/innova/espacios-innovacion>

⁶ <https://www.camaramadrid.es/pae>

	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudas estatales. El gobierno de España proporciona ciertas ayudas al emprendimiento (SEPE)⁷. Las cuales sirven como aliciente para continuar con esta actividad empresarial. <ul style="list-style-type: none"> ○ Bonificaciones para los trabajadores por cuenta propia o autónomos, en cuanto a la conciliación de la vida profesional y familiar. ○ Reducciones en la seguridad social
--	---

Fuente: Elaboración propia

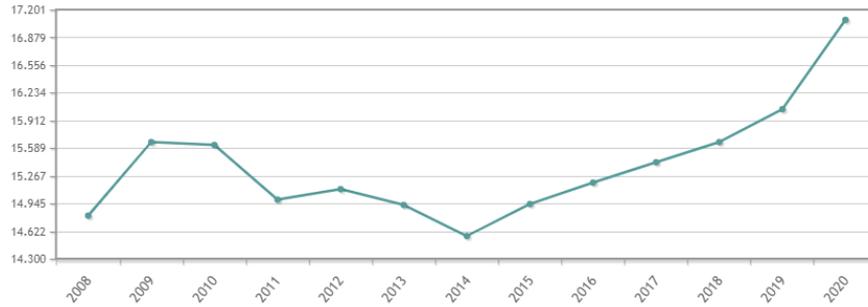
Tabla 6. Fuerzas económicas: Oportunidades y Amenazas

Económicas	
	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudas locales. Avalmadrid⁸, es una Sociedad de Garantía Recíproca que facilita a los emprendedores de la comunidad de Madrid a conseguir financiación para sus proyectos. • Renta anual media favorable. Teniendo en cuenta que más del 70% de los donantes viven en hogares unipersonales (AEFR, 2021), y que la renta anual neta media de este grupo de la sociedad española experimenta un crecimiento en los últimos años, como se muestra en la siguiente figura. Esto puede generar un aumento en las donaciones al tener estos individuos mayor capacidad financiera.

⁷ <https://www.sepe.es/HomeSepe/autonomos/incentivos-ayudas-emprendedores-autonomos>

⁸ <https://www.avalmadrid.es/>

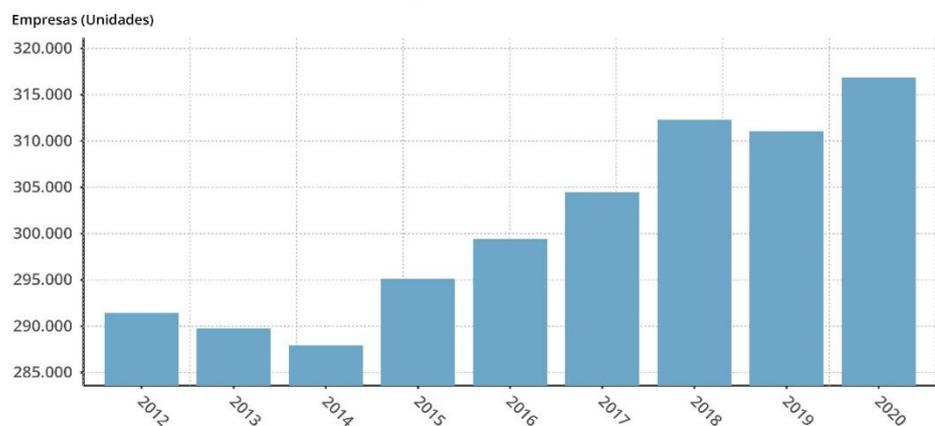
Figura 10. Renta anual neta media por hogar en España.



Fuente: INE, 2020

- **Número de empresas creciente.** El incremento en el número de empresas en Madrid puede suponer un aumento o una facilidad en establecer alianzas con las mismas. De esta manera hay más oferta de potenciales Partners, que suponen la mayor fuente de ingresos para LinkAid, como se detalla en el punto 8.5 Plan Financiero. En la siguiente gráfica se muestra este crecimiento del número de empresas en Madrid en los últimos años.

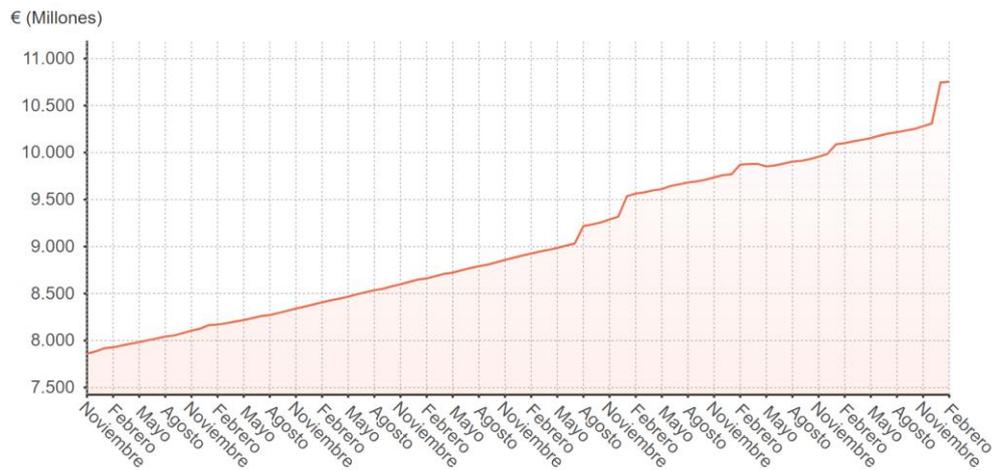
Figura 11. Número de empresas en Madrid.



Fuente: epdata.es, 2022a

- **Pensiones:** En España los presupuestos en pensiones por jubilación incrementan de manera lineal a lo largo de los años, como se muestra en la siguiente ilustración. Esto puede suponer una ventaja por que las personas mayores de 55 años constituyen el 58% de los socios donantes en España (AEFR, 2021). De esta manera, las personas más mayores pueden invertir parte de esa jubilación en donaciones.

Figura 12. Cantidad pensiones por jubilación en España.



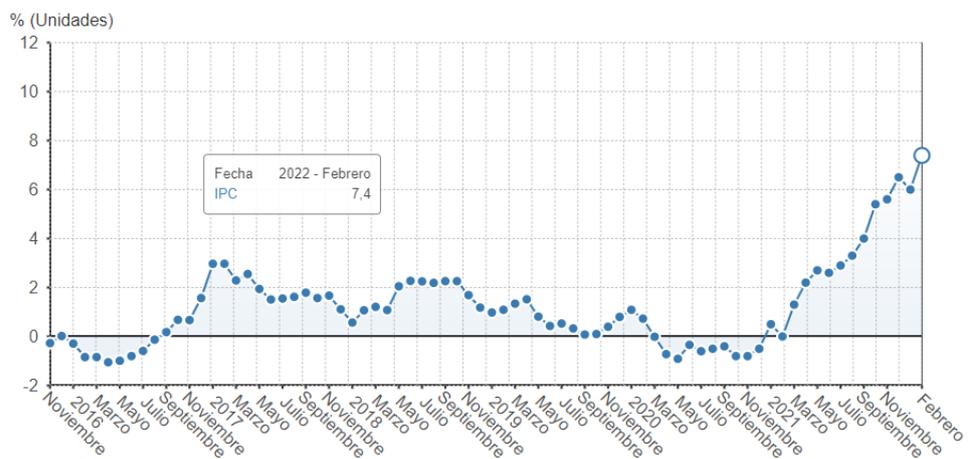
Fuente: epdata.es, 2022b



- **Peligro de aumento de tipos de interés.** Hasta ahora los tipos de interés tanto de operaciones principales de financiación, como los tipos de la facilidad marginal de crédito y depósito se mantienen entre 0,00%, 0,25% y -0,50% respectivamente. Si bien desde el comienzo de 2022 los inversores estiman una subida de 25 puntos básicos en la facilidad de depósito del Banco Central Europeo se observa que existe una posible previsión de incremento de los tipos de interés (Blanco, 2022). Esta previsión supondría un encarecimiento de la vida de los ciudadanos europeos. Por lo tanto, derivaría en una menor predisposición a donar, lo cual se traduce en menos actividad para LinkAid.
- **Ingreso en los hogares.** La crisis pandémica ha generado una escasez estrepitosa. Lo que se refleja en que el indicador de hogares sin ingreso era un 80% mayor al de la crisis del 2007 (Ayala et al, 2020). Consecuencia de esta escasez será la incapacidad de invertir en ayudas.
- **Desempleo.** La tasa de desempleo en 2021 es del 13,33%, dentro de la cual las mujeres solo desde el tercer cuarto del 2021 han conseguido casi igualar su cifra con la de los hombres. (INE, 2021). El desempleo tiene correlación negativa con la renta de la población. Por lo tanto, a mayor tasa de desempleo menor capacidad de donar económicamente. Esto supone una amenaza para LinkAid.

- **Salarios que no crecen.** Los salarios en España están estancados y cada vez más lejos de estar en armonía con el IPC. El resultado de esto es la pérdida de poder adquisitivo para los trabajadores españoles. (Nieves y Barriocanal 2022). Teniendo en cuenta la subida de precios en bienes de consumo cotidiano deja menos capacidad económica para compartir con las organizaciones, lo que empeora el funcionamiento de la empresa.
- **Incremento de la inflación.** El disparo de la inflación supone que los hogares deban invertir más capital en los artículos y por tanto deja menos dinero disponible para donaciones. En la figura a continuación se muestra la variación interanual del índice de precios hasta día de hoy.

Figura 13. Variación porcentual interanual del IPC en España.



Fuente: epdata.es, 2022c

Precio del carburante. El incremento de los precios del petróleo deriva en un encarecimiento de la gasolina. Según las cifras mostradas en la siguiente tabla, estos datos representan los precios de la gasolina durante el 2022. La cifra por litro de los diferentes carburantes ha aumentado en más de 0,50 euros por litro en el caso del Diesel Cal (expansión, 2022b). Siendo este gasto algo irremediable para la población, los hogares españoles reducen su capacidad de hacer donaciones económicas.

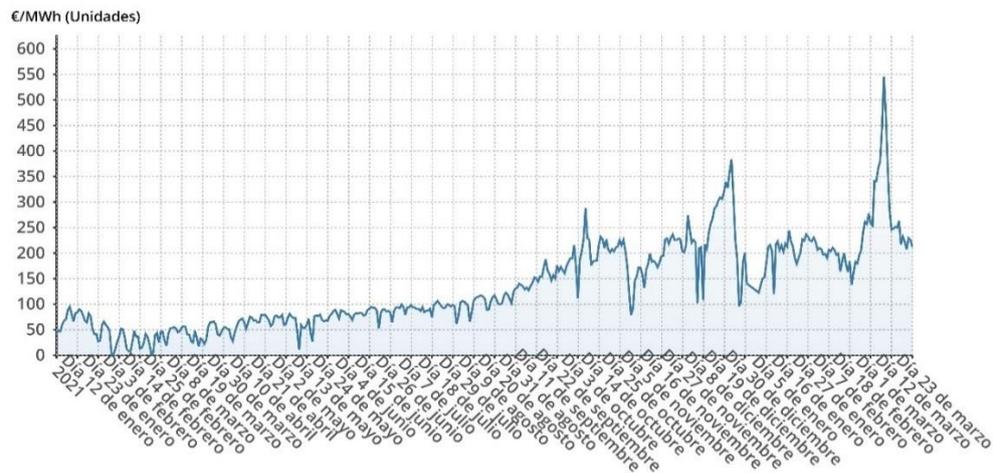
Figura 14. Evolución del precio por litro de carburante en España.

Fecha	Super 95	Diesel	Diesel Cal
21/03/2022	1,813 €	1,798 €	1,339 €
14/03/2022	1,845 €	1,817 €	1,393 €
07/03/2022	1,680 €	1,581 €	1,175 €
28/02/2022	1,609 €	1,497 €	0,995 €
21/02/2022	1,592 €	1,479 €	0,973 €
14/02/2022	1,575 €	1,463 €	0,954 €
07/02/2022	1,559 €	1,444 €	0,951 €
31/01/2022	1,538 €	1,422 €	0,915 €
24/01/2022	1,520 €	1,404 €	0,909 €
17/01/2022	1,502 €	1,381 €	0,869 €
10/01/2022	1,490 €	1,360 €	0,858 €
03/01/2022	1,480 €	1,347 €	0,830 €

Fuente: elaboración propia a partir de datos de expansión, 2022b

- **Coste de la electricidad.** La subida en el precio de la electricidad en España supone un empeoramiento en las capacidades económicas de los hogares españoles. Debido a la obligatoriedad de incurrir en estos gastos, queda menos capital para donar a los más necesitados lo que supone una amenaza para LinkAid. En el siguiente gráfico se muestra la evolución diaria del precio de la luz en lo que llevamos de año 2022 por megavatio.

Figura 15. Evolución diaria del precio de la luz en España



Fuente: epdata.es, 2022d

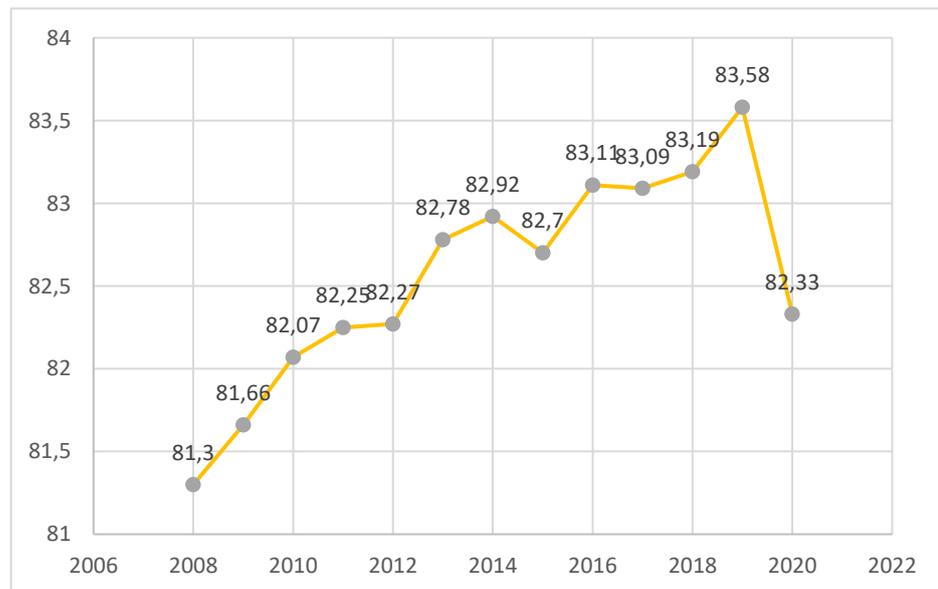
Fuente: elaboración propia

Tabla 7. Fuerzas Sociales: Oportunidades y Amenazas

Sociales	
	<ul style="list-style-type: none"> • Concienciación social: En 2020 el 60% de la población ayudo económicamente. De estos, el 13% de ellos donó por causas de COVID 19 (Kantar, 2020). • Opinión social: El 76% de la población piensa que las ONG tendrán un poder fundamental en el futuro. Asimismo, 81,1% de la población piensa que el voluntariado construye una sociedad más justa. (PVE, 2015) • Existencia de programas sociales: por ejemplo, la fundación Iberdrola España. Se presentan proyectos que contribuyan a la lucha contra las desigualdades y promuevan un futuro con un menor riesgo de exclusión social. (Iberdrola, 2022) • Programa Erasmus+. Una parte del programa Erasmus+ es el Voluntariado Europeo. Que facilita que los extranjeros que entran en nuestro país puedan suponer una gran ayuda a la hora de participar en proyectos y donar recursos. (Yeseuropa, 2022)

- **Reconocimiento local.** La comunidad de Madrid gana el sello de “Región Emprendedora Europea” (Comunidad de Madrid, 2022). Esto puede suponer beneficios a la hora de ayudas y subvenciones al emprendimiento en la capital.
- **Madrid, población más donante.** Madrid destaca, junto con Barcelona en reunir el 31,7% de los donantes en España en 2021. (AEFR, 2021) Lo cual supone que en la comunidad de Madrid la población suele donar, y por tanto pueden hacerlo a través de LinkAid.
- **Esperanza de vida.** El 58% de los socios que colaboran con las ONGs en España es mayor a 55 años (AEFR, 2021). Teniendo en cuenta que la esperanza de vida en España es, generalmente, cada vez mayor, como se muestra en la siguiente gráfica, esto puede suponer más cantidad de socios que quieran vincularse con esta idea de negocio.

Figura 16: Esperanza de vida

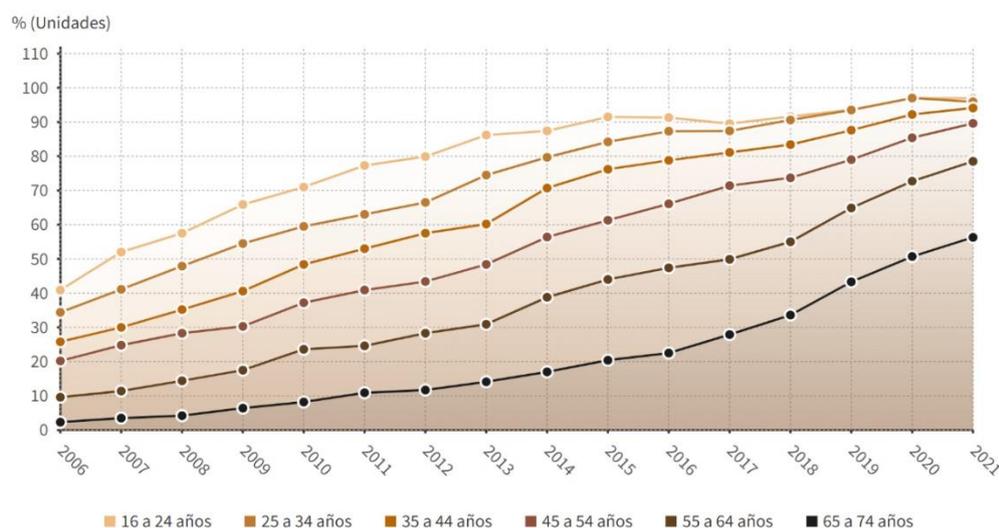


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Expansión, 2020

- **Usuarios de internet.** Durante el año 2021, el 93,9% de la población española de 16 a 74 años ha utilizado Internet. Esto es 33,1 millones de usuarios (INE, 2020). Esto supone que la población española está más cerca del servicio y puede acceder al en cualquier momento. La evolución del uso

de internet en España a lo largo de los años se muestra en la siguiente gráfica.

Figura 17. Personas que usan internet diariamente en España por grupos de edad



Fuente: epdata.es, 2021a

- **Guerras.** Aumento de las necesidades de ayuda humanitaria debido a la actual guerra con Ucrania. Esto hace que sean necesarios más recursos, y se organicen proyectos para ello, que pueden publicitarse gracias a LinkAid.



- **Riesgo de la pobreza.** El porcentaje de personas en riesgo de pobreza en 2020 en Madrid es del 15.4%. (INE, 2020). Lo que supone una menor predisposición a donar.

Tabla 8. Datos de la población en pobreza en la Comunidad de Madrid. Por sexo.

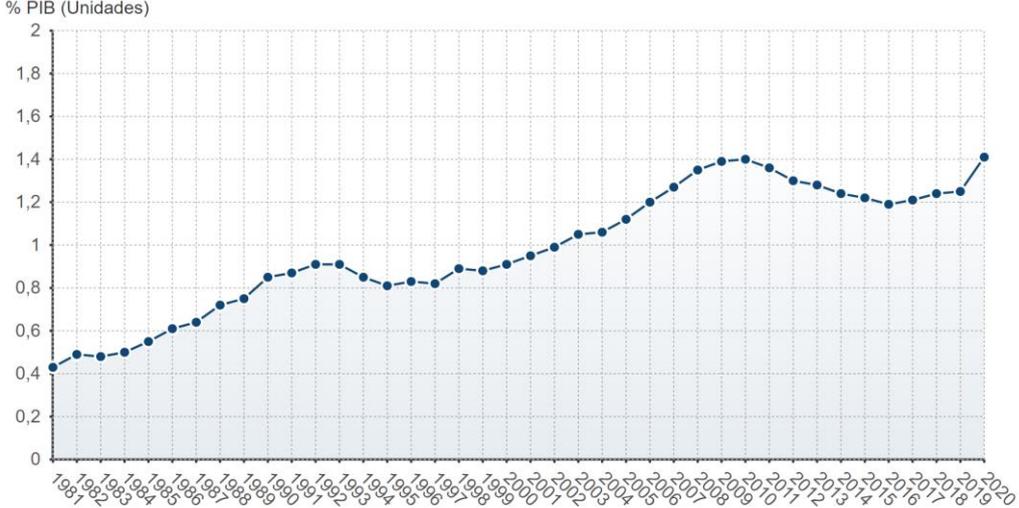
Com. Madrid: Población en POBREZA por sexo							
Com. Madrid	2008	2015	2016	2017	2018	2019	2020
POB. TOTAL	6.226.195	6.385.298	6.424.275	6.476.705	6.549.519	6.641.648	6.747.068
Hombres	3.018.293	3.066.776	3.084.747	3.108.811	3.142.021	3.184.373	3.233.882
Mujeres	3.207.902	3.318.521	3.339.528	3.367.894	3.407.498	3.457.275	3.513.186
% POBREZA	14,9%	15,1%	18,2%	16,9%	16,1%	15,0%	15,4%
% Hombres	13,5%	14,7%	17,4%	15,0%	15,4%	13,6%	15,3%
% Mujeres	16,3%	15,5%	18,9%	18,7%	16,6%	16,3%	15,4%
TOTAL POB. POBRE	927.703	964.180	1.169.218	1.094.563	1.051.601	994.11	1.037.706
Hombres en POBREZA	407.602	450.287	538.255	466.946	485.421	431.762	495.334
Mujeres en POBREZA	521.897	512.884	630.056	629.049	566.229	563.292	542.379

Fuente: EAPN, 2020

	<ul style="list-style-type: none"> • Mujeres, el género más pobre. Siendo las mujeres el perfil reconocido como mayores donantes en España. (AEFR 2021). Son también el género más pobre, en comparación con los hombres. Como se puede ver en la tabla anterior. Esto es desfavorable porque el grupo en el que más donantes existen tengan menor capacidad económica.
--	---

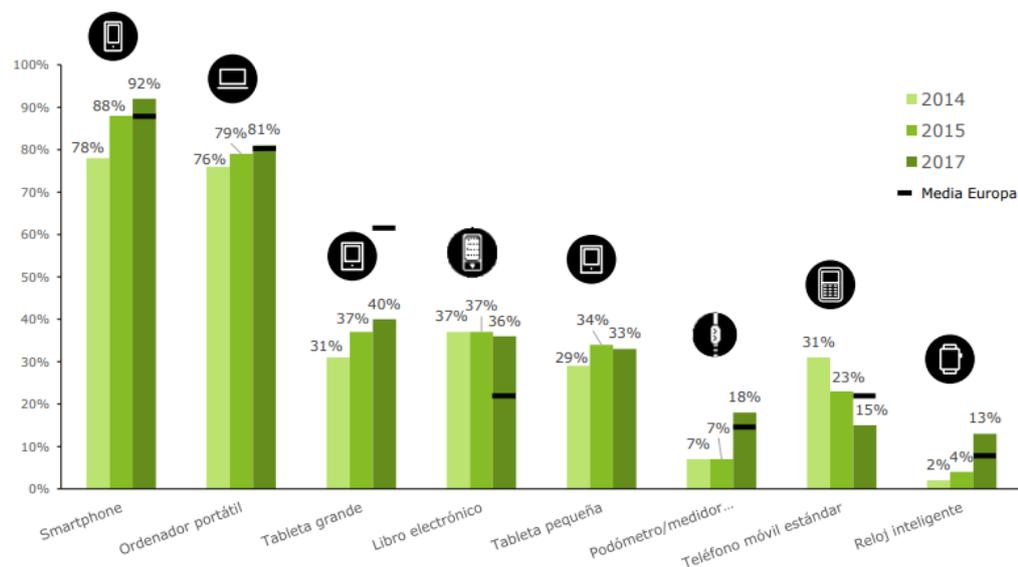
Fuente: elaboración propia

Tabla 9. Fuerzas tecnológicas: Oportunidades y Amenazas

Tecnología	
	<ul style="list-style-type: none"> • I+D+i. La inversión de España en I+D+i crece por sexto año consecutivo, aumentando un 1,3% en 2020, alcanzando así los 15.768 millones de euros y llegando a suponer con ello el 1,41% del PIB. (INE, 2020). Este incremento en la inversión se puede apreciar en la siguiente gráfica. Que el gobierno invierta en investigación, desarrollo e innovación supone una oportunidad para LinkAid que precisamente crece en estos tres ámbitos. Esta inversión se traduce en ayudas y subvenciones que empoderan el emprendimiento. <p>Figura 18. Inversión en I+D en España</p>  <p>Fuente: epdata.es 2021b</p>

- **Beneficios del sector empresarial.** El sector líder de esta inversión es el sector empresarial, seguido de la enseñanza superior. Esto quiere decir que el gobierno de España invierte en la innovación y desarrollo de las empresas del territorio. Al ser LinkAid una nueva empresa en el entorno local, puede recibir parte de esta inversión.
- **Usuarios de smartphones.** Hay 54,34 millones de smartphones en uso, es decir 116,2% de la población está conectada. (Hootsuite, 2022). De hecho, España es el país europeo con más smartphones por habitante (Hootsuite, 2022). En la siguiente gráfica se puede apreciar como España supero en 2017 la media europea en el uso del smartphone.

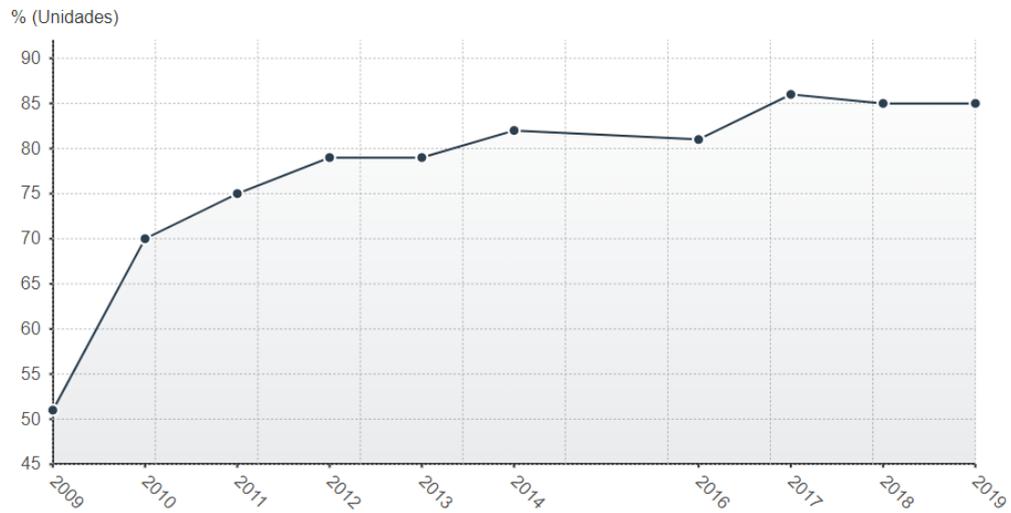
Figura 19. Penetración de los diferentes dispositivos en España



Fuente: Huerta, et al. 2017.

- **Usuarios de redes sociales.** En 2021 un 80% de la población es usuaria activa de las redes sociales en España. (Hootsuite, 2022). Como se ve en la siguiente gráfica el uso de estas plataformas ha ido aumentando con el tiempo. Este dato supone para LinkAid el potencial funcionamiento de las estrategias de marketing en redes, más definidas en el punto 8.2 Plan de Marketing.

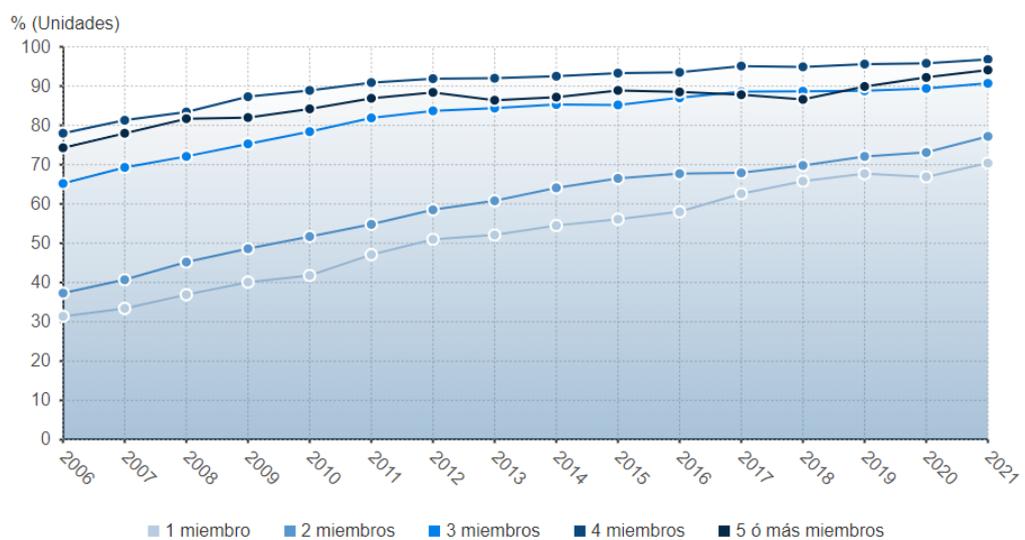
Figura 20. Porcentaje de usuarios de internet que utilizan las redes sociales en España.



Fuente: Epdata.es, 2021c

- **Hogares con dispositivos tecnológicos.** 42,5 millones de españoles son usuarios de internet. Esto se refleja en el aumento de los hogares con ordenador en casa en España, lo cual se refleja en la siguiente gráfica. Esto permite que haya más usuarios que pueden acceder a LinkAid.

Figura 21. Evolución de los hogares con ordenador en la vivienda por tamaño de esta, en España



Fuente: epdata.es 2021d

	<ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad a portales de descarga de aplicaciones. Por ejemplo, registrar una aplicación en App store, de Apple, aunque laboriosa, solo cuesta una suscripción anual de 99 dólares (IONOS, 2019a). Esto permite a LinkAid tener más fácil acceso a su tecnología necesaria.
	<ul style="list-style-type: none"> • Hackeos: España es uno de los países con más riesgo de recibir ciberataques, junto con Alemania y EE.UU. Puede que los hackers vean alguna vulnerabilidad en el sistema informático, al ser un software recién desarrollado (Casas, 2021). • Rescates: Los ataques a pequeñas y medianas empresas suponen un rescate de entre 300 y 500 euros y son los que más sufren este tipo de hackeos (Garrido, 2021). Al ser LinkAid recién desarrollada cuenta con este riesgo. • Robo de datos. El 39% de las empresas europeas ha reconocido sufrir robo de datos, cifra que supera la media mundial. En España el 48% de las empresas ha sufrido caídas de su tecnología. Esto supone un riesgo para todas las empresas (Byte, 2018). Pero para esta idea de negocio, el no tener experiencia en la gestión de estos riesgos supone una debilidad más.

Fuente: elaboración propia

Tabla 10. Fuerzas ecológicas o ambientales: Oportunidades y Amenazas.

Ecológicas	
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo sostenible. La educación para el Desarrollo Sostenible se considera la manera más efectiva para que se produzcan cambios en la forma de vida que perduren en el tiempo (Rodas, 2021). Se considera que a través de este servicio se transmite aprendizaje en este aspecto. • Contribución ODS. Los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible, están agrupados en 5 grandes grupos. Uno de ellos, “la protección del planeta”. (ONU, 2015). Los proyectos comprendidos en la aplicación pueden ayudar a este objetivo, además de a muchos otros, explicados en la introducción. • Superficie de producción ecológica. España es el país de la Unión Europea que cuenta con la mayor superficie de terreno dedicado a la producción

	<p>ecológica (Mena, 2021). Con lo cual, más proyectos pueden publicitarse en la aplicación con el fin de producir cultivo ecológico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grandes organizaciones operando en España. Worldwide Fund for Nature (WWO) opera en España. De hecho, lleva a cabo muchos proyectos en el país. Esto resulta interesante para LinkAid puesto que puede realizar alianzas con la institución. • Posibles alianzas. Además, el país cuenta con otras ONG de grandes dimensiones que tienen la protección del medio ambiente como misión. Además de WWO, está Greenpeace. La existencia de estas organizaciones incrementa el posible número de proyectos publicitados en la aplicación. • Organizaciones españolas con objetivos medioambientales. En España hay multitud de ONG, fundaciones y asociaciones que tienen fines ambientales. De manera que, proyectos de voluntariado y recaudaciones de productos o capital orientados a la mejora y conservación del medio ambiente pueden ser llevados a cabo. • Financiación a proyectos de cuidado del medioambiente. La Unión Europea, fomenta programas de financiación de proyectos ecológicos en España. Por ejemplo, gracias a su programa Life en 2018, España recibió 64,7 millones de euros para 37 proyectos con fines de protección del medio ambiente y lucha contra el cambio climático (Gobierno de España, 2022). Al disponer en la aplicación de proyectos con estos fines medioambientales, LinkAid podría recibir financiación por esta vía.
--	--

Fuente: elaboración propia

Tabla 11. Fuerzas legales: Oportunidades y Amenazas

Legales	
	<ul style="list-style-type: none"> • La naturaleza de LinkAid como empresa social. Esta se ve definida por la ley 5/2011 de Economía social en el artículo 5, como <i>“Forman parte de la economía social las cooperativas, las mutualidades, las fundaciones y las asociaciones que lleven a cabo actividad económica, las sociedades laborales, las empresas de inserción, los centros especiales de empleo, las</i>

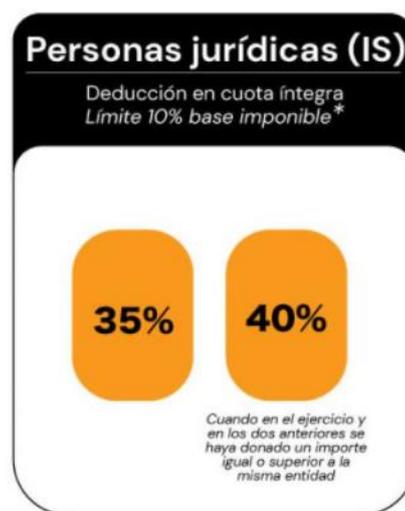
cofradías de pescadores, las sociedades agrarias de transformación y las entidades singulares creadas por normas específicas que se rijan por los principios establecidos en el artículo anterior” (BOE, 2011). Esto supone un respaldo legal de la actividad empresarial de LinkAid.

- **Desgravación por donación.** Desde comienzos del 2020, según el Real Decreto-ley 17/2020 (BOE, 2020) las deducciones del IRPF quedan de la siguiente manera:
 - Donaciones a entidades sin ánimo de lucro hasta 150 euros se desgravan hasta un 80%.
 - A partir de esa cifra la desgravación la deducción pasa a 30% - 35% y si la donación continua, este porcentaje sube a 40%.

Esto supone un incentivo a la hora de hacer donaciones, que fomenta el uso de LinkAid.

- **Deducción personas jurídicas.** En este caso, si las donaciones se realizan por una entidad, el impuesto de sociedades se reduce en los siguientes porcentajes.

Figura 22. Deducción Impuesto de sociedades de las empresas por donaciones.



Fuente: Fundación lealtad, 2020.

	Esta deducción, motiva a las empresas a realizar donaciones. Por lo tanto, puede suponer un mayor interés por parte de las empresas en aliarse con LinkAid.
	Ley de Mecenazgo. De acuerdo con la Ley de Mecenazgo, que regula el régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo, en su artículo 2, explica que hay entidades además de las organizaciones sin ánimo de lucro que pueden contar con los mismos beneficios fiscales a la hora de pagar el impuesto de sociedades (BOE, 2002). Sin embargo, LinkAid no entra de esas excepciones, a pesar de la labor social.

Fuente: Elaboración propia

7.2.2 Análisis del entorno específico: 5 Fuerzas de Porter

Para finalizar con el estudio del entorno de LinkAid, se analizará las condiciones de la industria en el que se enmarca. Este análisis se realizará a través de la herramienta de las 5 fuerzas de Porter. Esta herramienta contempla cinco aspectos que pueden alterar el estado del proyecto y su funcionamiento en el tiempo. Estas fuerzas serían: poder de negociación de los proveedores y el de los clientes, la amenaza de los productos sustitutivos y de los nuevos competidores, y la rivalidad de la industria.

1. Amenaza de los nuevos competidores entrantes: MEDIO-ALTO.

Esta fuerza permite ver si las barreras de entrada a las que se enfrentarían otros competidores para entrar en la industria son o no accesibles. Por lo tanto, algunas barreras de entrada que harían poco atractiva a la industria serían; las economías de escala, la fidelidad de marca o la experiencia de las empresas ya establecidas.

En el caso de LinkAid, el acceso a la tecnología de desarrollo de apps lo puede tener cualquier persona, aunque supone un gasto inicial considerable, no es algo que sea imposible. Por otro lado, el creciente interés por la ayuda social supone que la industria de la ayuda y la cooperación sea interesante, si bien es cierto que al no reportar beneficios económicos pueda desincentivar a algunos. Hoy en día, no existe ningún servicio que ofrezca lo que ofrece LinkAid. Por lo tanto, al ser los primeros es sencillo copiar la idea aportando algo más de valor convirtiéndose así en un competidor. Asimismo, dado que la fidelidad es algo que puede generar una fuerte preferencia por nuestro servicio, el hecho de ser los primeros nos puede dar una importante ventaja frente a los futuros competidores

so conseguimos transmitir de manera adecuada la transparencia y la fiabilidad de nuestro servicio.

2. Amenaza de los servicios sustitutivos: ALTO.

Hablaremos de servicios sustitutivos más que de productos. Por lo tanto, un sustituto de una plataforma como la nuestra sería tanto los voluntarios que de manera individual buscan por sus propios medios las posibles acciones que pueden emprender y por otro las propias, fundaciones, ONGs, Ayuntamientos, etc. que en sus propias páginas Webs publiquen ofertas y servicios. Analizar esta fuerza es importante porque, de darse la existencia de un servicio con algún aspecto más desarrollado como la tecnología o la experiencia del usuario, o con un aporte de valor que dé un toque diferente, pero supla las mismas necesidades, esto puede suponer una gran amenaza para cualquier negocio.

En este caso, la tecnología es fácil de replicar y de desarrollar algún aspecto mejor al que LinkAid. Incluso, las propias organizaciones que tenemos como clientes pueden desarrollar sus propias Apps con parecidas funcionalidades y funcionar. Como se ha explicado antes la concienciación social está en auge y otras plataformas con combinaciones de posibilidades diferentes pero parecidas a las de este proyecto pueden resultar en servicios sustitutivos exitosos.

Además, es posible que diferentes organismos o emprendedores ajenos desarrollen servicios online, hoy en día, que, aunque tengan distintos atributos, sacien las mismas necesidades y por lo tanto supongan sustitutos de LinkAid.

3. Poder de negociación de los proveedores: BAJO.

Este apartado estudia la importancia de las intenciones de los proveedores con el negocio al que proveen. En un proyecto, los proveedores tienen un poder de negociación alto si cuentan con mucha organización, condicionantes sobre los precios, o si es muy complicado encontrar otros proveedores que ofrezcan los mismos servicios, entre otros. En el caso de LinkAid, al comienzo se necesitan desarrolladores de la tecnología necesaria. Actualmente, hay una gran oferta de profesionales dedicados a ello, de esta manera es fácil cambiar de un proveedor a otro, en este sentido su poder de negociación sería bajo. Por otro lado, se necesitará alojar el servicio en diferentes buscadores y App stores, lo cual no es un servicio caro ni complicado.

Por lo general se necesitan proveedores de tecnología para el desarrollo del software, el diseño gráfico y en general el desarrollo y mantenimiento de la web y la App. En

conclusión, hay muchos proveedores y no resulta muy complicado cambiar de uno a otro, por lo que podemos concluir en que su poder de negociación es bajo.

4. Poder de negociación de los clientes: MEDIO.

LinkAid cuenta con dos grupos diferentes de clientes:

- Fundaciones, instituciones eclesíásticas y demás organizaciones sin ánimo de lucro.
- Los voluntarios que de manera desinteresada prestan su ayuda humanitaria o reducen la escasez de recursos con sus donaciones. Dentro de estos voluntarios podemos encontrar empresas e individuos (más detalle en el Plan de Operaciones 8.3).

La voluntad de los clientes y sus exigencias respecto a precios, calidad o servicios son clave para mantenerlos fieles al negocio.

En este caso, los clientes no pueden exigir cambios en el precio puesto que no supone costes para ellos. Además, aunque puedan exigir más calidad o facilidades estas no suponen motivo suficiente como para que los clientes dejen de participar en nuestra plataforma y se muevan a otra, puesto que no existe un competidor que cumpla con todos los atributos de LinkAid (más detalle en la estrategia Blue Ocean punto 7.2.3).

Aun así, al tratarse de una empresa social. LinkAid depende de las donaciones y de la voluntad de sus clientes de seguir cooperando con la empresa. Por lo tanto, siempre debe haber un esfuerzo por mantener a ambos grupos interesados en operar a través de nuestra plataforma y no de otro servicio.

5. Rivalidad de la industria: MEDIO - BAJO.

Para finalizar con este análisis, esta fuerza supone el resultado de las explicadas anteriormente. La rivalidad entre los competidores que configuran la industria es alta si estos competidores son abundantes y están dotados de buenos recursos.

En este caso, existen gran cantidad de negocios de emprendimiento y pequeñas empresas que cumplen alguna de las funciones que proporciona LinkAid. Algunas de estas empresas se muestran en el análisis CANVAS Blue Ocean que se desarrolla en el siguiente punto. De entre estos podemos destacar:

- Welpy, proporciona voluntariados locales de corta duración.⁹
- HacesFalta, permite la aportación de donaciones y los voluntariados presenciales.¹⁰

Sin embargo, LinkAid tiene una propuesta de valor que llega un poco más lejos que sus competidores, ofreciendo ciertos servicios que sus competidores no aportan. Por lo tanto, al no haber competidores tan especializados en el servicio como LinkAid, el nivel de rivalidad es medio-bajo.

En la figura 23 se muestra un resumen de todo lo visto en las 5 fuerzas de Porter.

Figura 23. Las Cinco fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia

⁹ <http://www.welpy.es/>

¹⁰ <https://www.hacesfalta.org/>

7.2.3 “Estrategia CANVAS”: Blue Ocean

El cuadro estratégico Canvas es una herramienta estratégica que se usa para estudiar la competencia que rodea a un negocio. La herramienta forma parte de la conocida Estrategia de Océano azul o “blue ocean”. Esta estrategia fue desarrollada por Kim y Mauborge en su libro “Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant” (2015).

La clave de este análisis es ser capaces de encontrar ese “blue ocean” que al contrario que un “red ocean” no existen demasiados negocios vendiendo productos similares y compitiendo por los precios. Por el contrario, un mercado de océano azul se caracteriza por:

- Poca competencia o una ausencia de la misma
- Productos o servicios con valor y un precio competitivo
- Grandes empresas en el mercado

Al usar esta estrategia se persigue encontrar un espacio en el mercado en el que los competidores no hayan reparado antes.

Para poder desarrollar dicha estrategia, **lo primero** que se ha tenido que hacer es seleccionar a los 5 principales competidores de LinkAid que son:

1. **HACESFALTA.**¹¹ Es una plataforma de búsqueda de voluntariado, empleo en organizaciones de ayuda humanitaria y donaciones. Esta web aporta este tipo de proyectos para ayudar a la sociedad civil. También cuentan con voluntariados corporativos, para empresas, y aportan espacios de encuentro entre empresas, ONGs administraciones públicas, con el fin de que establezcan alianzas para buscar un impacto.
2. **MOVILIZA-T.**¹² Es un proyecto que fomenta que la población se involucre en voluntariados promovidos por CECAP Joven y la fundación CIEES. Estos voluntariados son de 4 tipos diferentes:
 3. Voluntariado local en Castilla La Mancha
 4. Voluntariado europeo, programa erasmus
 5. Voluntariado internacional

¹¹ <https://www.hacesfalta.org/>

¹² <https://www.movilizat.org/es>

6. Voluntariado corporativo
3. **WORLDPACKER.**¹³ Es una web y App móvil que permite hacer voluntariado mientras viajas al exterior. Es decir, esta plataforma permite a los viajeros hospedarse y gozar de ciertos beneficios sin ningún coste. A cambio, estos huéspedes deben llevar a cabo actividades no remuneradas que suplen el pago de la estancia. Entre estas actividades están el mantenimiento del lugar de residencia o trabajar para los dueños del hogar.
4. **WELEVER.**¹⁴ Es un servicio online que permite gestionar la sostenibilidad y RSC de las empresas. Tienen un alcance internacional, por lo que operan no solo en España. Los voluntarios en este caso son empleados y estudiantes que, a través de su propia app, de manera democrática proponen actividades e iniciativas dentro de las empresas para generar participación e innovación.
5. **WELPY.**¹⁵ Es una App móvil que proporciona información sobre eventos y voluntariados dentro de España. Permite a los voluntarios atender a voluntariados locales concretos y a corto plazo, sin permanencia.

Seleccionados los principales competidores se ha procedido a **establecer cuáles son los factores críticos de éxito dentro de esta industria**. Es decir, aquellos que son valorados por los clientes, tanto por los voluntarios, como por las asociaciones, fundaciones y demás centros. Estos factores quedan resumidos en la Tabla 12.

En esta tabla se muestran por un lado los factores críticos de éxito que son:

- Proyectos locales, es decir, que se desarrollan en el entorno local y tienen el objetivo de combatir cierta injusticia sin salir de Madrid.
- No permanencia, ni compromiso ni ataduras con las organizaciones.
- Contribución Humanitaria y donaciones económicas o en especie.
- Disposición de una aplicación móvil. Además del soporte web y las redes sociales.
- Capacidad de ofrecer variedad de perfiles a la hora de registrarse.

Por otro, se indica cuáles de estos factores son los que tiene cada uno de los competidores.

¹³ <https://www.worldpackers.com/es>

¹⁴ <http://welever.org/>

¹⁵ <http://www.welpy.es/>

Tabla 12. Principales competidores y Factores Críticos de Éxito Atributos competidores

	LINKAID	HACESFALTA	MOVILIZAT	WORLDPACKER	WELEVER	WELPY
PROYECTOS LOCALES	✓	✓	✓	✗	✓	✓
NO PERMANENCIA	✓	✗	✓	✗	✗	✓
CONTRIBUCION HUMANITARIA Y DONACIONES	✓	✓	✗	✗	✗	✗
APP MOVIL	✓	✗	✓	✓	✓	✓
MULTIPLES PERFILES (EMPRESAS, INDIVIDUOS)	✓	✗	✗	✗	✗	✗

Fuente: elaboración propia

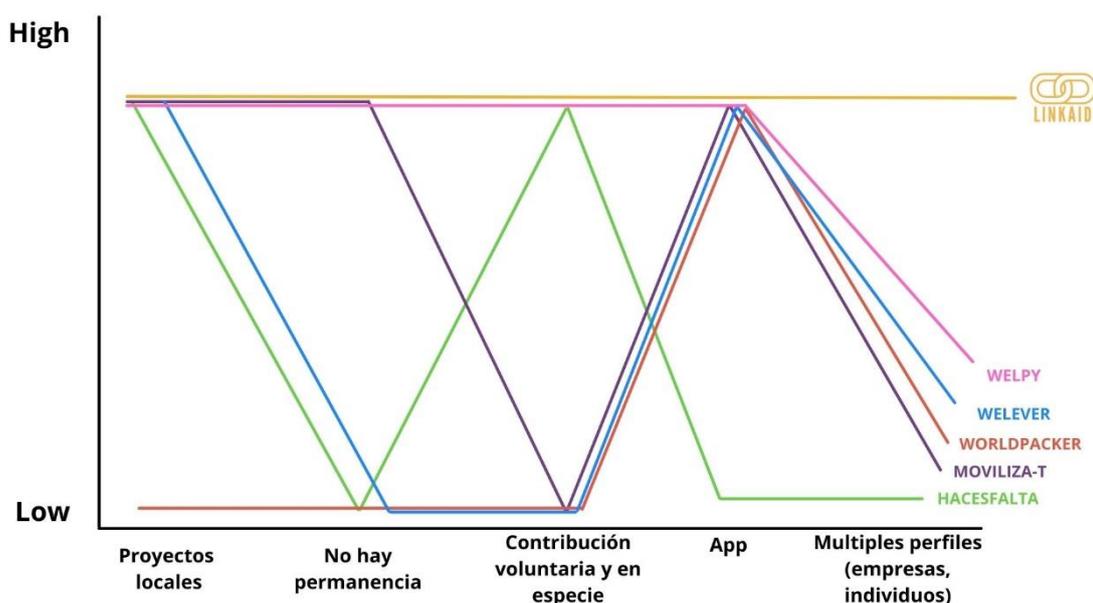
Una vez definidos los mayores competidores, y los atributos más importantes a la hora de comparar negocios, se puede **visualizar dibujando las curvas de valor**.

Para ello, el siguiente paso es dar una valoración del 1 al 5 (siendo 1 poco y 5 mucho) a cada uno de los competidores, y a LinkAid, en cada uno de estos factores críticos y de éxito.

Una vez hecho esto podemos ver cómo está LinkAid con respecto al resto de los competidores y si ha creado algún valor de la innovación. Esta innovación se lleva a cabo o creando un nuevo factor crítico, o mejorando en algún factor de los ya existentes porque ha visto que existía un blue ocean, es decir, un gap que no estaba cubierto por los negocios existentes

En la figura 24 podemos ver represada dicha estrategia Canvas

Figura 24. Estrategia CANVAS, Blue Ocean.



Fuente: elaboración propia

Esta estrategia permite encontrar esos gaps que no están cubiertos por los negocios existentes en ciertos sectores, con el fin de tomar ese espacio y explotarlo. De esta manera se puede clasificar los competidores respecto de LinkAid como en la anterior gráfica.

LinkAid se posiciona por encima de sus competidores puesto que cumple con todos los factores críticos analizados. Es decir, esta idea de negocio cuenta con proyectos con alcance local, que no implican permanencia ni ataduras con la organización que publica el proyecto. Además, permite la contribución voluntaria mediante ayuda humanitaria y a través de donaciones económicas o en especie. LinkAid cuenta con una app móvil user friendly, al igual que casi todos sus competidores.

Por último, y aquí viene el punto de innovación de LinkAid, la existencia de múltiples perfiles registrados en la app. Como se puede apreciar en la figura 24, LinkAid cumple con un factor crítico con el que los demás no cumplen. Contar con múltiples perfiles registrables en la aplicación. Este factor consiste en permitir la existencia de perfiles diferente según la naturaleza del usuario. Como se explica con anterioridad, LinkAid tiene tres tipos de usuarios diferentes a la hora de registrarse.

- Por un lado, las organizaciones que publican sus proyectos y recaudaciones.

- Por otro los voluntarios que prestan su ayuda tanto humanitaria como a través de donaciones económicas o de recursos tangibles. Dentro de este grupo de clientes están:
 - Los voluntarios particulares. Que son individuos que presan su ayuda de manera desinteresada.
 - Las empresas. Que se registran como voluntario pero que tienen la capacidad de donar capital en nombre de la empresa, o donar en especie aquel stock que a ese negocio ya no le haga falta. Aparte de poder proporcionar voluntariado a sus empleados.

Este rasgo tan característico de la existencia de diferentes usuarios es un factor crítico que solo tiene LinkAid. Es el punto de innovación de la idea de negocio que permite la explotación de un océano azul en el que los competidores aún no habían reparado.

Respecto a los demás factores críticos, se ha valorado con una puntuación alta a los competidores que cuentan con el servicio y con una puntuación baja a los que no cuentan con el mismo. Por eso, las curvas de valor de esos competidores representadas en la figura 24 son generalmente extremos.

Mirando a estos resultados se llega a la conclusión que hay atributos de LinkAid que sus competidores no tienen, sobre todo los múltiples perfiles y la contribución voluntaria y por donaciones. Por lo tanto, esta idea de negocio tiene un blue ocean en el que moverse y desarrollarse sin enfrentarse a muchos competidores que realicen un servicio igual que el suyo.

7.2.4 Matriz de Evaluación de Factores externos.

Para terminar con el análisis de entorno se analizará la matriz de evaluación de factores externos (EFE). Con esta matriz se estudian los atributos externos que pueden afectar al desarrollo y la evolución de LinkAid. Este análisis permite, a través del estudio de las oportunidades y amenazas que presentan las situaciones del entorno, distinguir si LinkAid se encuentra en una posición favorable en el entorno o no.

Para llevar a cabo el estudio se identifican oportunidades y amenazas que puede plantear el entorno y se le da un peso a cada atributo entre el 0 y 1, teniendo que sumar máximo 1. Después de eso, se asigna un valor entre 1 y 4 a cada atributo para indicar cómo de

eficiente está siendo la empresa con sus estrategias para responder tanto a las oportunidades como a las amenazas. Así los valores del 1 al 4 indican lo siguiente:

4. Está respondiendo muy bien
3. Está respondiendo por encima de la media
2. Está respondiendo como la media
1. Está respondiendo por debajo de la media, es decir, su respuesta está siendo pobre.

Una vez las dos primeras columnas estén completas, se multiplican para hallar el peso ponderado. Estas cifras se suman y si superan el valor de 2,5, la empresa es fuerte y tiene su sitio en el sector.

Tabla 13. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

	Peso	Rank	Peso ponderado
Oportunidades			
Hogares con dispositivos electrónicos	0,07	3	0,21
Pensiones	0,05	3	0,15
Ayudas locales, estatales y privadas	0,06	2	0,12
Número de empresas creciente	0,07	4	0,28
Renta anual media favorable	0,05	4	0,2
Esperanza de vida	0,04	4	0,16
Madrid, población más donante	0,07	3	0,21
Concienciación social	0,07	4	0,28
Usuarios redes sociales	0,015	4	0,06
Usuarios de smartphones e internet	0,06	4	0,24

Inversión en I+D+i	0,015	2	0,03
Beneficios fiscales por donación	0,03	2	0,06
Amenazas			
Hackeos, rescates, robo de datos	0,05	2	0,1
Mujeres, el género más pobre	0,1	2	0,2
Peligro de aumento de tipos de interés	0,03	1	0,03
Ingreso muy bajo en los hogares	0,08	2	0,16
Salarios que no crecen	0,05	2	0,1
Incremento de la inflación	0,06	3	0,18
Precio del carburante y la electricidad	0,03	3	0,09
Total			2,83

Fuente: Elaboración propia

Con la conclusión de este análisis podemos confirmar que, respecto al entorno y las empresas que le rodean, podemos considerar que LinkAid es un negocio fuerte, puesto que la suma total de oportunidades y amenazas supera el 2,5. Por otro lado, la suma del peso ponderado de las amenazas suma 0,83, una cantidad inferior al 2 que suman las oportunidades. De este modo, se afirma que el entorno externo es favorable para el negocio.

7.3 Matriz DAFO

El análisis de esta matriz permite resumir el análisis interno y externo y obtener una fotografía rápida de cuál es la situación de la empresa tanto a nivel interno como externo de la compañía. En la figura 25 se muestra este resumen. Del mismo modo se concluye sobre cuál es la situación global de la empresa tanto a nivel micro como macro.

Figura 25. Análisis DAFO LinkAid.

	De origen interno	De origen externo
Negativo	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escasez y dificultad de conseguir recursos financieros - Poca experiencia - Plan estratégico débil y dependiente - Falta de alianzas 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hackeos, rescates, robo de datos • Mujeres, el género más pobre • Guerra • Peligro de aumento de tipos de interés • Ingreso muy bajo en los hogares • Salarios que no crecen • Incremento de la inflación • Precio del carburante y la electricidad
Positivo	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayuda local, más que internacional. • Voluntariados sin permanencia. • Fomentar la ayuda humanitaria y aportación de recursos. • Posibilidad de afiliarse a las organizaciones. • Motivación del equipo • No requiere grandes inversiones en inmovilizado 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de hogares españoles con dispositivos electrónicos. • Pensiones • Ayudas locales, estatales y privadas • Número de empresas creciente • Renta anual media favorable • Esperanza de vida • Madrid, población más donante • Concienciación social • Usuarios redes sociales • Usuarios de smartphones e internet • Inversión en I+D+i • Beneficios fiscales por donación

Fuente: Elaboración propia

Oportunidades: las oportunidades son rasgos del entorno que pueden producir un impacto positivo en el proyecto. Las oportunidades de LinkAid son:

- El aumento de hogares españoles con dispositivos electrónicos. Lo cual le da acceso a más personas a llegar a esta empresa.
- El hecho de que las pensiones por jubilación estén aumentando en España. En relación con que en nuestro país la mayoría de los socios donantes de dinero tienen más de 55 años (AEFR, 2021). De esta forma, se entiende como oportunidad que este grupo de la sociedad incremente su poder económico.
- Cantidad de ayudas locales, estatales y privadas que existen en nuestro país entorno al emprendimiento y a la innovación social. Además, de programas para jóvenes y para mujeres emprendedoras, que en este caso suponen una oportunidad.
- El hecho de que el número de empresas en España esté creciendo. Esto puede suponer que LinkAid establezca alianzas con más unidades de negocio y así recibir más financiación.

- Renta anual media favorable. En relación con las viviendas unipersonales, las cuales constituyen el 70% de los donantes de España (AEFR, 2021). La renta anual neta media de este grupo social no ha parado de crecer desde el 2014 (INE, 2020). Por lo que se puede traducir en potenciales donaciones para LinkAid.
- En relación con lo mencionado anteriormente sobre los donantes de mayor edad en España, el hecho de que haya una esperanza de vida, por lo general, alta fomenta esas donaciones.
- La concienciación social de la población española también supone oportunidades para esta idea de negocio, que depende en gran parte de la predisposición a la ayuda.
- El aumento de los usuarios tanto de redes sociales como de smartphones e internet en general. Esto supone que tanto la aplicación como las campañas de marketing y publicidad estén al alcance de más personas.
- Incremento de la inversión en I+D+i del gobierno de España puede suponer mayores fuentes de ingresos para la empresa.
- Por último, los beneficios fiscales que suponen las donaciones en cuanto a desgravación de impuestos pueden alentar a los donantes a contribuir. De esta manera empresas y particulares incrementarían su participación con LinkAid.

Fortalezas: las fortalezas constituyen los puntos clave en los que una idea de negocio se diferencia de otros proyectos. Aquellos por los que se aporta un mayor valor.

- LinkAid es la única plataforma que permite encontrar en un mismo lugar ofertas de voluntariado, ayuda financiera, donación de artículos, entre otros, para organizaciones locales.
- Además, estas ayudas son temporales y no suponen ningún tipo de compromiso más allá de la prestación de esa ayuda concreta. De esta manera, la organización sule esas plazas vacantes que permiten llevar a cabo el proyecto, y los voluntarios prestan la ayuda que les viene bien en ese momento sin necesidad de generar un compromiso o una fidelidad con la organización.
- A pesar de esa temporalidad, LinkAid pone en contacto a individuos y empresas con organizaciones pudiendo suponer vínculos futuros a largo plazo.

- La fuerte motivación del equipo por sacar el proyecto adelante. Todos los miembros del equipo han participado en proyectos de voluntariado local en algún momento y se sienten motivados por su experiencia a mejorar la situación.
- No hace falta una inversión grande en infraestructuras como oficinas o materiales. LinkAid no necesita de estos recursos tan costosos, lo que supone una fortaleza.
- Por último, y por supuesto no menos importante, es un servicio que fomenta la ayuda humanitaria y la aportación de recursos, por lo tanto, supone grandes beneficios para la sociedad española.

Amenazas: las amenazas permiten conocer que características del entorno del proyecto pueden suponer dificultades, pero no están en nuestras manos. En este caso serían:

- La exposición de la empresa a posibles hackeos y robos de datos existe y es una gran amenaza puesto que España es uno de los países con más riesgos de recibir ciberataques (Casas, 2021) y en Europa hay un 39% de empresas que han sufrido robos de datos (Byte, 2018).
- El hecho de que las mujeres sean el género más pobre, frente a los hombres (EAPN, 2021b). Esto supone una amenaza porque son a la vez el género reconocido como más contribuyente (AEFR, 2021).
- Predicciones de aumento de los tipos de interés. Estas predicciones de subida para finales de 2022 en 25 puntos básicos (Blanco, 2022), supondrían un encarecimiento de la vida. Lo cual reduciría el dinero disponible para donaciones.
- La reducción de los ingresos en las familias españolas a causa de la crisis pandémica tiene como consecuencia la contracción en las aportaciones de capital voluntarias.
- Los salarios estancados en España, y el incremento de la inflación y los precios de recursos como la gasolina o la electricidad, se traducen en menor capacidad económica para cubrir los gastos esenciales. Por lo tanto, la idea de donar parte de ese capital se reduce.

Debilidades: las debilidades muestran los puntos débiles del proyecto. Aquellos atributos internos que van en detrimento del éxito. En este caso son:

- La escasez inicial de inversión financiera, y la dificultad que supone conseguir esta para un proyecto social.
- La poca experiencia de equipo desarrollador de la idea en temas de hacer funcionar una idea de negocio.
- El plan estratégico que explica la evolución que ha de seguir LinkAid es complicado de conseguir y depende mucho de las demás partes del plan de negocio.

Falta de alianzas, porque en la actualidad no existen alianzas y estas son complicadas de establecer. Sobre todo, teniendo en cuenta la poca experiencia del equipo.

A modo de conclusión de este análisis se puede decir que, junto con las herramientas usadas durante todo el apartado, se tiene un conocimiento sólido sobre la empresa tanto interna como de su entorno.

Internamente → LinkAid es una plataforma que ofrece un servicio único, reuniendo las distintas formas de dar y recibir ayuda en un mismo lugar. No genera compromisos ni ataduras, pero tampoco elimina la posibilidad de entablar relaciones entre voluntarios y organizaciones. Tiene detrás un equipo motivado y con ilusión por hacer funcionar la idea y no supone grandes inversiones, lo que hace más viable el proyecto. Además, es un servicio que fomenta la ayuda humanitaria y la concienciación social que son dos aspectos enriquecedores para la sociedad. Por otro lado, el proyecto no dispone de muchas fuentes de financiación y no resulta sencillo encontrarlas, sobre todo por la inexperiencia de los socios fundadores. Por lo tanto, es una tarea ardua la de hacer crecer a la empresa y que esta llegue a tener relaciones sólidas con sus partners y con sus clientes. Por todos estos motivos podemos decir que, internamente LinkAid cuenta con muchas fortalezas que tienen más peso que las debilidades, según la matriz de factores internos. Sin embargo, las debilidades no son sencillas de resolver así que hay que prestar mucha atención y trabajar duro en el proyecto para que este funcione.

Externamente → LinkAid está rodeada de oportunidades en ámbitos muy diferentes. Desde el aumento de hogares españoles con dispositivos electrónicos y el gran número de usuarios españoles en redes sociales y propietarios de smartphones, hasta los beneficios fiscales recibidos por donar tanto a las personas físicas como jurídicas. Además de todas estas oportunidades la población cada vez alarga más su vida, y por tanto hay

más personas mayores que precisamente son las más predispuestas a donar. Por otro lado, el gobierno da ayudas e invierte en proyectos sociales como LinkAid que aportan a la concienciación social. Concienciación social que precisamente se vive en Madrid más que en cualquier otra ciudad española. Es por eso por lo que la capital, donde comienza a funcionar LinkAid, tiene a la población más donante. Por otro lado, el entorno expone a este proyecto a amenazas como los hackeos o el robo de datos. Además, dificulta las donaciones por la predicción de la subida de los tipos de interés, los ingresos que bajan y los precios que suben y los salarios que permanecen constantes. Por todo esto, podemos decir que, de cara al exterior, LinkAid nace bajo unas condiciones favorables debido a la necesidad de ayuda y a la tendencia de ayudar, pero por otro lado hay factores, sobre todo económicos, que dificultan el buen funcionamiento de la empresa.

Por lo tanto, este proyecto deberá estudiar posibles medidas que fomenten estos aspectos favorables y además luchen contra esos factores que dificultan su desarrollo. Estas medidas se desarrollarán en el siguiente análisis.

7.4 Análisis CAME

Una vez analizados los factores que influyen tanto al entorno como al mismo proyecto desde el interior. Se pasará a estudiar que se puede hacer con esa información proporcionada por la matriz DAFO. El análisis CAME consiste por lo tanto en, elaborar medidas para corregir debilidades y mantener las fortalezas, a nivel interno; y afrontar las amenazas y explotar las oportunidades que ofrece el entorno.

Comenzando por como **corregir debilidades**, se pretende buscar empresas que quieran ser colaboradoras con LinkAid, permitiendo su aparición en nuestra plataforma como empresa patrocinadora. De esa manera, conseguiremos financiación, y las empresas visibilidad de una actitud sostenible, lo cual supondrá un elemento a favor de las empresas en lo que a Responsabilidad Social Corporativa respecta. Además, para suplir la poca experiencia y la debilidad del plan estratégico, se propone proveerse de un buen equipo externo que aconseje en la toma de decisiones y, además, la posibilidad de consultar a expertos en el sector del emprendimiento para ver la viabilidad de la escalada en la estrategia.

Continuando con cómo **afrontar las amenazas**, se tiene intención de contratar una empresa de protección informática contra hackeos y robos de datos, tras los primeros cinco años, para proteger los datos de los usuarios que para entonces se estima que serán

más que al inicio. Por otro lado, fomentaremos el poder de la mujer en el sector de la ayuda en España a través de nuestras campañas de marketing. Además, las predicciones de aumento de los tipos, la reducción en los ingresos de las familias españolas, el estancamiento de los salarios y la subida de precios de recursos esenciales, todas estas amenazas tienen como consecuencia la reducción en la parte de capital disponible para la cooperación y la ayuda. De esta manera, LinkAid tendrá que fomentar más la rama de voluntariado y ayuda humanitaria, a la vez que llevar a cabo proyectos de crowdfunding propios para intentar colaborar con alguna causa.

Para **mantener las fortalezas**, se propone estudiar la expansión de LinkAid a otras ciudades españolas, sin llegar a salir del país. De esta manera, seguiremos fomentando la ayuda local, pero en otras localidades. Además, se permitirá que todos los usuarios puedan escribir reseñas sobre sus experiencias con los proyectos, de esta manera los usuarios mostrarán los valores que ofrece el servicio. Se aumentará la plantilla para ir adaptando la tecnología y mantener el servicio “up to date”. Por último a través de la propia aplicación se mostrarán evidencias de los resultados de la ayuda prestada, a través de fotos de los proyectos o información sobre recaudaciones.

Para finalizar, con el fin de **explotar las oportunidades** que plantea el entorno, se hará promoción sobre la situación actual de la necesidad en España para seguir con esa concienciación de la sociedad. Se fomentará también las donaciones por parte de las personas de mayor edad, mediante campañas de publicidad hechas para que lleguen a ellos. Además, en relación con el aumento de hogares con dispositivos electrónicos, y el aumento de usuarios de smartphones e internet, LinkAid mediante la contratación de una agencia de software pretende mantener su tecnología siempre actualizada para que los usuarios la encuentren funcional y atractiva. Esta actividad se explica más detalladamente en el punto 8.5 Plan Financiero. En relación con las ayudas y los programas, la empresa realizará todos los esfuerzos necesarios para entrar dentro de los requerimientos y así poder gozar de alguna subvención que favorezca al desarrollo de la aplicación. Por último, se hará promoción de los beneficios fiscales derivados de las donaciones económicas tanto a particulares, para incrementar el número de donaciones mensuales, como a empresas para que estas se alíen con LinkAid en el programa de fidelidad mensual que se detalla en el punto 8.5 Plan Financiero.

Figura 26. Análisis CAME LinkAid.



Fuente: Elaboración propia

8. Plan de negocio

8.1 Business Model Canvas

Antes de comenzar con los diferentes sectores que configuran el plan de negocio de LinkAid se va a describir en profundidad los atributos más característicos de esta idea de negocio. Para ello se utilizará la herramienta de Business Model Canvas.

Esta herramienta fue diseñada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Se utiliza para analizar los distintos componentes de un plan de negocio, dividiendo un lienzo rectangular en 9 partes. Estas partes se reducen a cuatro según el modelo que aparece en el libro “Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers”. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Figura 27. Estructura Modelo de negocio



Fuente: Osterwalder & Pigneur (2010)

Estas cuatro partes reúnen otros segmentos del total de modelo de negocio. Esta estructura tiene una razón de ser, que será explicada a continuación.

Qué → se explica la propuesta de valor de LinkAid y cómo este servicio resuelve problemas actuales.

Cómo → en esta sección entraría las explicaciones cómo se va a llevar a cabo esa propuesta de valor. Es decir, quiénes son los socios necesarios, cuáles son las actividades que hay que llevar a cabo para que el servicio funcione y finalmente, cuáles son los recursos clave necesarios para cumplir con nuestra propuesta de valor.

A Quién → En este apartado nos centramos en analizar por un lado a quién vamos a ofrecer nuestra propuesta de valor, es decir quiénes son nuestros clientes. Por otro, cómo nos vamos a relacionar con ellos y cómo vamos a hacer accesible nuestro servicio a los mismos, es decir los canales.

Por cuánto → para terminar este apartado se centra en conocer, no solo los costes que me supone ofertar la propuesta de valor sino los ingresos que voy a percibir por la misma.

Así, y teniendo en cuenta estos cuatro apartados que a su vez se dividen en otros apartados, en la figura 28 mostramos un resumen de nuestro Business Model Canvas.

Figura 28. Business Model Canvas LinkAid .

<p>SOCIOS CLAVE</p> <p>Socios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrolladores de apps y agencia de mantenimiento de tecnología. - Empresas partners - Friends, family and fools . - Plataformas de pago. -Programas de formación y motivación. 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear, difundir, mantener la aplicación y asegurar su correcto funcionamiento. - Publicidad y promoción. - Conectar aquellos que necesitan dar visibilidad a sus actividades sociales con aquellos dispuestos a ayudar. 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Problemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de visibilidad de proyectos sociales y locales. - Falta de voluntarios y de recursos - Escasa concienciación social. - Necesidades sociales tras la Covid - 19. <p>Solución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear una aplicación que actúe como intermediario entre las instituciones y comunidades no gubernamentales y locales y las personas que están dispuestas a ofrecer su ayuda; especialmente en el corto plazo y para mejorar la situación social de su comunidad. - Contribución ODS 	<p>RELACIONES CON CLIENTES</p> <p>Relación basada en la fidelidad y la confianza y unidos por un mismo objetivo: ayudar a la población con necesidades en España.</p>	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <p>Al ser una aplicación que actúa como intermediaria, tenemos dos clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ONGs, instituciones, comunidades locales sin ánimo de lucro... - Personas que estén, voluntariamente, dispuestas a ayudar. <p>Unos tendrán acceso con perfil de empresa y los otros con perfil de cliente.</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gastos iniciales necesarios, desarrollo de app, registro de la empresa y licencias. - Gastos operacionales. Como salarios, oficinas o agencias de marketing y desarrollo de web. 		<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos recurrentes a través de cuotas de donaciones y suscripciones, además de aportaciones de socios. -Inversión inicial - Estimación de ingresos futuros 		

Fuente: Elaboración propia

Propuesta de valor

Como bloque principal en el Business Model Canvas se encuentra la propuesta de valor. Este apartado está dedicado a como LinkAid va a ofrecer valor con su servicio.

Esta propuesta de valor para LinkAid comienza con la definición de un problema. En este caso, los problemas que la empresa busca cubrir son:

- La falta de visibilidad de los proyectos sociales y locales que existen en el entorno y necesitan de nuestra ayuda.
- La falta de voluntarios, recursos financieros y materiales.
- La escasa concienciación social
- El incremento de las necesidades tras la COVID 19

Teniendo en cuenta estos problemas, LinkAid propone la siguiente solución. Crear una aplicación móvil que actúe como intermediario entre las instituciones y comunidades no gubernamentales y locales y las personas que están dispuestas a ofrecer su ayuda; especialmente en el corto plazo y para mejorar la situación social de su comunidad. Además, esta idea de negocio aporta valor con respecto a la lucha por conseguir alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, como se detalla en la introducción.

Segmentos de clientes

Para implementar la solución descrita anteriormente, LinkAid mantiene relaciones con diferentes tipos de clientes. Esta segmentación de clientes se detalla en el Plan de Marketing en el punto 8.2.1.

Relaciones con los clientes

LinkAid mantiene una relación cercana con sus clientes, de la cual se encarga el departamento de recursos humanos, como se detalla en tabla 14 del Plan de Recursos Humanos. Además, esta relación será de fidelidad y motivación puesto que tanto la empresa como sus usuarios se mueven por el espíritu solidario y por la intención de mejorar la situación local.

Canales

Los canales a través de los que LinkAid llega a sus clientes son varios. Antes de que la idea se ponga en marcha, se lleva a cabo una campaña en redes de captación de usuarios que se explicará con más detalles en el punto 8.2 Plan de Marketing. Una vez puesta en marcha la idea, la forma principal en la que los clientes acceden al servicio es a través de la aplicación. La manera en la que los clientes entran en el servicio y navegan a través de este se ilustra en el punto 8.3 Plan de Operaciones.

Socios Clave

Para LinkAid los socios clave son los desarrolladores de software que se encargan de la creación de la tecnología, así como la agencia encargada del control y el mantenimiento de dicha tecnología. Estos socios se detallarán en el punto 8.5 Plan financiero. También se detallará en el mismo plan financiero la importancia de las empresas partners y del grupo de personas más allegadas al negocio, a la hora de recaudar financiación

Además, de las diferentes plataformas de pago a través de las cuales los donantes pueden hacer sus transferencias de forma segura. Estos métodos de pago y su funcionamiento aparecerán detallados en el punto 8.3 Plan de Operaciones. Por último, son considerados socios claves las dos instituciones que proporcionarán al equipo inicial de la empresa los cursos de formación y motivación, más detallados en el punto 8.4 Plan de Recursos Humanos.

Actividades clave

Las actividades clave que lleva a cabo LinkAid son principalmente, crear, difundir, mantener la aplicación y asegurar su correcto funcionamiento. Procesos que se definirán con exactitud en el punto 8.3 Plan de Operaciones.

Por otro lado, es necesaria la promoción y el marketing de la empresa para dar a conocer la misma y captar usuarios sin los cuales la empresa no sobreviviría. Estos procedimientos se explican en el punto 8.2 Plan de Marketing.

Además, y principalmente, la idea de negocio se construye para conectar a aquellos que necesitan dar visibilidad a sus actividades sociales con aquellos dispuestos a ayudar.

Recursos clave

Para llevar a cabo dichas actividades clave se necesitan los siguientes recursos.

Recursos financieros por parte de fundadores, grupos cercanos, empresas y donaciones. Cuya aportación se explicará en el punto 8.5 Plan de Financiación.

Cuentas en redes sociales que permitan a la empresa publicitarse y llegar a la mayor audiencia posible. Estas estrategias serán detalladas en el punto 8.2 Plan de Marketing.

Es necesario tener la tecnología y saber desarrollarla, cuyo funcionamiento se definirá en el punto 8.3 Plan de Operaciones. En relación con esto, la agencia encargada de diseñar y mantener la tecnología actualizada es un recurso clave para el funcionamiento de LinkAid, su actividad estará más detallada en el punto 8.5 Plan Financiero.

Tener un equipo motivado, formado y con espíritu emprendedor. Esto deberá mantenerse a lo largo del tiempo. Los planes para ello se explican en el punto 8.4 Plan de Recursos Humanos.

Para que la actividad de la empresa pueda desarrollarse, es necesario que LinkAid tenga a su disposición el material tecnológico imprescindible, como ordenadores. Así como, oficinas, o espacios colaborativos donde poner cuestiones de trabajo.

Por último, el recurso principal de LinkAid es la aplicación a través de la cual opera. Sin esta aplicación el servicio no existiría.

Estructura de costes

Para comprobar la viabilidad de una idea de negocio es definitivo analizar bien sus costes. Para ello se definirá la liquidez necesaria para cubrir los costes iniciales compuestos por la creación de la aplicación, el registro mercantil de la empresa y las licencias necesarias.

Por otro lado, hay que clasificar los gastos operativos en los que la empresa incurre de manera periódica, como son los alquileres de oficinas, los costes de publicación de contenido como estrategia de marketing, los honorarios de la agencia de mantenimiento de la App y el coste del personal. Esta información se desarrolla en el punto 8.5 Plan Financiero.

Fuentes de ingresos

Los ingresos que la empresa recibe lo conforman las donaciones puntuales, las suscripciones mensuales y los programas de alianzas empresariales. De las donaciones y suscripciones se obtiene un porcentaje de cuota y las empresas aliadas pagan una cantidad fija mensual por la colaboración.

Toda esta información se detalla en el punto 8.5 Plan Financiero, junto con una predicción de ingresos y gastos a cinco años.

8.2 Plan de Marketing

8.2.1 Segmentación de clientes

Para comenzar con el plan de marketing es necesario describir el público objetivo de LinkAid. De esta manera se comprenderá la estrategia de marketing a seguir.

El público objetivo de LinkAid se divide en tres grandes grupos.

- Organizaciones, fundaciones, instituciones eclesiásticas; locales y sin ánimo de lucro
- Empresas
- Particulares

Estos tres conglomerados de clientes son considerados usuarios de LinkAid, a los cuales se les requiere registrarse sin costes en la App para su posterior validación como usuario. (este último proceso se detallará más adelante en el punto 8.3 Plan de Operaciones).

Figura 29. Segmentos de clientes.



Figura: elaboración propia.

Organizaciones sin ánimo de lucro

Dentro de este grupo entran las ONG, fundaciones, instituciones eclesiásticas, y en general asociaciones que tengan un fin social y que no tengan ánimo de lucro. Que operen en la Comunidad de Madrid. Estas organizaciones deben tener alguna de estas necesidades:

- Puestos vacantes de voluntarios en proyectos locales, de cualquier ámbito, que pretendan generar un impacto en la comunidad.
- Necesidad de recursos económicos. Es decir, que necesiten de donaciones monetarias.
- Escasez de recursos en especie. Es decir, necesidad de artículos materiales como puede ser: alimentos, medicinas, juguetes o ropa entre otros.

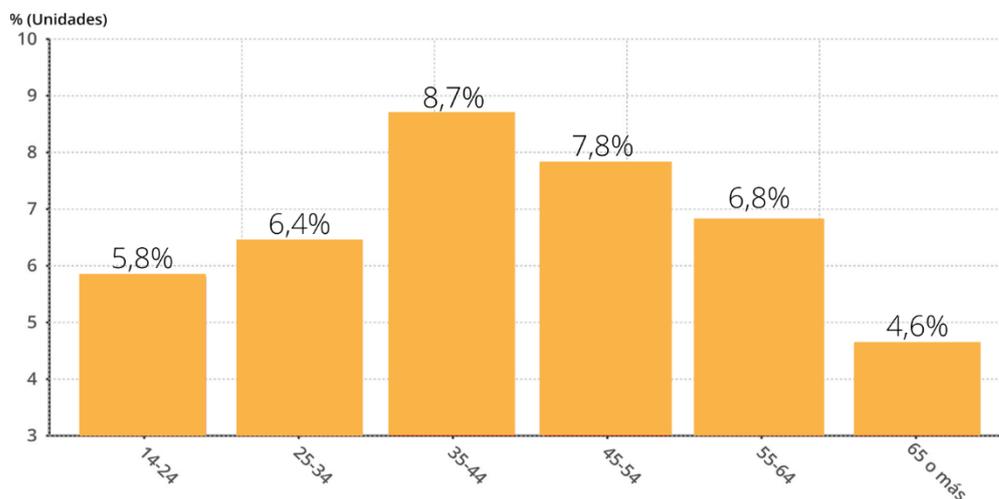
Empresas

Las empresas que consumirían el servicio son aquellas que tienen intención de hacer donaciones. Estas donaciones serían tanto económicas como de productos. Las donaciones económicas implicarían innovación en cuanto a la fiabilidad que generan las transacciones a través de la web (más detallado en el Plan de Operaciones 8.3). Por otro lado, las donaciones de productos suponen una liberación para las empresas de excedente de stock o productos que por sus condiciones procedían a desechar, y además a las organizaciones les sacia una necesidad de manera rápida y con productos de primera mano. Estas empresas serían, de cualquier tamaño y dedicadas a cualquier sector. Con sede en cualquier ciudad o país.

Particulares

Los particulares son aquellos individuos que voluntariamente quieren prestar su ayuda. Esta ayuda puede ser tanto a través de donaciones, que sería el mismo caso que las donaciones por parte de las empresas. Además, los voluntarios pueden ofrecer ayuda humanitaria a través de la colaboración en proyectos de voluntariado que las organizaciones publiciten en el servicio. El perfil de los particulares voluntarios ronda más o menos todas las edades, aunque según la Plataforma de Voluntariado en España el grupo de edad en el que hay más voluntarios es entre 35 y 44 años, como muestra la siguiente grafica.

Figura 30. Proporción de la población, por grupos de edad que se dedican a hacer voluntariado.



Fuente: Elaboracion propia a partir de datos de PVE, 2020.

Deben ser residentes en la comunidad de Madrid, para los voluntariados, para las donaciones no hay ninguna discriminación de residencia. El género y la edad no son factores por los que hacer ninguna criba, simplemente la motivación por ayudar a la comunidad.

8.2.2 Estrategia 4P's

Figura 31. Estrategia 4P's de Marketing.



Fuente: Elaboración propia.

Para definir la estrategia de marketing, se ha utilizado la estrategia de las 4P's que se observa en la figura 31 y que está conformada por 4 elementos desarrollados a continuación. Esta estrategia se elabora con el fin de encontrar el lugar de la empresa en el mercado y alcanzar los objetivos establecidos. Para ello hay que atenerse a las 4P.

1. **Producto en nuestro caso sería Servicio. Características que satisfacen una necesidad.**

En este caso, LinkAid ofrece un servicio online que permite, por un lado, que las ONGs y otras organizaciones locales sin ánimo de lucro puedan hacer públicas sus necesidades con el fin de saciarlas y, por otro lado, conseguir que todas las personas dispuestas a ofrecer su ayuda puedan contribuir con esa función, ya sea a través de donaciones y/o ayuda humanitaria. Es decir, se trata de una aplicación que actúa como intermediaria entre organizaciones locales, no gubernamentales, fundaciones, o instituciones eclesíásticas, y voluntarios, tanto individuos como empresas, dispuestos a ofrecer su tiempo y recursos. (este servicio se explicará de forma más exhaustiva en el Plan de Operaciones 8.3).

LinkAid posee un software muy intuitivo, para que todo tipo de usuarios puedan navegar a través de él con facilidad. Se adapta al formato App y web de manera que no es necesario tener un smartphone para usar el servicio.

2. Promoción. Comunicación con el cliente.

Debido a los altos costes de desarrollo y mantenimiento de una aplicación, la mejor opción para analizar que esta sea viable es probar a atraer al público objetivo antes de lanzar la propia aplicación. Es decir, captar el interés de voluntarios, organizaciones y empresas, antes de que LinkAid esté en funcionamiento. De este modo, se establece una comunidad de clientes curiosos que se mantendrán al corriente de la puesta en marcha del servicio. Estos clientes podrían convertirse en una red de clientes fieles mientras queden satisfechos con LinkAid. Este proceso previo sirve para validar si la idea de negocio sería aceptada, antes de lanzarla al mercado. Esta estrategia tiene sentido debido al impacto que tienen las redes sociales, dada su accesibilidad y facilidad para llegar a un público amplio y disperso. Por ello se ha decidido crear una cuenta de Instagram y una de Twitter, además de una página web que estará vinculada a la propia aplicación.

La estrategia para seguir sería dedicar tres meses a la publicidad a través de los mencionados canales, de esta manera desarrollar un hype que haga que los potenciales clientes tengan expectación del lanzamiento de la aplicación. Este periodo de tiempo no debe ser muy largo puesto que si se prolonga demasiado en el tiempo puede producirse un desinterés. Una vez creada la aplicación, se mantendrán estas redes sociales, como complemento para seguir dando a conocer LinkAid, publicar noticias, avances y logros.

Por otro lado, para llegar a nuestros clientes empresa, se contactará con los departamentos de recursos humanos vía telefónica para analizar si el servicio podría resultarles interesante y si quisieran participar con él. De no tener éxito en esas llamadas, se procedería al contacto vía email con los mismos departamentos. Por otro lado, hay empresas como Iberdrola que cuentan con su propia fundación. En este caso, se contactaría directamente con la fundación o el departamento que tengan dedicado para esto.

3. Place. Se refiere a la forma en que el producto llega al consumidor.

En este apartado se analiza la manera en la que LinkAid va a llegar a los clientes, tanto organizaciones, fundaciones, asociaciones e instituciones eclesióásticas, como a las personas y empresas voluntarias. Para ello contamos con dos canales fundamentales, App

Store y Play Store, las dos plataformas principales para descarga de aplicaciones en dispositivos móviles. Mas allá de las plataformas de descargas de apps, es importante estudiar cómo hacer a los clientes llegar hasta ella. Para desarrollar esta conexión se plantea la implementación de widgets que faciliten el acceso directo a la aplicación. A través de estas herramientas las organizaciones pueden introducir un widget en su página web para que con tan solo un clic redirija a los donantes directamente a LinkAid, facilitando la realización de donaciones. Con esta herramienta se logran dos beneficios, por un lado, mejorar la accesibilidad y, por otro, aumentar la fiabilidad de todas aquellos donantes que estén dispuestos.

Figura 32. Widget donaciones.



Fuente: elaboración propia

4. Precio. Lo que se ofrece a cambio del servicio.

En este caso la aplicación será gratuita, para que todo el mundo que esté dispuesto a ayudar pueda descargársela y contribuir a construir un mundo mejor. Ahora bien, es necesario una fuente de ingresos para hacer frente a los costes de desarrollo y mantenimiento de una aplicación, junto con el salario de los empleados. (Se encontrará más información sobre esto en el Plan Financiero 8.5)

8.3 Plan de operaciones

8.3.1 Descripción técnica

LinkAid es una aplicación móvil que actúa como enlace entre organizaciones sin ánimo de lucro, instituciones eclesíásticas y demás, junto con individuos o empresas que de manera desinteresada quieren prestar su ayuda, ya sea a través de voluntariado físico o donaciones.

Pero ¿Cómo funciona LinkAid?

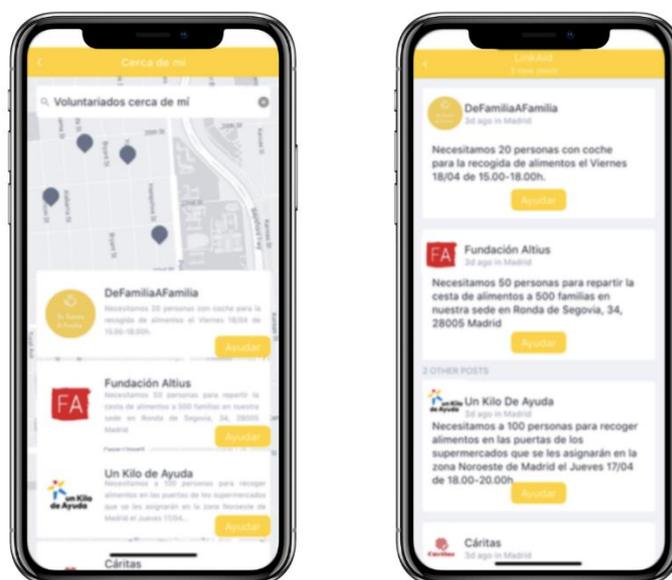
La aplicación comienza dando la oportunidad a las organizaciones de registrarse como usuarios, y publicar proyectos que vayan a llevar a cabo durante un tiempo concreto, en

un lugar en particular de Madrid. Dentro de estos proyectos habrá una cantidad de puestos de voluntarios vacantes que no impliquen permanencia, y a los cuales los usuarios puedan apuntarse, prestar la ayuda y “olvidarse”.

Es decir, el rasgo de no permanencia quiere decir que, el voluntario se apunta a un proyecto, lo realiza y no se compromete con la organización en llevar a cabo este voluntariado asiduamente. Simplemente, la organización necesita cubrir ciertas plazas para un proyecto en específico y el voluntario, si así lo desea, presta esa ayuda y no tiene por qué volver a colaborar con la organización. El display de cómo se muestran los proyectos en la app aparece en la figura 33.

Por otro lado, no solo existe la posibilidad de publicar proyectos de voluntariado. La aplicación también permite donaciones de recursos y materiales. Es decir, las organizaciones e instituciones pueden hacer pública su necesidad de recursos, como por ejemplo alimentos, material sanitario o dinero, y los voluntarios pueden donar estos mismos. La facilidad que en este caso da LinkAid es que, las organizaciones publican los recursos que necesitan y un lugar y una franja horaria donde llevarlos facilitando así la oportunidad de donar.

Figura 33. Proyectos



Fuente: Elaboración propia

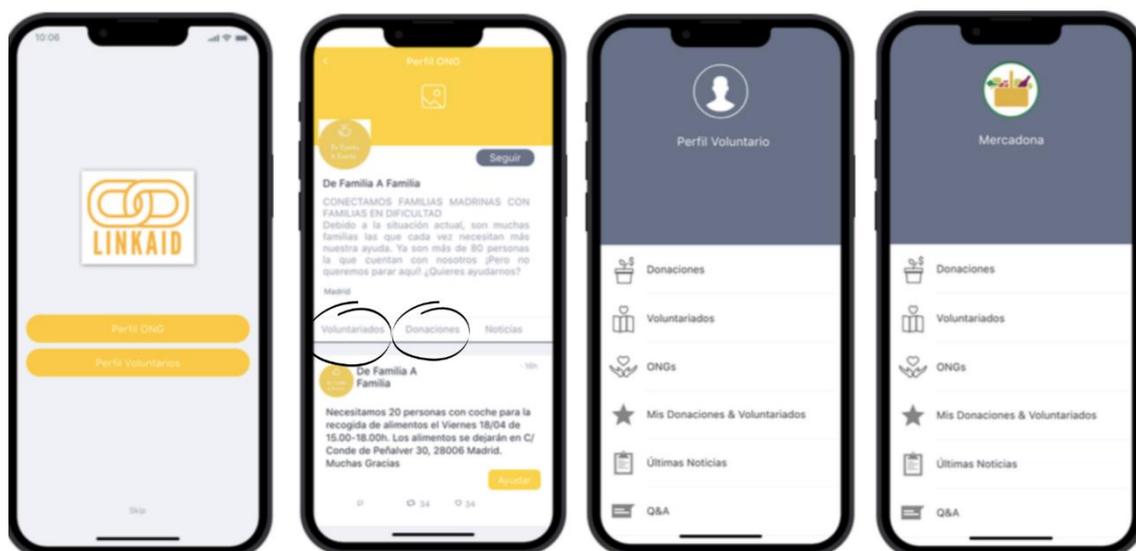
Además, los usuarios no solo serán organizaciones e individuos voluntarios. Dentro de este último grupo, será posible distinguirse entre perfil de empresa o de individuo. De esta manera, las empresas podrán tener a su alcance, el lugar y la hora donde donar su excedente o el stock que ya no les sirva. Asimismo, LinkAid tiene otro rasgo característico que permite aporta un valor que actúa como diferencia frente a otros competidores. Este valor es la apuesta por la veracidad. Entendiendo esta veracidad como la capacidad de verificar, tanto la existencia de los usuarios, como las operaciones realizadas a través de la aplicación.

Respecto a este proceso de verificación se contempla la verificación de usuarios y la seguridad de las operaciones realizadas dentro de la aplicación.

8.3.2 Verificación de usuarios y actividades

El **registro de usuarios** irá de la mano con un proceso exhaustivo de verificación de identidad. Para las organizaciones consistirá en confirmar desde el propio equipo de LinkAid, el número NIF de la organización. Por parte de los voluntarios, identificarlos como individuos reales, a través de una prueba tipo CAPTCHA. Este tipo de test se define como: “Completely Automated Public Turing test to tell Computers and Humans Apart”. Es decir, a través de desafíos visuales se comprueba si el usuario es humano o es un programa automático.

Figura 34. Registro y perfiles LinkAid.



Fuente: elaboración propia

La **verificación de los voluntarios** se hará de forma automática debido a la naturaleza de las pruebas CAPTCHA. Por contrario, la verificación de los números CIF de empresas y organizaciones los verificará la dirección de operaciones y de logística. (Más detallado en el plan de Recursos Humanos, punto 8.4). Este proceso se ilustra en la siguiente figura. Estos procesos de verificación nos parecen clave a la hora de proporcionar transparencia y crear confianza dentro y fuera de la red de usuarios del sistema.

Figura 35. Verificación de usuarios LinkAid.



Fuente: elaboración propia

Como se ha mencionado con anterioridad, es conveniente recalcar los procesos de verificación de las operaciones realizadas dentro de LinkAid. De entre las posibles operaciones que se pueden llevar a cabo dentro de la aplicación (registrarse, tener un perfil, seguir cuentas, atender a las noticias), existen algunas operaciones que se verificarán con mayor exhaustividad.

Estas actividades son:

- **Los proyectos publicados por las organizaciones.**

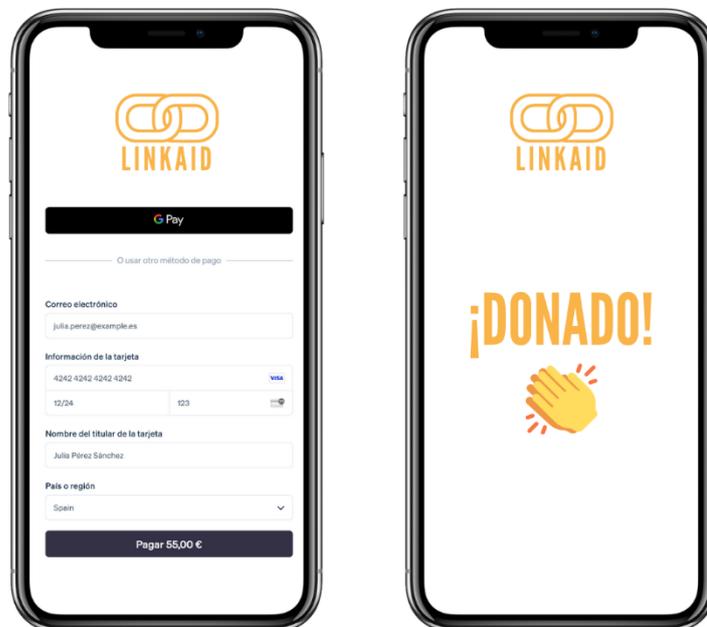
La comprobación de los proyectos publicados, del mismo modo que la verificación de usuarios la llevara a cabo la dirección de operaciones y de logística (cuyas funciones estarán más desarrolladas en el plan de Recursos Humanos 8.4).

- **Pasarelas de pago seguras a través de las cuales donar.**

Las donaciones se realizarán a través de la pasarela de pagos **Stripe**. Esta pasarela es fiel a las normas de certificación que aseguran el cumplimiento de la normativa y protege los pagos.

Las transacciones a través de Stripe están cubiertas por licencias reglamentarias de todo el mundo, como por ejemplo la certificación PCI DSS de nivel Q o la normativa PSD2 y el requisito de autenticación reforzada de clientes de la Unión Europea. Además, los números de tarjeta están cifrados con AES-256 y las claves de descifrado se mantienen alejadas de estas.¹⁶ Esta pasarela de pagos se ilustra en la siguiente figura.

Figura 36. Donaciones



Fuente: elaboración propia

¹⁶ Stripe.com

- **Garantizar que estas donaciones lleguen a la organización o al proyecto al que el donante quiere que lleguen.**

No solo se usará la pasarela de pagos Stripe, que como se menciona en el apartado anterior garantiza que las transacciones son seguras, sino que además se ofrecerá la posibilidad de realizar donaciones a través de PayPal.

Paypal, es un sistema de pagos electrónicos que opera en todo el mundo. Este servicio tiene, entre otras muchas funciones, la posibilidad de actuar como monedero electrónico. Es decir, permite hacer pagos con el dinero que hay estrictamente ingresado en la cuenta, sin posibilidad de que debido a una estafa se consiga acceder a las cuentas de ahorro de la persona que realiza el pago.

Paypal garantizará seguridad a nuestros donantes.

Esta posibilidad permitirá recibir más donaciones en la aplicación, según el informe de PayPal “PayPal for nonprofits: getting to know us” de 2017, el 28% de sus encuestados no donarían si no fuera a través de PayPal. (Paypal, 2017)

- **Mostrar los logros que los usuarios han conseguido e ilustrar los beneficios para reforzar el impacto producido.**

LinkAid contará con un sistema de evaluación de logros ilustrativo. (ver figura 38) Es decir, a través de símbolos de estrellas se irá indicando los proyectos a los que ha ayudado el voluntario o las empresas. Además, se proporcionará información tanto a los clientes como al exterior sobre las contribuciones y el efecto que han tenido las mismas.

Estos beneficios producidos por las donaciones y voluntariados se verán reflejadas en dashboards con datos numéricos que reflejen este beneficio de forma visual. Estos dashboards se muestran en la figura 37) De esta manera:

- Se fomenta la motivación de los voluntarios a participar y donar
- Las organizaciones pueden ver como se benefician de colaborar con LinkAid
- Los usuarios potenciales ven de manera muy visual los beneficios que genera su colaboración. (ver figura 39)

- Los miembros registrados en la App pueden comprobar que las donaciones llegan verdaderamente al proyecto y que su aportación humanitaria tiene consecuencias visibles sobre el proyecto realizado.

Figura 37. Dashboard de verificación de la contribución.



Fuente: elaboración Propia

Figura 38. Verificación de logros.



Fuente: elaboración propia

Figura 39. Verificación de logros 2.



Fuente: elaboración propia

8.3.3 Tecnología y recursos necesarios

Para llevar a cabo la App y mantener en funcionamiento el servicio se requiere de gran acceso a la tecnología. Así como otros recursos clave para el funcionamiento del servicio.

Estos recursos necesarios serían:

- 20.000 euros de inversión inicial. Esta aportación se realizará por parte de los fundadores y allegados. Esta cantidad se utilizará para cubrir los costes iniciales. Esta información estará más detallada en el apartado 8.5 Plan Financiero.
- Perfiles en redes sociales. Estos son necesarios para desarrollar la estrategia de marketing prevista en el punto 8.2 Plan de marketing.
- Subcontratación de desarrolladores de web. Debido a que ninguno de los miembros del equipo directivo tiene conocimientos sobre esta área. Esta contratación se detalla en el punto 8.5 Plan Financiero
- Test Captcha, y sistemas de verificación de usuarios. Los cuáles serán llevados a cabo por la dirección de Recursos Humanos y gestión de usuarios, como se explica en el punto 8.4 Plan de Recursos Humanos.
- Plataforma de pago para realizar las donaciones. Se hará a través de Stripe, lo cual se detalla en el punto 8.3 Plan de Operaciones.
- Agencia de mantenimiento, seguimiento y desarrollo de software. Que se encarga de mantener al día la aplicación y hacer seguimiento de la usabilidad de esta. Esta información se encuentra en el punto 8.5 Plan Financiero.
- Contar un equipo humano que mantenga su motivación, formación y espíritu emprendedor. Esto se debe mantener en el tiempo, esto será posible gracias a la participación en programas que trata de mantener actualizadas estos comportamientos. Estos programas están explicados en el apartado 8.4 Plan de Recursos Humanos.
- Material tecnológico necesario. El equipo debe estar dotado de los recursos tecnológicos necesarios que en este caso serían, por ejemplo, los ordenadores.
- Las oficinas. En un futuro serán oficinas de alquiler y al comenzar se necesitarán espacios de coworking para que el equipo se reúna. Pero de cualquier manera supone un recurso necesario.

- La aplicación de LinkAid. Como recurso principal sin el cual esta idea de negocio carece de sentido

Todos estos atributos tecnológicos son necesarios para que LinkAid comience a funcionar y pueda perdurar en el tiempo.

8.4 Plan de Recursos Humanos

La idea de negocio de LinkAid ha sido desarrollada por cuatro estudiantes de último curso del grado de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE) tal y como pudimos ver en el apartado 6.2. Las cuatro estamos formadas en los mismos aspectos. Sin embargo, ya hemos realizado prácticas en empresas, y en cuanto a gustos y preferencias dentro de la administración de empresa sí diferimos.

El organigrama inicial de la empresa es el que mostramos en la figura 40.

Figura 40. Organigrama inicial.



Fuente: elaboración propia

Al comienzo del funcionamiento de la App, se tendrá que subcontratar a desarrolladores de software que se encarguen de toda la tecnología detrás de LinkAid. (más detallado en el Plan de Operaciones 8.3). Estos subcontratos no aparecen en el organigrama principal, ya que como hemos dicho será un servicio subcontratado.

En primera instancia, las trabajadoras de LinkAid seremos nosotras y cada una asumirá un puesto concreto, en el que se desarrollarán las siguientes funciones específicas:

Tabla 14. Funciones específicas por departamentos

Miembro	Cargo	Funciones y aptitudes
Fernanda Acaso	Dirección financiera CFO	<p>Gracias a su experiencia en consultoría desarrolla el puesto de CFO (Chief Financial Officer). Se encargará de realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las cuentas anuales y llevar al día la contabilidad de LinkAid. • Mantener las relaciones con las empresas partner. • Buscar maneras de recaudar dinero. • Establecer presupuestos. • Asegurarse de la legalidad de las donaciones.
Marta López-Cobo	Dirección de operaciones y logística	<p>Debido a su flexibilidad y su experiencia en diferentes departamentos. Marta es la directora de operaciones y logística y se encarga de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer las relaciones entre organizaciones y empresa. • Mantener a LinkAid movida por su misión, visión y valores. • Hacer que la empresa funcione siguiendo las guías de futuro planteadas
Elena Pérez	Dirección en RRHH y gestión de usuarios	<p>Gracias a su carácter resolutivo y a su experiencia en desarrollo de negocio, Elena se encargará de gestionar los</p>

		<p>recursos humanos y los usuarios de LinkAid. Entre sus funciones está:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratar profesionales para que desarrollen la tecnología. • Buscar empleados para el futuro crecimiento de la empresa. • Comprobar la veracidad de los usuarios y proyectos. • Mantener las relaciones B2B con las organizaciones y B2C con los voluntarios y donantes.
María Rebolleda	Dirección de marketing y publicidad	<p>Atendiendo a su carácter creativo y a su conocimiento de los departamentos de marketing. María será la encargada del marketing y la publicidad de LinkAid. Sus tareas serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar, junto con el equipo externo, la app y la web. • Encargarse de las redes sociales. • Impulsar LinkAid a través de redes sociales sobre todo al comienzo. • Realizar campañas de publicidad que atraigan la atención de voluntarios y organizaciones. • Estar al tanto de las tendencias en este sector y aplicarlas a la aplicación. • Analizar al público objetivo que interesa a la empresa.

Fuente: elaboración propia

8.4.1 Estrategia de formación y motivación

El emprendimiento y la innovación van, en la mayoría de los casos, de la mano. Es por eso por lo que es de vital importancia para que una idea de negocio sea viable, que sus directores y top managers este constantemente al tanto de las nuevas tendencias y conceptos. Esta necesidad de constante formación requiere de un carácter proactivo, ambicioso, creativo y optimista, entre otros. Si estos rasgos no existen en el emprendedor a cargo de la idea, es más que posible que el proyecto resulte en fracaso. Es por esto por lo que, desde la puesta en marcha de LinkAid, los empleados recibirán atenderán a dos programas, tanto de formación como de motivación, para mantenerse actualizado y apasionados.

Por un lado, el banco BBVA lanzó en 2017 el programa BBVA Momentum, que pretende apoyar proyectos de emprendimiento social. Este programa desarrollado por el Instituto de Empresa, junto con el Financial Times, pretende formar a los emprendedores para ser más resistentes e innovadores. La formación es online, por lo tanto, las cuatro fundadoras de LinkAid atenderán a esta formación sin necesidad de desplazarse. Además de proporcionar educación sobre la necesidad de innovar constantemente, este programa permite la interacción. (BBVA, 2020)

En cuanto a la motivación. LinkAid es un proyecto de emprendimiento social. Es decir, se constituye para luchar contra las injusticias y desigualdades del entorno. Por tanto, los empleados deben sentirse llamados por esta idea, deben creer en el proyecto y estar motivados a hacer lo que este en su mano para luchar contra esta situación. Sin esta motivación, el equipo se debilitará y el fracaso será más que probable.

Por esta razón, todos los empleados deberán dedicar un día al mes, tomando todo el tiempo necesario de su jornada laboral, para atender a alguno de los proyectos que se anuncien en la aplicación. Esta actividad proporcionará al empleado de una visión pragmática de cómo funciona el negocio, y a la vez le permitirá no perder esa concienciación de la situación de necesidad en la que vivimos. De esta manera, se mantendrá viva la motivación entre la plantilla.

8.4.2 Marco legal

La razón social de la empresa es LinkAid S.C. Esta razón social corresponde a una sociedad colectiva. Este tipo de sociedad entra dentro del derecho mercantil español como una sociedad mercantil de carácter personalista. En este tipo de sociedades, no requieren

un mínimo de capital, se constituyen con pocos socios y son estos mismos los que se responsabilizan ante las pérdidas y trabajan en la empresa para hacerla funcionar. (Cámara de comercio, 2017). En lo referente a la fiscalidad, como sociedad colectiva, LinkAid tributa por el Impuesto de sociedades al tipo 35%, menos los dos primeros años que tributa al 15%. (BOE, 2014)

Los socios entonces seríamos las cuatro fundadoras, María Fernanda, Marta, María y Elena, las cuales participaremos en plano de igualdad. No habría que aportar una cantidad mínima legal para constituir la sociedad, y tendremos responsabilidad ilimitada ante contratiempos en la empresa. Todos los socios adquirimos la condición de gestores, de esta forma, al no haber socios solidarios se requiere de consenso unánime.

LinkAid tendrá su domicilio en Madrid, puesto que en principio opera solo en la capital. La duración de esta sociedad se extiende hasta que la empresa crezca e incorpore más socios.

8.4.3 Perspectivas de futuro

Desde la puesta en marcha de LinkAid hasta 5 años después se prevé una expansión de la empresa, y consecuentemente un aumento de la plantilla. Al tratarse de una empresa social, LinkAid evolucionará más lentamente en lo que a conseguir beneficios respecta. De esta manera, se prevé que en 5 años la empresa haya aumentado su plantilla como se explica en la siguiente figura.

Figura 41. Evolución RRHH perspectiva 5 años.

1º AÑO	<ul style="list-style-type: none">• Mantener al equipo inicial.• Terminar con la estrategia de marketing de captación de clientes.• Comprobar la viabilidad de la idea de negocio, a través del estudio anual de la agencia de desarrollo de software.• Redactar KPIs para medir en el futuro la evolución del negocio
2º AÑO	<ul style="list-style-type: none">• Para mantener la atención de los clientes captados por la estrategia en redes de marketing contemplaremos el apoyo en una agencia de marketing externa para aumentar el engagement.• Además se estudiarán los KPIs establecidos en el ejercicio anterior para medir el rendimiento de la empresa.
3º AÑO	<ul style="list-style-type: none">• Contratar 4 becarios. Estos supondrán un apoyo para cada director de departamento. De manera que los directivos deleguen alguna tarea en ellos. Esto es necesario teniendo en cuenta el aumento de actividad estimado.• Estos nuevos empleados serán becarios porque a la empresa le interesará formarlos y que puedan formar parte de LinkAid en el futuro, además de suponer un menor gasto.
4º AÑO	<p>Asumiendo que llegados a este punto, el equipo financiero tendrá mas responsabilidades.</p> <ul style="list-style-type: none">• Se pretende aumentar este equipo a 3 personas. Es decir, contratar al becario del año anterior, que habrá aprendido de Fernanda como CFO. Además, se contratará a otro becario para el equipo.• De esta manera, mientras Fernanda y el empleado se dedicarán a buscar financiación, el becario podrá aprender viendo a sus superiores.
5º AÑO	<ul style="list-style-type: none">• Los becarios, que entraron como apoyo en el tercer año, pasan a tener un contrato de empleado. Dependiendo, de su rendimiento en la empresa.• Si este rendimiento no es favorable, se contratarán nuevos empleados para que haya dos trabajadores por departamento, a excepción del equipo financiero, en el que son 3.• Se pretende contratar a un CEO con experiencia que guíe a la empresa para seguir creciendo.• De esta manera, se estima que el 5º año acabará con una plantilla de 10 trabajadores.

Figura: elaboración propia

8.5 Plan económico y financiero

Como último paso en el desarrollo del plan de negocio de LinkAid, es fundamental analizar la viabilidad financiera de la idea de negocio. Para ello se muestran las siguientes tablas en las que se ilustra tanto la inversión inicial necesaria y como se va a cubrir estos gastos, además de las fuentes de ingresos recurrentes y los gastos operacionales a lo largo de los primeros cinco años.

8.5.1 Gastos iniciales

Comenzando por la inversión inicial necesaria, LinkAid incurre en los siguientes gastos:

Tabla 15. Gastos Iniciales

Gastos iniciales	Cantidad (euros)
Desarrollo de la aplicación	15.000,00 €
Registro mercantil	3.000,00 €
Licencia, Dominio web	2.000,00 €
Total	20.000,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones realizadas por el equipo

Estos son los gastos iniciales en los que la empresa debe incurrir para la puesta en marcha de esta. Dentro de estos gastos están, el precio del desarrollo de la App, el cual ha sido extraído de un presupuesto que se pidió a la empresa desarrolladora de software “Buenoscodigos.com”¹⁷. Además, se incluye el monto necesario tanto para registrar la empresa en el registro mercantil como la licencia a pagar para tener el dominio web. La suma total de estos gastos iniciales necesarios serían 20.000 €.

¹⁷ <https://buenoscodigos.com/>

8.5.2 Liquidez inicial necesaria

Estos 20.000 € serían cubiertos por las fuentes de liquidez iniciales. Estas fuentes solo operarán al inicio, es decir, supondrán la inversión inicial necesaria para que la empresa comience a funcionar. La forma en la que se cubren los costes iniciales procede a mostrarse en la siguiente tabla.

Tabla 16. Liquidez inicial necesaria para LinkAid.

Inversor	Cantidad (euros)
Socios fundadores	10.000,00 €
Family, friends and fools	10.000,00 €
Total	20.000,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones realizadas por el equipo

Como se puede ver, los 20.000 € de gasto inicial se cubrirán en un 50% por la aportación monetaria de los cuatro socios fundadores de LinkAid. En este caso, cada uno de los cuatro miembros del equipo inicial aportará 2.500 €. El otro 50% se suplirá a través de aportaciones de capital por parte de amigos y familiares por valor de 10.000 €.

Esta liquidez inicial se recibiría de manera puntual, pero las fuentes de ingresos recurrentes de LinkAid serían las siguientes.

8.5.3 Fuentes de ingresos

Tabla 17. Fuentes de ingresos LinkAid.

Concepto	Cantidad
Comisión por donación	2,9% + 0,20 €
Suscripción donaciones periódicas	2%
Empresas Partners	3.000,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones realizadas por el equipo

Los ingresos de la empresa vendrían por parte de las siguientes fuentes:

- **Comisión del 2,9% + 0,20 € por donación** de los voluntarios, tanto empresas como particulares. Esta comisión se ha calculado a través de una estimación del equipo y basándose en las comisiones que cobran otras plataformas de donación y fundraising, como gofundme o ulule las cuales cobran una cuota por donación de aproximadamente 2,9% más una cantidad fija de 0,30 euros (IONOS, 2019b). El porcentaje y la cantidad fija serán deducidos de cada donación de particulares y empresas en beneficio de LinkAid. Al tratarse de una aplicación móvil gratuita, se obtiene rendimiento de este segmento de clientes a través del cobro de esta tasa por transacción realizada
- **Suscripción de donaciones periódicas.** Esta suscripción permite a los voluntarios particulares ingresar mensualmente una cantidad a alguna ONG publicitada en la aplicación. De esta suscripción mensual, LinkAid también obtiene una cuota de beneficio. Esa cuota es del 2% por transacción, menor que las donaciones puntuales. Es por eso por lo que los donantes pueden ver que mayor cantidad de su dinero llega al proyecto que desean ayudar, pero exige una recurrencia en ese ingreso.
- **Empresas Partners.** Este partnership se explica de la siguiente manera. LinkAid y su departamento de operaciones (como se define en el punto 8.4 Plan de Recursos Humanos), se encarga de ponerse en contacto con empresas españolas que cuenten con un espíritu solidario. Estas empresas redactan un contrato con LinkAid para pagar una mensualidad de 3.000 €. Esta mensualidad garantiza a la empresa que su logo aparecerá en la aplicación como empresa colaboradora, de esta manera

contribuir con su Responsabilidad Social Corporativa. La empresa partner, gana visibilidad como empresa solidaria comprometida con la mejora del entorno y contribuye a su aspecto social. Dentro de estas empresas pueden encontrarse, la Caixa, Bankia, la Fundación Mapfre o MRV. Estos negocios son de las empresas españolas que destinan parte de sus beneficios a mejorar aspectos de la sociedad. (Moreno, 2021).

La estimación de ingresos producidos por esa alianza se explica en la tabla 22 Ingresos por Partners Empresariales.

8.5.4 Costes operacionales

Estos ingresos fijos tienen el objetivo de cubrir los gastos operacionales que mantienen viva y proporcionan innovación a la idea de negocio. Estos gastos operativos varían con la evolución del tiempo y se exponen en la siguiente tabla

Tabla 18. Costes operacionales LinkAid, anuales.

	2022	2023	2024	2025	2026
Publicidad y marketing	6.000,00 €	6.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €
Soporte técnico	36.000,00 €	38.160,00 €	40.449,60 €	42.876,58 €	45.449,17 €
Salarios	NA	NA	81.600,00 €	128.400,00 €	228.000,00 €
Oficinas	NA	NA	36.000,00 €	36.576,00 €	37.152,00 €
Materiales	600,00 €	636,00 €	1.200,00 €	1.431,00 €	1.590,00 €
Total	42.600,00 €	44.796,00 €	171.249,60 €	221.283,58 €	324.191,17 €

Fuente: Elaboración propia a través de estimaciones del equipo.

Tabla 19. Costes operacionales LinkAid, mensuales.

	2022	2023	2024	2025	2026
Publicidad y marketing	500,00 €	500,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Soporte técnico	3.000,00 €	3.180,00 €	3.370,80 €	3.573,05 €	3.787,43 €
Salarios	NA	NA	6.800,00 €	10.700,00 €	19.000,00 €
Oficinas	NA	NA	3.000,00 €	3.048,00 €	3.096,00 €
Materiales	50,00 €	53,00 €	100,00 €	119,25 €	132,50 €
Total	3.550,00 €	3.733,00 €	14.270,80 €	18.440,30 €	27.015,93 €

Fuente: Elaboración propia a través de estimaciones del equipo.

2022.

En relación con el **marketing y la publicidad**, LinkAid pretende publicitarse en principio en redes sociales. Por lo tanto, esta cantidad de dinero corresponde al precio que hay que pagar por publicar contenido en las plataformas digitales. Por ello se destinarán 500 euros mensuales que aumentarán con el tiempo.

El **soporte técnico** corresponde a la agencia que se va a contratar para ser la encargada de la tecnología. Esta agencia de desarrollo y mantenimiento de softwares se encargan de múltiples funciones, es por eso por lo que supondrán unos costes de 3.000 euros mensuales. Dato recogido del presupuesto pedido a “Buenoscodigos.com”, como agencia desarrolladora de software. Dentro de estas funciones se encuentra, los pagos a las pasarelas de pago, tanto stripe como PayPal, la actualización de la tecnología a los modelos más actuales o la realización de analíticas de uso.

Respecto al **salario**, durante este primer año de funcionamiento los miembros de la plantilla de empleados serán los cuatro socios fundadores. Estos socios no cobrarán debido a la apuesta personal por la empresa y a la reinversión de cualquier beneficio en para su puesta en marcha.

Lo mismo sucede con las **oficinas**, mientras la plantilla siga siendo solo los miembros del equipo fundador no será necesario el alquiler de una oficina para el desarrollo de la actividad. En su defecto, el equipo de LinkAid puede reunirse en espacios de coworking que pone a disposición de las startups españolas la Comunidad de Madrid, como se desarrolla en el análisis del entorno general: PESTEL, punto 7.2.1.

Por último, se muestra un pequeño gasto en **materiales**. Este gasto se refiere al material que los trabajadores de LinkAid necesitan para desarrollar sus tareas dentro de la empresa. Este gasto es relativamente bajo debido a que durante los dos primeros ejercicios el proyecto cuenta con cuatro empleados.

2023

Respecto a **salarios, oficinas**, los costes operacionales se mantienen en la misma línea que el año de lanzamiento de la empresa. De acuerdo con los mismos criterios seguidos en 2022.

Por el contrario, **el soporte técnico** ve aumentado el importe de las transacciones recibidas. Atendiendo al dato de la subida del IPC adelantado en un 6%, (expansión, 2022a), la agencia pasaría a cobrar 3.180 euros mensualmente. ($3.000 + 6\% * 3.000 = 3.180$ €).

En relación con la **publicidad y el marketing**, esta cantidad se mantiene en 500 euros mensuales. Esto es así porque, esta cifra depende de las publicaciones que se realicen en las redes. Como se pretende mantener el mismo nivel de publicación, el gasto se mantiene.

Respecto a **materiales**, este gasto incrementa según la misma tendencia de subida de precios que experimenta la agencia de soporte técnico. Por lo tanto, este gasto se ve un 6% aumentado y pasa a 53 euros mensuales.

2024

El **marketing y la publicidad** ve aumentada su cuota en 1.000 euros mensuales, debido a la estimación de la necesidad de una mayor publicidad para continuar captando clientes. No sigue las mismas pautas de aumento de honorarios que la agencia de soporte técnico por que se considera que la estrategia de marketing, definida en el punto 8.2 Plan de Marketing, requiere de una mayor inversión.

La agencia de **soporte técnico** sigue viendo sus honorarios crecer. Estimando que la subida del IPC se mantenga en un 6% (expansión, 2022a), la agencia supondría unos

costes mensuales de 3.370,80 euros mensuales, durante el 2024. Se presupone que este porcentaje continuará al alza, debido a la subida en los precios de los suministros como la luz o en el combustible.

Respecto a los **salarios**, en el tercer año la plantilla de trabajadores crece (como se especifica en el apartado 8.4 Plan de Recursos Humanos) por tanto, todos los trabajadores comienzan a cobrar. Estos sueldos, han sido estimados por el equipo teniendo en cuenta el previsible crecimiento de la aplicación con el tiempo. Los cuatro socios comienzan a cobrar 1.200 euros al mes, una cantidad que se considera adecuada, teniendo en cuenta la media de salario bruto anual en España reflejada en la figura x. Esta figura muestra que los trabajadores españoles de entre 20 y 24 años, edad de los empleados en ese momento, cobran alrededor de 12.000 euros anuales (enterat, 2022). Los becarios a cargo de los miembros originales del equipo comenzarán cobrando 500 euros mensuales. Este dato se estima sabiendo que el sueldo medio de un becario en España es de 655 euros mensuales (del Amo, 2021) y teniendo en cuenta la naturaleza del negocio.

El gasto en **oficinas** aumenta, como consecuencia de la ampliación de la plantilla. Este gasto aumenta a 3.000 euros al mes. Este alquiler contempla una oficina en Madrid para que el expandido equipo de trabajo de LinkAid pueda desarrollar su actividad de forma conjunta.

Por último, respecto de los **materiales**, los gastos aumentan a 100 euros mensuales. Esta cifra por lo tanto se duplica respecto a los años anteriores. Este aumento se justifica con el crecimiento de la plantilla de trabajadores en el doble. Además, este año LinkAid se traslada a sus propias oficinas, por lo tanto, se entiende que el material que se use será mayor. Además, la cifra aumenta un 6% debido a la estimación del crecimiento del IPC, aplicado a otros gastos.

2025

Los gastos operativos, **publicidad y marketing** se mantienen como el año anterior. Esto es debido a que estos costes se estiman en base al gasto que suponen las publicaciones en redes sociales, no en base a las variaciones en el IPC.

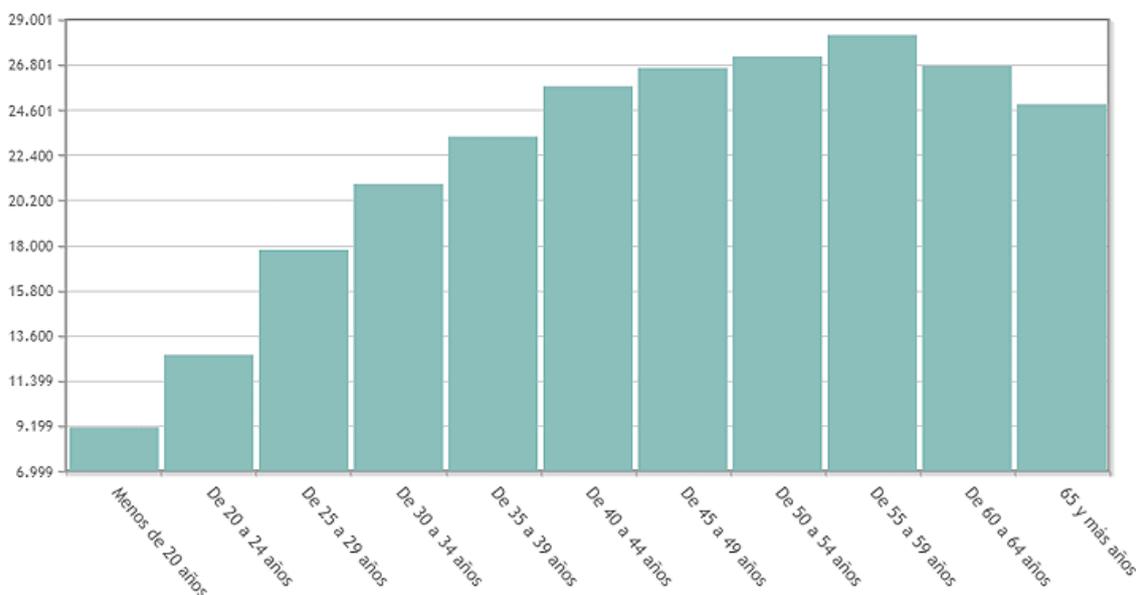
La **agencia de soporte técnico** sigue experimentando un crecimiento en sus honorarios debido a la tendencia del IPC.

Los **salarios** varían por que la plantilla experimenta modificaciones. Estas modificaciones están explicadas en profundidad en el punto 8.4 en el que se desarrolla el

Plan de Recursos Humanos. Por un lado, los socios fundadores pasan a cobrar 1.500 euros mensuales, y se contrata, como trabajador, al becario que el año pasado ayudaba en el equipo financiero, debido a la presunción de crecimiento de la empresa y a la mayor necesidad de gestionar recursos financieros. Este aumento de salario se basa en que, en España entre los 25 y 29 años, que es la edad aproximada que tendrán los trabajadores en este momento, la media de salario bruto anual es de 18.000 euros, según datos del INE (enterat, 2022), como se muestra en la figura 42. Por otro lado, el resto de los becarios que estaban el año pasado ven su salario incrementado a 800 euros mensuales, con el objetivo de corresponder a la subida de sueldos de los empleados, y se contrata a un nuevo becario para complementar al departamento financiero. Suponiendo en total un gasto en salarios de 10.700 euros mensuales.

Las **oficinas** aumentarían el precio de alquiler en 48 euros. Este dato se extrae de un informe realizado por idealista que indica que los precios de alquiler en la comunidad de Madrid aumentan en 576 euros más anualmente (expansión, 2022a). Esta subida de coste se ve reflejada en la tabla anterior.

Figura 42. Salario medio bruto anual en España, por edades.



Fuente: enterat.com, 2022

Por último, en relación con los gastos en **materiales** estos aumentan siguiendo la tendencia de crecimiento del nivel de precios. Además, al aumentar la plantilla de trabajadores en un empleado más, como se detalla e el punto 7.4 Plan de Recursos Humanos, este gasto experimenta una subida extra.

2026

Al igual que en el cuarto año los gastos operativos de **publicidad y marketing** se mantienen constantes, por el mismo motivo que en 2025.

En relación con la **agencia de soporte técnico**, esta sigue viendo su remuneración aumentar. Sigue la tendencia de esa subida del IPC del 6% registrada en 2022 (expansión, 2022a). Se estima la misma cifra debido a que es el último dato del IPC conocido.

Respecto a los **salarios**. Los cuatro becarios pasan a tener un contrato de empleado, y por tanto pasan a cobrar 1.500 euros al mes. Los cinco trabajadores reciben un aumento de salario y pasan a cobrar 2.000 euros mensuales. Por último, se contrata a un Chief Executive Officer (CEO) que se encargará de dirigir la empresa desde el año quinto en adelante. Esta nueva figura tendrá el mayor sueldo puesto que recibe el cargo más determinante en el futuro de la empresa. Con el sueldo de 3.000 euros mensuales del CEO, el gasto en salarios del quinto año asciende a 19.000 euros al mes.

Las **oficinas** siguen sufriendo un encarecimiento de su alquiler, estimando que la subida de precios que se registra a comienzos de 2022 continúa creciendo de manera exponencial. Esto provoca un gasto en alquileres de oficina de 37.152 euros este quinto año.

Finalmente, los gastos en **material** siguen aumentando debido a la presunción de aumento del IPC. Además, al incorporarse el CEO al equipo; como se detalla en el punto 7.4 Plan de Recursos Humanos, esta cifra aumenta un poco más.

8.5.5 Predicciones de ingresos

Para este apartado se tendrá en cuenta la tabla 17 en la que se encuentran los ingresos periódicos que recibirá LinkAid. Con el fin de especular sobre cuáles son los posibles ingresos de la empresa, y con la intención de conocer si la misma puede generar beneficios a lo largo de los años, se han realizado las siguientes predicciones financieras sobre los donantes, y las donaciones.

Mirando a los **ingresos generados por la cuota por donaciones**. Teniendo en cuenta que en 2020 los usuarios donaron de media 144,64 euros mensuales, y que entre 2019 y 2020 esta cifra ha aumentado en 6 euros (AEFR, 2021) Podemos estimar que, esperando que esta cifra media siga creciendo en 5 euros al año, recibiendo el primer año 10 donaciones al mes y estimando que este número de donaciones incremente en 10 donaciones más al año, LinkAid tendrá los ingresos que se contemplan en la siguiente tabla.

Tabla 20. Ingresos estimados por comisión por donaciones.

Ingresos por Comisión por Donaciones						
	Donación media	Donantes	Total, mensual	Total, anual	Sin tasa fija	Ingresos
2022	144,64 €	10	1.446,40 €	17.356,80 €	503,35 €	505,35 €
2023	149,64 €	20	2.992,80 €	35.913,60 €	1.041,49 €	1.045,49 €
2024	154,64 €	30	4.639,20 €	55.670,40 €	1.614,44 €	1.620,44 €
2025	159,64 €	40	6.385,60 €	76.627,20 €	2.222,19 €	2.230,19 €
2026	164,64 €	50	8.232,00 €	98.784,00 €	2.864,74 €	2.874,74 €

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo.

Atendiendo a los **ingresos generados por las suscripciones mensuales**. Se estima que, comenzando por 10 donantes suscritos en el primer año, suponiendo la donación de 50 euros mensuales como media. Teniendo en cuenta la tasa porcentual del 2% sobre estas donaciones. LinkAid obtendría como beneficio propio los que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 21. Ingresos por suscripciones mensuales.

Suscripción Mensual					
	Donantes	Donación	Total mensual	Total anual	% cuota
2022	10	50,00 €	500,00 €	6.000,00 €	120,00 €
2023	20	50,00 €	1.000,00 €	12.000,00 €	240,00 €
2024	30	50,00 €	1.500,00 €	18.000,00 €	360,00 €
2025	40	50,00 €	2.000,00 €	24.000,00 €	480,00 €
2026	50	50,00 €	2.500,00 €	30.000,00 €	600,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo.

Respecto a los **ingresos generados por los partners empresariales**. Entendiendo que, al comienzo del ejercicio, y gracias a la labor de la dirección de operaciones como se explica en el punto 8.4 Plan de Recursos humanos, LinkAid no contará con muchos partners. Esto es debido a la complejidad de encontrar empresas que quieran ser colaboradores de una startup desde su creación. Este número de partners irá aumentando a lo largo de los años y siempre se cobrará la misma cuota. De esta manera, los ingresos generados por las alianzas con empresas se estiman en la siguiente tabla

Tabla 22. Ingresos por Partners Empresariales.

Ingresos por Partners Empresariales				
	Número de Partners	Cobro mensual	Cobro anual	Ingresos
2022	2	3.000,00 €	36.000,00 €	72.000,00 €
2023	3	3.000,00 €	36.000,00 €	108.000,00 €
2024	5	3.000,00 €	36.000,00 €	180.000,00 €
2025	7	3.000,00 €	36.000,00 €	252.000,00 €
2026	10	3.000,00 €	36.000,00 €	360.000,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo.

Teniendo en cuenta que estas tres tablas representan las fuentes de ingresos de LinkAid, podemos reunirlos para analizar cuál es el total estimado de ingresos por año, que se representa en la siguiente tabla.

Tabla 23. Estimación de ingresos anuales.

	Estimación de Ingresos anuales			
	Suscripción mensual	Comisión por donaciones	Partners Empresariales	TOTAL INGRESOS
2022	120,00 €	505,35 €	72.000,00 €	72.625,35 €
2023	240,00 €	1.045,49 €	108.000,00 €	109.285,49 €
2024	360,00 €	1.620,44 €	180.000,00 €	181.980,44 €
2025	480,00 €	2.230,19 €	252.000,00 €	254.710,19 €
2026	600,00 €	2.874,74 €	360.000,00 €	363.474,74 €

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo.

Teniendo en cuenta los gastos operativos en los que la empresa incurre a lo largo de los años. Que se reflejan en la siguiente tabla, aunque están explicados con anterioridad en este mismo plan financiero.

Tabla 24. Gastos operativos.

	Gastos operativos					
	Publicidad y marketing	Soporte técnico	Salarios	Oficinas	Materiales	TOTAL GASTOS
2022	6.000,00 €	36.000,00 €	NA	NA	600,00 €	42.600,00 €
2023	6.000,00 €	38.160,00 €	NA	NA	636,00 €	44.796,00 €
2024	12.000,00 €	40.449,60 €	81.600,00 €	3.000,00 €	1.200,00 €	138.249,60 €
2025	12.000,00 €	42.876,58 €	128.400,00 €	3.048,00 €	1.431,00 €	187.755,58 €
2026	12.000,00 €	45.449,17 €	228.000,00 €	3.096,00 €	1.590,00 €	290.135,17 €

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo.

A partir de estas dos últimas ilustraciones y calculando la diferencia entre el total de ingresos estimados, y el total de gastos se puede concluir este plan financiero mostrando en la siguiente tabla la estimación del Beneficio total anual.

Tabla 25. Estimación de beneficios totales anuales.

	Estimación de Beneficios totales anuales		
	TOTAL INGRESOS	TOTAL GASTOS	TOTAL BENEFICIOS
2022	72.625,35 €	42.600,00 €	30.025,35 €
2023	109.285,49 €	44.796,00 €	64.489,49 €
2024	181.980,44 €	138.249,60 €	43.730,84 €
2025	254.710,19 €	187.755,58 €	66.954,61 €
2026	363.474,74 €	290.135,17 €	73.339,57 €

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo.

8.5.6 Cuenta de resultados

A continuación, se muestra la estimación de cuenta de resultados de los cinco primeros años de actividad empresarial.

Tabla 26. Cuenta de resultados.

	Cuenta de resultados				
	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos	72.625,35 €	109.285,49 €	181.980,44 €	254.710,19 €	363.474,74 €
Beneficio bruto	72.625,35 €	109.285,49 €	181.980,44 €	254.710,19 €	363.474,74 €
Gastos	42.600,00 €	44.796,00 €	138.249,60 €	187.755,58 €	290.135,17 €
EBITDA	30.025,35 €	64.489,49 €	43.730,84 €	66.954,61 €	73.339,57 €
Amortización	120,00 €	127,20 €	240,00 €	286,20 €	318,00 €
EBIT	30.145,35 €	64.616,69 €	43.970,84 €	67.240,81 €	73.657,57 €
Impuestos	4.521,80 €	9.692,50 €	15.389,79 €	23.534,28 €	25.780,15 €
Beneficio neto	25.623,55 €	54.924,19 €	28.581,05 €	43.706,53 €	47.877,42 €

Fuente: elaboración propia

Los resultados que se recogen en esta tabla se han calculado a partir de los ingresos y gastos definidos en las anteriores tablas. La amortización se ha calculado teniendo en cuenta una vida útil de cinco años para los materiales. Por último, los impuestos se han calculado a partir del 15% tributación al impuesto de sociedades los dos primeros años y del 35% los años siguientes. Esta tributación corresponde a la razón social de LinkAid S.C. como sociedad colectiva.

A partir de esta cuenta de resultados podemos comprobar que la empresa es capaz de generar beneficio neto.

8.5.7 Riesgo financiero

Por último, respecto a riesgos financieros. LinkAid se expone a un riesgo de crédito. Esto es debido a que, al utilizar toda la liquidez inicial en el desarrollo de la App y la tramitación de la misma, LinkAid se arriesga a que alguna de sus fuentes de financiación falle y sean los socios fundadores los que tengan que asumir gastos de su propio patrimonio. Es decir, si LinkAid no recibe suficientes donaciones, suscripciones o no entabla alianzas con suficientes empresas partners, corre el riesgo de no tener suficiente liquidez como para cubrir sus gastos y por lo tanto el equipo fundador, como únicos socios, tengan que hacer estos pagos aportando su propio capital.

9 Conclusión

Para concluir con este plan de negocio se explicarán las conclusiones. Las cuales justifican los objetivos desarrollados en el punto 2. Objetivos del estudio.

OE1. Análisis de la acción humanitaria en España

Analizar el carácter solidario de la sociedad española es clave para identificar la cantidad de usuarios que tendría LinkAid. En caso de no tener una predisposición a la ayuda, esta idea de negocio no tendría clientes. Ni los voluntarios ofrecerían su ayuda, ni las organizaciones estarían interesadas en usar el servicio. Es por eso que, en este plan de negocio se ha estudiado el comportamiento y las acciones que a lo largo del tiempo han ido formando el carácter solidario de los españoles.

Después de este estudio, se puede decir que la sociedad española lleva realizando actividades solidarias desde antes de la postguerra. Desde entonces, y reforzado con la Constitución Española de 1978, las actividades solidarias y las organizaciones sin ánimo de lucro empiezan a estar más presentes. Aproximadamente veinte años después se proporciona cobertura jurídica a la actividad de voluntariado en la Ley 6/1996 del Voluntariado. Texto que ha sido renovado y ampliado hasta 2015. Esta cobertura jurídica denota la importancia que la sociedad y el gobierno español le da a el ejercicio de estas actividades solidarias.

Por otro lado, la sociedad tiene un gran compromiso con proporcionar ayuda ya sea tanto humanitaria como a través de donaciones. Esto lo hemos visto en el apartado 4.3 Cooperación en España, así como a lo largo de todo este TFG. Desde los más jóvenes hasta los más mayores, la sociedad española muestra altos niveles de cooperación con las organizaciones sin ánimo de lucro e instituciones solidarias en general.

Esta actitud supone que LinkAid tiene potenciales clientes que parecen estar dispuestos a prestar su ayuda a los proyectos que las organizaciones puedan publicitar.

OE2. Análisis de la situación de necesidad de España.

Dependiendo de la situación de pobreza y necesidad en la que se encuentre España, esta idea de negocio podrá desarrollarse o no. Por ello, resulta necesario estudiar factores como el riesgo de pobreza y exclusión social, o las carencias materiales que sufre la población.

Estudiando esta situación se llega a la conclusión de que un servicio cuya misión es poner en contacto organizaciones con fines solidarios con voluntarios, para facilitar la ayuda local es necesario.

Como se puede ver a lo largo de este plan de negocio, la situación de pobreza, la exclusión social, las carencias materiales y demás factores, alcanzan niveles realmente preocupantes en España. Además, la crisis pandémica ha provocado un empeoramiento de esta situación. A raíz de la crisis de la COVID 19, han surgido situaciones que alarman aún más, como por ejemplo la brecha digital, el desempleo o los hogares con menores ingresos. Estas situaciones provocan una precariedad en los individuos desde una edad muy temprana.

Por lo tanto, después de conocer en profundidad esta situación, se puede concluir afirmando que el servicio, que este plan de negocio propone, podría suponer una fuente de ayuda para luchar contra estas situaciones de desigualdad.

OE3. Naturaleza del proyecto.

Este objetivo pretendía definir de manera detallada y meticulosa el por qué de esta idea de negocio. Para cumplir con este propósito se ha expuesto la razón por la que nace LinkAid, quien hay detrás de este proyecto y que se persigue con el mismo.

Después de exponer todos estos factores se pueden resaltar varios aspectos. LinkAid nace gracias a la oportunidad que nos brinda la Universidad Pontificia de Comillas de desarrollar una idea de negocio a través del concurso Comillas Emprende. Además, este proyecto está movido por cuatro jóvenes a punto de comenzar su vida laboral y que están motivadas por su voluntad solidaria. Este equipo siente esa pasión por hacer todo lo posible por ayudar a la comunidad que les rodea, de ahí el empeño por que este proyecto salga adelante.

Por otro lado, el equipo de LinkAid tiene una visión que busca hacer realidad con la puesta en marcha de este proyecto, una misión que quiere cumplir a toda costa y unos valores que son los cimientos de esa motivación por hacer del entorno local un lugar mejor.

A través de la exposición y definición de estos factores, junto con una breve pero concisa descripción del servicio en el punto 5.4 Descripción de la App, se concluye con la idea de que es LinkAid, por qué esta idea y que hay detrás de ella.

OE4. Análisis interno y externo.

Una vez enmarcado tanto la situación que rodea al proyecto como los motores que lo mueven, es fundamental realizar un análisis interno que estudie los rasgos de la empresa, así como, un estudio externo de los factores que pueden perjudicar o beneficiar al desarrollo de la misma.

El análisis **interno** se ha realizado a través de la Matriz de Evaluación de Factores Internos. Esta herramienta permite estudiar en profundidad las fortalezas y debilidades de una idea de negocio, atribuyéndole un peso a estos factores dependiendo de la importancia que estos tengan para el desarrollo del ejercicio. A través de este análisis se ha concluido con que LinkAid cuenta con más fortalezas que debilidades en su interior. Además, estas fortalezas tienen un peso superior al que tienen las debilidades. Aun así, hace falta que la empresa tome ciertas medidas para potenciar esas fortalezas y luchar contra las debilidades.

Como conclusión de esta parte del estudio se puede decir que LinkAid cuenta con un servicio innovador, que tiene un fin social muy enriquecedor ante el cual la sociedad española podría encontrarse atraída. Pero, por otro lado, al ser un proyecto de emprendimiento social se enfrenta a dificultades sobre todo económicas. Conseguir financiación es complicado por la incertidumbre de los futuros rendimientos. Aunque esto se resuelve en el apartado 7.5 Plan Financiero.

El análisis **externo** cuenta con una parte de análisis general, en el que se ha utilizado la herramienta PESTEL, y una parte de análisis específico a través de las 5 fuerzas de Porter, la estrategia CANVAS; Blue Ocean y la Matriz de Evaluación de Factores Externos. Por último, este estudio acaba con un análisis DAFO y la consecuente matriz CAME para recoger los factores desarrollados en las anteriores exposiciones.

Gracias a todos estos análisis se ha podido concretar cuales son aquellas situaciones del entorno de LinkAid que puede tomar como oportunidades y como debe explotarlas.

Además, se ha podido conocer cuáles son las potenciales amenazas y como luchar contra ellas.

Como conclusión esta idea de negocio está rodeada por factores que pueden impulsarla como, la situación de crisis que requiere de ayuda humanitaria, los beneficios fiscales respecto de las donaciones, la concienciación social o el aumento del uso y la accesibilidad a la tecnología. Pero, por otro lado, se ve amenazada por otras situaciones entre la que destaca sobre todo el encarecimiento de la vida y el impedimento que esto supone a la hora de prestar ayuda.

OE5. Comprobar la viabilidad del negocio a través del Plan de Negocio.

Este último objetivo se cubre a través del desarrollo de cuatro planes diferentes que estudian todas las caras del plan de negocio de LinkAid. A pesar de esto, el Plan de Negocio comienza con la herramienta Business Model Canvas que permite tener una visión general de los aspectos que se detallan en los planes. Gracias a esta herramienta se puede conocer:

La propuesta de valor, la cual se caracteriza por aportar visibilidad a los proyectos sociales y locales que precisan de ayuda. Facilitando esa ayuda tanto humanitaria como económica a través de vínculos establecidos entre individuos y empresas con organizaciones solidarias.

En cuanto a los clientes, LinkAid se relaciona con ellos desde la cercanía y promoviendo la concienciación y el espíritu solidario sin necesidad de crear compromisos no deseados entre ellos. Para llegar a estos clientes se utilizan canales como las redes sociales, y esencialmente a través de la propia aplicación móvil que actúa como vínculo entre clientes.

Para el desarrollo de la tecnología se subcontrata a una agencia tecnológica, que además se encargará de realizar un seguimiento de la usabilidad de la aplicación y de actualizar el servicio a las nuevas tecnologías emergentes. Por otro lado, se necesitan empleados nuevos que se encarguen de ayudar a los socios fundadores a desarrollar el proyecto. Además, es fundamental hacerles participar en proyectos de formación y motivación para mantener el espíritu social y emprendedor.

Por otro lado, y como parte fundamental se requiere de unas fuentes de financiación recurrentes para cubrir los costes operativos. Estas fuentes de financiación las conforman un porcentaje de las donaciones de los clientes y de sus suscripciones mensuales. Pero,

sobre todo, la financiación proviene de las alianzas con grandes empresas solidarias que pretenden mejorar su componente social mediante la cooperación con un servicio como LinkAid.

Todos estos atributos son las conclusiones de los detallados planes a través de los cuales se definen las estrategias de marketing que se van a seguir, las operaciones que realiza el servicio, la gestión del capital humano de la empresa y los aspectos financieros de la misma.

Bibliografía

- AEFR. (2021). Estudio la realidad del socio. https://www.aefundraising.org/wp-content/uploads/2021/06/infografia_Realidad-del-Socio-y-Donante-2021-1.pdf
- Ayala, L, Bosh, N, Bárcena, E, Cantó, O, C'Ambrosio, C & Vincent, V. (2020). La pobreza en España y Europa. Efectos de la COVID-19. Recuperado de https://ieb.ub.edu/wp-content/uploads/2021/01/IEB_Report_042020.pdf#page=19
- BBVA (2020). Formación 'online' para emprendedores: cómo aprender desde casa a innovar en los negocios. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/formacion-online-para-emprendedores-como-aprender-desde-casa-a-innovar-en-los-negocios/>
- Blanco, V. (2022) El mercado ya contempla la primera subida de tipos del BCE a final de año. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/11593908/01/22/El-mercado-ya-contempla-la-primera-subida-de-tipos-del-BCE-a-final-de-ano.html>
- BOE. (1996) Ley de Voluntariado. Num 15, de 17/01/1996. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1996-1071>
- BOE. (2002) Ley de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo. Num 307, de 24/12/2002. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2002-25039>
- BOE. (2011) Ley de economía social. Num. 76 30/03/2011. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-5708>

BOE. (2014) Ley del Impuesto de Sociedades. Núm 288, 27/11/2014. Recuperado de: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2002-25039>

BOE. (2020). Real Decreto-ley 17/2020, de 5 de mayo, por el que se aprueban medidas de apoyo al sector cultural y de carácter tributario para hacer frente al impacto económico y social del COVID-2019. Num 126, de 06/05/2020. Recuperado de [BOE.es - BOE-A-2020-4832](https://www.boe.es/BOE-A-2020-4832) Real Decreto-ley 17/2020, de 5 de mayo, por el que se aprueban medidas de apoyo al sector cultural y de carácter tributario para hacer frente al impacto económico y social del COVID-2019.

BOE. (2021). Real Decreto 821/2021, por el que se establecen las bases reguladoras de la concesión de subvenciones para la realización de actividades de interés general consideradas de interés social, correspondientes a la Secretaría de Estado de Derechos Sociales. Num 236, de 2/10/2021. Recuperado de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-16033

Byte. (2018). Un 39% de las empresas de la UE sufre robo de datos. Recuperado de <https://revistabyte.es/actualidad-it/empresas-sufre-robo-de-datos/>

Cámara de comercio. (2017). Tipos de sociedades mercantiles en España. ¿Cuál se adapta mejor a tus necesidades? Recuperado de <https://www.camara.es/blog/creacion-de-empresas/tipos-de-sociedades-mercantiles-en-espana-cual-se-adapta-mejor-tus-necesidades>

Caritas, (2020). El primer impacto en las familias acompañadas por Cáritas. Recuperado de <https://www.caritas.es/main-files/uploads/2020/06/OSR-v4.3.pdf>

Casas, D. (2021). El «hacking» a la gran empresa crece un 93 %. Recuperado de https://www.lavozdegalicia.es/noticia/mercados/2021/12/05/hacking-gran-empresa-crece-93-/0003_202112SM5P5991.htm

Comunidad de Madrid. (2022). Madrid Región Emprendedora Europea 2021-2022. Recuperado de <https://www.comunidad.madrid/inversion/inicia-desarrolla-tu-empresa/madrid-region-emprendedora-europea-2021-2022>

David, F. R., & David, M. E. (2013). *Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach*. Upper Saddle River: Pearson.

Del Amo, E. (2021) El sueldo de un becario: cuánto gana según contrato y sector. Recuperado de <https://www.aprendemas.com/es/blog/becas/el-sueldo-de-un-becario-cuanto-gana-segun-contrato-y-sector-125287> .

EAPN. (2020). El estado de la pobreza. Seguimiento del indicador de pobreza y exclusión social en España 2008-2019. Recuperado de https://www.eapn.es/estadodepobreza/ARCHIVO/documentos/Informe_AROPE_2020_MADRID_07Qqnx.pdf

EAPN. (2021a). Encuesta de condiciones de vida. Recuperado de <https://www.eapn.es/noticias/1416/casi-125-millones-de-personas-esta-en-riesgo-de-pobreza-o-exclusion-en-espana-segun-datos-de-renta-previos-a-la-covid>

EAPN. (2021b). El estado de la pobreza en España 2021. Recuperado de https://www.eapn.es/ARCHIVO/documentos/noticias/1629703748_el-estado-de-la-pobreza.-avance-resultados-julio-2021-v2.pdf

Enterat. (2022). Salario medio bruto anual en España, por edades. Recuperado de <https://www.enterat.com/actualidad/salario-medio-espana.php>

Epdata. (2021a). Evolución de personas que usan diariamente Internet en España por grupo de edad. Recuperado de <https://www.epdata.es/datos/uso-tecnologia-ninos-graficos/462>

Epdata. (2021b). Gasto en I+D en relación al PIB en España. Recuperado de <https://www.epdata.es/datos/gasto-investigacion-innovacion-datos-graficos/224>

Epdata. (2021c). Porcentaje de internautas que usan redes sociales en España. Recuperado de <https://www.epdata.es/datos/usuarios-redes-sociales-espana-estudio-iab/382#:~:text=El%2085%2C5%25%20de%20los,y%20la%20colaboraci%C3%B3n%20de%20Elogia.>

Epdata. (2021d). Evolución de los hogares con ordenador en la vivienda por tamaño de esta, en España. Recuperado de [Evolución de los hogares con ordenador en la vivienda por tamaño en España \(epdata.es\)](#)

Epdata. (2022a). ¿Cuál es el número de empresas en Madrid?. N° de empresas total en el municipio. Recuperado de <https://www.epdata.es/datos/numero-empresas-municipio-localidad/140/madrid/4245>

Epdata. (2022b). Evolución del gasto en pensiones en España. Gasto total en pensiones en España. Recuperado de [https://www.epdata.es/datos/pensiones-graficos-datos/20/espana/106#:~:text=Datos%20actualizados%20el%2025%20de%20marzo%20de%202022&text=Las%20pensiones%20de%20jubilaci%C3%B3n%20suponen,\(28%2C06%20millones\).](https://www.epdata.es/datos/pensiones-graficos-datos/20/espana/106#:~:text=Datos%20actualizados%20el%2025%20de%20marzo%20de%202022&text=Las%20pensiones%20de%20jubilaci%C3%B3n%20suponen,(28%2C06%20millones).)

Epdata. (2022c). Evolución del Índice de Precios de Consumo (IPC). Variación interanual del IPC. Recuperado de <https://www.epdata.es/datos/ipc-datos-graficos/71/espana/106>

Epdata. (2022d). Evolución diaria del precio de la luz en España. Recuperado de [Precio de la factura de la luz, datos y estadísticas \(epdata.es\)](#)

Expansión. (2020). España - Esperanza de vida al nacer. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/esperanza-vida/espana#:~:text=La%20esperanza%20de%20vida%20retrocede,fue%20de%2079%2C59%20a%C3%B1os.>

Expansión. (2022a). Subida del IPC: los alquileres revisados en enero costarán al inquilino 500 euros más al año. Recuperado de [https://www.expansion.com/inmobiliario/viviendas/2022/02/10/62051e2\(3468aeb132d8b45ef.html](https://www.expansion.com/inmobiliario/viviendas/2022/02/10/62051e2(3468aeb132d8b45ef.html)

Expansión. (2022b). Precios de los derivados del petróleo: España. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/energia/precios-gasolina-diesel-calefaccion/espana>

Fahey, L & Narayanan, V. (1986). Macroenvironmental Analysis for Strategic Management. West Publishing.

Fernandez, M. (2018). La Pobreza en España. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/34080/TFG-E-489.pdf?Sequence=1>

Fundación lealtad. (2020), Deducciones fiscales por donativos a ONG. Recuperado de <https://www.fundacionlealtad.org/deducciones-fiscales-por-donativos-a-ong/#:~:text=El%20porcentaje%20de%20deducci%C3%B3n%20en,durante%20al%20menos%20tres%20a%C3%B1os.>

Foessa, (2020). «Análisis y Perspectivas 2020»: La Covid-19 ha anulado el efecto de la recuperación y hemos vuelto al peor momento de la última crisis. Recuperado de <https://www.foessa.es/blog/analisis-y-perspectivas-2020-la-covid-19-ha-anulado-el-efecto-de-la-recuperacion-y-hemos-vuelto-al-peor-momento-de-la-ultima-crisis-2/>

Garrido, P. (2021) Nuevo desafío para las empresas: dos de cada tres empleados que teletrabaja no saben cómo defenderse de hackeo. Recuperado de <https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/seguridad/nuevo-desafio-empresas-cada-empleados-que-teletrabaja-saben-como-defenderse-hackeo/20210924120828278848.html>

Gobierno de España. (2018). Plan de acción para la implementación de la agenda 2030 hacia una estrategia española de desarrollo sostenible. Recuperado de https://www.agenda2030.gob.es/recursos/docs/Plan_de_Accion_para_la_Implementacion_de_la_Agenda_2030.pdf

Gobierno de España. (2022). El programa LIFE de la Unión Europea. Recuperado de <https://www.miteco.gob.es/es/ministerio/servicios/ayudas-subvenciones/programa-life/>

Huerta, F, Pasamón, F, Moreno, J.C, Perini, A, Saenz, C. (2017). Deloitte Global Mobile Consumer Survey, 2017. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/tecnologia-media-telecomunicaciones/Deloitte-ES-TMT-Consumo-Movil-2017.pdf>

Hootsuite. (2022). Digital 2022. Global Overview Report. Recuperado de <https://www.hootsuite.com/es/recursos/tendencias-digitales-2021>

Iberdrola. (2022). Fomentamos el desarrollo y la inclusión social de los colectivos más vulnerables. Recuperado de <https://www.iberdrola.com/compromiso-social/colectivos-vulnerables/proyectos-sociales-sensibilizacion>

INE. (2020). Encuesta de condiciones de vida, nota de prensa. Recuperado de https://www.ine.es/prensa/ecv_2020.pdf

INE. (2021). Salarios, ingresos, cohesión social. Recuperado de https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259941637944&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m1=PYSDetalle¶m3=1259926137287

IONOS. (2019a) Publicar una app en la Apple Store: cómo crear una app. Recuperado de <https://www.ionos.es/digitalguide/paginas-web/desarrollo-web/publicar-una-app-en-la-apple-store-crear-una-app/#:~:text=El%20registro%20al%20programa%20de,membres%C3%ADa%20anual%20de%2099%20d%C3%B3lares.>

IONOS. (2019b). Plataformas de crowdfunding: una comparativa. Recuperado de <https://www.ionos.es/startupguide/creacion/plataformas-de-crowdfunding/#:~:text=Para%20Espan%C3%B1a%2C%20GoFundMe%20cobra%20una%20%20%20d%C3%B3lares%20por%20donaci%C3%B3n.>

Kantar Milwardbrown (2018). La colaboración de los españoles con las entidades no lucrativas. Asociación Española de Fundraising. *Recuperado de:* https://www.aefundraising.org/wp-content/uploads/2017/09/Resumen-Ejecutivo-Perfil_Donante_2018_DEF.pdf

Kantar para la Asociación Española de Fundraising. (2020). Resultados del perfil del donante 2020. Recuperado de <https://www.aefundraising.org/resultados-del-perfil-del-donante-2020/>

Lores Diz, J. (2021). Análisis regional sobre el riesgo de pobreza en España. Recuperado de https://dspace.usc.es/xmlui/bitstream/handle/10347/27016/2021_tfg_Lores_an%C3%a1lisis.pdf?Sequence=1&isallowed=y

- Malgesini, G., & Candalija, J. (2014). Dossier pobreza de EAPN España. *Recuperado de:* http://ibdigital.uib.es/greenstone/collect/portal_social/archives/eapn0017.dir/eapn0017.pdf
- Martos Calpena, R. (2009). Cultura Corporativa : Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España. *Recuperado de* <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/94094/TRMC1de1.pdf?Sequence=1>
- Mauborgne, R & Chan Kim, W. (2015). Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant. Harvard Business School Press.
- Medina, E. (2016). El voluntariado en España: situación actual, tendencias y retos. *Recuperado de* <https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/50559/1/LRH%2033.7.pdf>
- Mena, M. (2021) España, primer país europeo en superficie dedicada a producción ecológica. *Recuperada de* <https://es.statista.com/grafico/6430/espana-saca-provecho-del-mercado-ecologico/>
- Murillo, A. (2020). Relación del consumo socialmente responsable y el voluntariado. *Recuperado de* <https://zagan.unizar.es/record/101908/files/TAZ-TFG-2020-1654.pdf?Version=1>
- Nieves, V & Barriocanal, J. (2022). La brutal pérdida de poder adquisitivo de las familias: inflación en máximos, depósitos en mínimos y salarios estancados. *Recuperado de* <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11575215/01/22/La-brutal-perdida-de-poder-adquisitivo-de-las-familias-inflacion-en-maximos-depositos-en-minimos-y-salarios-estancados.html>
- ONU. (1995) *The Copenhagen Declaration and Programme of Action* (Nueva York: Organización de las Naciones Unidas).

ONU. (2015). THE 2030 AGENDA FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. Recuperado de <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.

Paypal. (2017). *Paypal for nonprofits: Getting to know us. Global Fast Facts*. Recuperado de https://www.paypalobjects.com/digitalassets/c/website/marketing/na/us/nonprofit-resources/paypal_Nonprofit_Datasheet_v3a.pdf

PVE. (2011). Diagnóstico de la situación del voluntariado de acción social en España. Informes, Estudios E Investigación 201. Ministerio De Sanidad, Política Social E Igualdad. Recuperado de <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2018/10/diagnostico-de-la-situacion-del-voluntariado-de-accion-social-en-espana.pdf>

PVE. (2013). Así Somos: El perfil del voluntariado social en España. Recuperado de <https://www.fevocam.org/download/104/otras-publicaciones/3169/asi-somos-el-perfil-del-voluntariado-social-en-espana.pdf>

PVE. (2015). La población española y su implicación con las ONG. Recuperado de: <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2018/10/la-poblacion-espanola-y-su-implicacion-con-las-ong-2015.pdf>

PVE. (2020). La acción voluntaria en 2020. Voluntariado en tiempos de pandemia. Recuperado de <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2021/02/accion-voluntaria2020-1.pdf>

Revilla, M.L. (2015). Las ONG en España. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/id/eprint/44319/1/Revilla%20ONG%20en%20Espa%C3%B1a.pdf>

Rodas Callejón, M.J. (2021). La educación para el desarrollo sostenible como motor de la agenda 2030. El voluntariado como propuesta de actuación. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Juan-Maroto-3/publication/349607889_Por_un_desarrollo_sostenible_de_la_Vega_de_Granada_Espana_Coordinacion_General_del_libro_Juan_Carlos_Maroto_Martos_y_Aida_Pinos_Navarrete/links/6037f5d64585158939cda517/Por-un-desarrollo-sostenible-de-la-Vega-de-Granada-Espana-Coordinacion-General-del-libro-Juan-Carlos-Maroto-Martos-y-Aida-Pinos-Navarrete.pdf#page=10

Yeseuropa. (2022). Erasmus plus: derechos del Voluntario europeo. Recuperado de <https://www.yeseuropa.org/erasmus-plus/>