



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**PLAN DE NEGOCIO DE LINKAID:
EMPRENDIMIENTO SOCIAL**

Autor: Marta López-Cobo de Cárdenas

Director: Esther Vaquero Lafuente

Madrid

Marzo 2020

Marta
López-Cobo
De Cárdenas

PLAN DE NEGOCIO DE LINKAID: EMPREDIMIENTNO SOCIAL

INDICE

Resumen	4
Palabras clave:	4
Abstract.....	5
Key words:	5
1. Introducción.....	6
1.1 Objetivo	8
1.2 Metodología.....	9
2. LinkAid.	10
2.1 Misión, visión y valores.....	10
2.2 Business Model Canvas.....	11
3. Análisis de factores internos y externos.....	18
3.1 Análisis Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.	18
3.2 CAME	22
3.3 Porter	25
4. Marketing y Estrategia de Comunicación	28
5. Plan de Operaciones	33
6. Recursos Humanos.....	38
7. Conclusiones y viabilidad del proyecto	44
Bibliografía.....	46

Resumen

En este Trabajo de fin de Grado voy a analizar el Business Plan de una empresa social ficticia, LinkAid, desarrollada por mi equipo del concurso Comillas Emprende de ICADE a lo largo de nuestro último año de universidad.

LinkAid es una empresa social que se recoge en una aplicación que ofrece un servicio B2B2C cuya principal finalidad es hacer como intermediario entre las ONGs, instituciones sociales e iglesias y los voluntarios. Es una *start-up* cuyo objetivo es dar visibilidad a proyectos sociales y locales que tienen escasez de voluntarios y recursos poniendo en contacto a las ONGs y otras instituciones con los voluntarios, aumentando de esta forma la concienciación social contribuyendo así a reducir la pobreza en nuestro país. También se pretende ayudar a la digitalización de las empresas.

La idea surgió a raíz de una conversación entre mis compañeras de Comillas Emprende en la que hablábamos de cómo la pandemia de Covid-19 había influido en la tasa de pobreza de España. Los datos son muy preocupantes. Según el informe AROPE (2020), la tasa nacional de riesgo de pobreza y exclusión social era de un 25,2% en 2019 frente al 26,5% de 2020 (INE, 2020). Además, el índice de pobreza extrema ha subido de un 4,7% a un 7% en el primer año de pandemia (Funcas, 2021). Frente a estas cifras creemos que es necesario informar sobre todos los proyectos sociales tanto a corto, medio y largo plazo que necesitan gente dispuesta a realizarlos, ya que en muchas ocasiones la escasez de voluntarios se debe a la falta de visibilidad de estos trabajos sociales.

El fin de este trabajo es elaborar un plan de negocio para LinkAid, en el que estudiemos sus fortalezas y debilidades y su viabilidad para entrar en el mercado.

Palabras clave:

Servicio. Pobreza. Voluntarios. España. B2B2C.

Abstract

In this Final Project I am going to analyze the Business Plan of a fictitious social enterprise, LinkAid, developed by my team of the Comillas Emprende competition at ICADE during our last year of university.

LinkAid is a social enterprise that takes the form of an application that offers a B2B2C service whose main purpose is to act as an intermediary between NGOs, social institutions and churches and volunteers. It is a start-up whose objective is to give visibility to social and local projects that have a shortage of volunteers and resources by putting NGOs and other institutions in contact with volunteers, thus increasing social awareness and in turn contributing to reduce poverty in our country. On the other hand, another of our goals is to help these non-profit organizations to go digital quickly and with little effort.

The idea arose from a conversation between my colleagues at Comillas Emprende in which we talked about how the Covid-19 pandemic has influenced the poverty rate in Spain. The data are very worrying. According to the AROPE report, the national rate of risk of poverty and social exclusion was 25.2% in 2019 compared to 26.5% in 2020 (INE, 2020). Moreover, the extreme poverty rate has risen from 4.7% to 7% in the first year of pandemic (Funcas, 2021). Faced with these figures, we believe that it is necessary to inform about all the social projects both short, medium and long term that need people willing to do them, since in many occasions the shortage of volunteers is due to the lack of visibility of these social works.

The purpose of this work is to develop a business plan for LinkAid, in which we study its strengths and weaknesses and its viability to enter the market.

Key words:

Service. Poverty. Volunteers, Spain, B2B2C

1. Introducción

LinkAid es una empresa social que opera a través de una aplicación que conecta a las instituciones y organizaciones sociales como pueden ser iglesias, ONGs y fundaciones destinadas a la ayuda social con voluntarios dispuestos a participar en sus proyectos. Hoy en día es muy común realizar voluntariados en el extranjero cuando no nos damos cuenta de que tenemos personas igual de necesitadas en nuestro propio país, y que necesitan nuestra ayuda, sobretodo a raíz de la pandemia de Covid-19, en la que España ha sido uno de los países más afectados. En 2020, aproximadamente 12 millones y medio de personas se encontraban en riesgo de pobreza o exclusión social en España, esto es un 26,5% de la población (INE, 2021). Como se puede observar, se trata de cifras muy preocupantes.

Además de las personas que viven en esta situación, nuestra aplicación también está destinada a otros servicios de ayuda social como puede ser el apoyo a mujeres solteras, maltratadas o que no tengan recursos para cuidar a sus hijos. Analizando esto nos dimos cuenta de que, de alguna forma, somos responsables del cuidado de estas personas y debemos aportar todo lo que esté en nuestra mano. Pensamos que podríamos crear una ONG, pero nos dimos cuenta de que esa no es la necesidad que debemos cubrir, sino que lo que verdaderamente se requiere es mejorar la productividad de estas instituciones sociales y aumentar su alcance a la población mediante una empresa social que pueda obtener un beneficio para reinvertir y mejorar el servicio.

Todos hemos escuchado la frase “hay muchas personas en necesidad, pero no hay voluntarios para ayudar”. Creo que el problema real es la poca comunicación de estas ONGs e iglesias a la hora de exponer y de comunicar las necesidades que tienen a la hora de ayudar a la gente en situación de pobreza. ¿Cuántas veces hemos escuchado en el telediario cómo está aumentando exponencialmente la pobreza en España a raíz del Covid-19? Es elevada la cantidad de personas que quieren contribuir a mejorar esta situación, pero no saben cómo. LinkAid se concibe en este contexto ya que pone en contacto a las asociaciones y análogos que brindan ayuda a colectivos necesitados con

aquellas personas que quieren dedicar parte de su tiempo a colaborar. Esto se logra, entre otros, gracias a que LinkAid muestra de forma gráfica las ayudas que se requieren en nuestro país.

Con este proyecto nuestra intención es conseguir que todas estas organizaciones sociales consigan aumentar su visibilidad y contribuir a la digitalización de estas para que sus necesidades puedan llegar a un mayor número de personas.

Nuestra idea consiste en crear una plataforma que, de alguna manera, podría basarse en LinkedIn. Las organizaciones se crearán un perfil que tendremos que verificar, y podrán subir publicaciones en las que expongan sus voluntariados y el número de personas que necesitan. Por ejemplo, "voluntariado viernes 21 de febrero: necesito dos voluntarios para cuidar niños en la parroquia Santa María de Caná". De esta forma los usuarios tienen un considerable mejor acceso a la información sobre el lugar y el tipo de tareas que tendrán que realizar y además podrán descubrir múltiples voluntariados a los que se puedan adaptar y que no habrían conocido de no ser por nuestra aplicación. Por lo tanto, ofrecemos valor a ambos. 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. Así crearemos sinergias entre las organizaciones, y, al conocer éstas los proyectos de las otras instituciones podrán incluso colaborar conjuntamente y que esto produzca que las ayudas lleguen a más personas. Ambos grupos serán nuestros clientes y tendrán acceso a la plataforma como perfil empresa y perfil usuario, respectivamente. Por otro lado, crearemos una opción en la que todos los usuarios que creen un perfil podrán contribuir aportando distintas cantidades de dinero en caso de no poder acudir presencialmente a los distintos proyectos, o simplemente quieren ayudar económicamente. Otro tipo de donación que las organizaciones sociales podrán pedir es en especie (alimentos, medicinas, etc.)

Este trabajo consta de 7 apartados en los que se analizará de forma detallada los factores internos y externos que afectaran a la empresa, además de la

estrategia de marketing, el plan de recursos humanos y las proyecciones financieras de LinkAid.

1.1 Objetivo

Con LinkAid estamos tratando de resolver el principal problema que tienen las organizaciones destinadas a la ayuda a los más necesitados. Hoy en día no es fácil conseguir voluntarios, mayoritariamente en proyectos locales y a corto plazo.

Como he mencionado anteriormente, el principal objetivo de la aplicación LinkAid es unir en una misma plataforma a las ONGs, fundaciones, Iglesias y otro tipo de instituciones dedicadas a la ayuda humanitaria con voluntarios dispuestos a participar en sus proyectos. Además, una de las principales debilidades de estas organizaciones es el reducido nivel de digitalización de sus páginas webs o el escaso uso de las redes sociales. Con nuestra aplicación pretendemos dar visibilidad a éstas y ayudarles a darse a conocer de forma fácil y sin que sea necesario que inviertan un gran esfuerzo.

Además, con nuestro proyecto queremos contribuir al cumplimiento de muchos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Los ODS fueron expuestos por las ONU en 2015 haciendo un llamamiento internacional para fomentar las acciones que reduzcan y eliminen la pobreza y la contaminación del planeta y, como objetivo, conseguir que en 2030 toda la humanidad viva en un ambiente de paz y prosperidad económica (Naciones Unidas, 2020). Los ODS están relacionados entre sí: el cumplimiento de unos favorece el de otros y así sucesivamente. Por eso nosotras con LinkAid queremos aportar los recursos que tenemos en nuestra mano y así crear una cadena que acabe beneficiando a todos los sectores.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (PNUD, 2018) que pretendemos cubrir son el *fin de la pobreza* (mediante la expansión de voluntariados que enseñen a las personas sin recursos y en riesgo de pobreza o exclusión social a realizar pequeñas tareas para poder tener un salario mínimo, o simplemente con la

aportación de recursos que mejoren su estado), el hambre cero, la salud y bienestar, y reducción de las desigualdades.

1.2 Metodología

El proyecto de LinkAid surge a partir del concurso de Comillas Emprende, que celebra este año su novena edición y en el que estamos participando por el potencial que creemos que tiene esta empresa.

Llegar aquí fue un proceso difícil. Mis compañeras y yo teníamos ideas muy diferentes para el concurso. Sin embargo, mientras un día manteníamos una conversación nos dimos cuenta de que todas estamos relacionadas de alguna forma con el campo de la ayuda social, y que es un ámbito que nos apasiona y vivimos desde el corazón.

Primero pensamos en crear una ONG, pero nos dimos cuenta de que el problema no está en la falta de ONG, y otras organizaciones que ayuden a los más necesitados, sino que está en la desorganización en la que se mueven y en la poca visibilidad que tienen, sobretodo debido a la falta de digitalización de estas, aparte de que en ocasiones se hace muy difícil hacer donaciones a organizaciones pequeñas por no saber cómo hacerlas o por falta de fiabilidad. Tras esta reflexión coincidimos en que una aplicación que cubriera todas estas necesidades era imprescindible en estos tiempos, en estos tiempos de crisis social, económica y sanitaria, en la que la demanda de ayuda y de voluntarios está creciendo exponencialmente, ya sea por pobreza, exclusión social, hambre extrema, soledad de ancianos, personas discapacitadas etc.

Para organizar un poco lo que es la idea y verla plasmada gráficamente elaboramos un Business Model Canvas (será explicado con más detalle en el punto 6.2) además de Panel Goldsmith (Camilo Rodríguez, 2020) y la definición de nuestra misión, visión y valores.

Para verificar y comprobar la viabilidad del proyecto elaboramos diferentes análisis de la empresa como el DAFO, el CAME, el análisis de las cinco fuerzas de Porter, o el PESTEL, análisis de los factores internos y externos de la compañía que nos permitieron entender el contexto en el que queremos lanzar

el proyecto y sus puntos fuertes y débiles para tener en cuenta.

Tras ver que nuestra idea tenía sentido y un gran número de clientes potenciales, además de, tras un estudio riguroso, descubrir que no hay ninguna empresa que ofrezca un servicio tan completo como el nuestro, elaboramos con más detalle la estrategia de marketing, la organización del departamento de recursos humanos con su organigrama correspondiente, además de el plan de financiación. Este último fue en el que más esfuerzo invertimos ya que se nos hizo difícil conseguir encontrar una forma de financiación periódica que no dependiera de ayudas de individuales, sino que tuviéramos asegurados unos ingresos mensuales para mantener la aplicación y la página web, además de los salarios y otros costes.

Tras este análisis e invirtiendo un gran esfuerzo durante mucho tiempo, concluimos que nuestra *start-up*, LinkAid, es perfectamente viable y tiene unas posibilidades altas de éxito en el mercado.

2. LinkAid.

2.1 Misión, visión y valores.

Misión

La **misión** de LinkAid es dar visibilidad a ONGs, fundaciones y comunidades locales sin ánimo de lucro con sede en España. Esta visibilidad se proporciona a través de la exposición en una App móvil de los proyectos en los cuales se precisa ayuda voluntaria.

Esta ayuda necesaria puede resolverse según la naturaleza del proyecto publicado. LinkAid pretende saciar las necesidades de las organizaciones sociales locales que tienen escasez de ayuda.

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.

Visión

La **visión** de Linkaid por lo tanto es establecer un vínculo entre los voluntarios que quieren ofrecer su ayuda sin salir de España, y las organizaciones que precisan de esa ayuda. Intentar reducir la escasez que sufren muchas personas en España, sin que esto suponga grandes sacrificios para la población.

Valores

Los **valores** que mueven esta idea de negocio son la pasión, la integración, la simplicidad, la funcionalidad, y la solidaridad. 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.

2.2 Business Model Canvas

Propuesta de valor

Con nuestro proyecto nuestra meta y mayor objetivo a conseguir resolver el problema actual de la falta de voluntarios en proyectos sociales debido a la escasa visibilidad de estos en España. Además queremos contribuir a mejorar la digitalización de estas ONG,s, fundaciones e Iglesias.

Satisfacemos la necesidad de recoger todos los voluntariados que se requiera en un mismo sitio mediante una plataforma o aplicación para la facilitar el proceso de los voluntarios al escoger los proyectos en los que quieren participar y además dar visibilidad a aquellos que por una razón o por otra no se han dado

a conocer, el motivo es que les es difícil encontrar a personas que quieran ayudar en sus proyectos, sobre todo a corto plazo. Con esta idea pretendemos ayudar a las personas en necesidad y riesgo de pobreza o exclusión social en España, cuyo número va aumentando cada vez más y de forma preocupante debido a las dos grandes crisis de los últimos años, en 2008 y en 2020, con la pandemia de Covid-19 (Cáritas, 2021).

El servicio que aportamos es una aplicación móvil que actuará como intermediaria entre las ONGs, instituciones sociales e iglesias y las personas que quieran participar en sus voluntariados a corto, largo y medio plazo. En ella los perfiles de estas organizaciones se crearán un “perfil de empresa” que será verificado y podrán publicar sus diferentes proyectos sociales con la información correspondiente de estos y podrán llegar a un considerable mayor número de personas que si se dieran a conocer por el boca a boca o por medio de sus páginas web, ya que se crean sinergias al estar en una misma plataforma distintas organizaciones. Por otro lado, también podrán solicitar donaciones de objetos materiales como puede ser comida, ropa etc. y ayudas económicas. Los voluntarios un “perfil de usuario” y podrán colaborar enviando solicitudes por la plataforma web o aplicación donde se indicará su intención de participar en el proyecto en cuestión o la donación que quiere hacer.

Segmentos de clientes

Nuestra aplicación actúa como intermediario entre ONGs, fundaciones y comunidades locales sin ánimo de lucro, y personas que voluntariamente quieran ofrecer su ayuda. Ambos grupos serán nuestros clientes y tendrán acceso a la plataforma como perfil empresa y perfil usuario, respectivamente. Por lo tanto, ofrecemos valor a ambos. 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 a aquellas organizaciones que necesitan ayuda y están en el entorno.

Nuestros segmentos de clientes son, por un lado, las ONGs, fundaciones e instituciones eclesióásticas sin ánimo de lucro con sede en España y realicen su

actividad en este país, que lleven a cabo proyectos humanitarios, tanto a largo como a corto plazo, en los cuales se requieran voluntarios. Por otro lado, los voluntarios que tengan intención y disponibilidad de ofrecer su ayuda en proyectos que se desarrollen en su misma comunidad o en proyectos locales.

Canales

Nuestra principal idea fue recoger la financiación necesaria para crear una aplicación móvil desde el primer momento. Más tarde nos dimos cuenta de que con todos los recursos que tenemos y redes sociales nos podríamos dar a conocer y desarrollar nuestra actividad como primera exposición mediante un canal de Telegram, un grupo de Whatsapp o simplemente con una página web.

De esta forma, aparte de ver cómo es de positiva o no nuestra entrada al mercado y hacernos una idea de cómo puede ser el impacto social de nuestra empresa, reduciríamos los costes al principio cuando la financiación es más difícil de conseguir por una posible falta de confianza de los respectivos inversores. Si todo saliera bien y el proyecto fuera exitoso ya pondríamos en marcha el desarrollo de la aplicación móvil para hacer más fácil el acceso a LinkAid. Además, la principal forma de hacernos conocer sería a través de redes sociales como Instagram o conferencias y ferias como puede ser VolunFair. Por otro lado, también realizaríamos campañas publicitarias especializadas en la captación de voluntarios potenciales para dar a conocer nuestro proyecto y que entiendan la necesidad que hay de crear una red organizada que facilite la acción humanitaria en España. El contacto con las ONG, fundaciones, iglesias y otras instituciones de impacto social será a través de reuniones con responsables de dichas organizaciones, llamadas telefónicas y boca a boca.

Relaciones con el cliente

Los clientes de LinkAid, tanto voluntarios como organizaciones sin ánimo de lucro esperan de nosotros una relación de fidelidad y confianza. Necesitan seguridad y comprobar cuál es el valor añadido que les ofrecemos. Ambos tenemos la misma finalidad y surgimos a partir de ideas parecidas: ayudar a la población sin recursos tanto físicos como psicológicos, y, en especial, en España

Actividades clave

Nuestras principales actividades y en las que se basa nuestro proyecto es la creación de una aplicación o plataforma, dar visibilidad a esta mediante distintas estrategias de marketing (una para llegar a las ONGs e instituciones sociales y otra para darnos a conocer entre los voluntarios potenciales) y el cuidado y mantenimiento la aplicación (entre las actividades clave de esto se encuentran la verificación de los perfiles que ofrecen proyectos y piden donaciones mediante el contacto con ellas y la exigencia de determinados datos, aparte del mantenimiento de la aplicación para garantizar que todo funcione correctamente). Toda esta información se desarrollará con más detalle en el apartado que explica el plan de operaciones de LinkAid.

Contactar con ONGs, fundaciones e instituciones eclesiásticas que necesitan dar visibilidad a sus actividades sociales y contactar con aquellos dispuestos a ayudar mediante campañas publicitarias a través de las redes sociales. Página web y app que se descarga a través de App Store o Google Play.

Recursos clave

LinkAid es una empresa social, es decir, queremos crear un impacto social positivo que a su vez genere una rentabilidad que sea destinada a cumplir nuestro principal objetivo: ayudar a la gente más necesitada. Para la creación de dicha plataforma haremos distintas rondas de financiación. Nuestros principales inversores potenciales son los fondos de inversión de impacto social, los programas de aceleración para *start-ups*, a través de la ayuda de *business angels* y otras formas que de financiación. Otro de nuestros recursos claves es conseguir que las ONG, etc. publiquen sus proyectos en la plataforma y la usen de manera generalizada, convirtiéndose en su herramienta preferida a la hora de buscar voluntarios o donaciones.

Para realizar todo eso es necesario, en primera instancia, la elaboración y desarrollo de una página web. Una vez comprobado el éxito de nuestra idea y el impacto que producimos en los clientes potenciales llevaremos a cabo la creación de la aplicación móvil una vez hayamos recaudado el importe

necesario para desarrollarla.

Partners clave

Es muy común confundir el concepto de *partner* con el de proveedor. La diferencia es, básicamente, que los segundos mencionados se tienen una implicación mayor en la actividad de la empresa. En español se traduce como "compañeros". Se podría considerar que los *partners* consideran tu empresa como una prolongación de sus negocios (TSMGO, 2010).

Los *partners* y socios clave de LinkAid son:

- Fondos de inversión de impacto social. Son empresas que basan su actividad en invertir en compañías y *start-ups* que tengan un impacto social en la sociedad y/o en el medioambiente (El País, 2021). Somos el cliente perfecto para este tipo de fondos ya que LinkAid cumple con todos los requisitos exigidos para llevar a cabo dichas inversiones. Es un negocio que está experimentando un crecimiento exponencial y actualmente mueve aproximadamente 600.000 millones de euros (Randeep Somel, 2021).
- Empresas. Hoy en día es muy común que empresas que quieran beneficiar a su responsabilidad social corporativa permitan a sus empleados realizar voluntariados y proyectos sociales canjeables por horas de trabajo.
- Fundaciones que estén dispuestos a ayudarnos a conseguir financiación.
- *Business Angels*. Son inversores que aportan su dinero en las fases iniciales de la empresa, y a cambio se les da participaciones en el capital (BBVA, 2018). Por eso necesitamos realizar una buena campaña de marketing para que sepan captar nuestra esencia y nuestro potencial como empresa.

Por otro lado, los proveedores simplemente suministran un servicio. Es su responsabilidad saber cuáles son las necesidades de la empresa y que

esperamos de ellos, que cumplan con la calidad exigida, con plazos acordados y un precio negociado por ambos (Rebeca Julve, 2017).

Entre nuestros proveedores clave se encuentran:

- Desarrolladores de aplicaciones móviles que permitan llevar a cabo nuestra actividad. Empresas especializadas a las que podamos acudir en todo momento y nos informen de las innovaciones que podemos aplicar para dar el mejor servicio posible a nuestros clientes. Es necesario que se encarguen de todo el proceso que involucra tecnología, por lo menos en los primeros años de actividad ya que en al principio no contaremos con un departamento de informáticos en la empresa.
- Desarrolladores de páginas web, que nos ayudaran en el primer proceso de comunicación de la empresa.
- Empresas encargadas de verificación electrónica que nos garanticen la seguridad de todos nuestros clientes para evitar fraudes y estafas.
- En un futuro, empresas de comunicación que se encarguen de las redes sociales y de la publicidad.

Estructura de costes

Los costes de nuestra empresa serán todos los que supongan un gasto relacionado con nuestra actividad (desarrolladores de app y páginas web, empresas de verificación electrónica, costes derivados del uso de pasarelas de pagos, así como los salarios de todos los empleados, etc.

A continuación, podremos observar en una tabla los principales costes de la empresa de forma gráfica.

Figura 1. Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Crear la app	15.000,00 €
Registro mercantil	3.000,00 €
Página web	2.000,00 €
TOTAL	20.000,00 €

Fuente: elaboración propia.

Figura 2. Costes operacionales

	COSTES OPERACIONALES				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad y Marketing	500,00 €	500,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Soporte Técnico	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €
Salarios	NA	NA	4.800,00 €	6.000,00 €	8.000,00 €
Oficinas	NA	NA	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Total	36.500,00 €	36.500,00 €	44.800,00 €	46.000,00 €	48.000,00 €

Fuente: elaboración propia.

Fuentes de ingresos

Como he explicado anteriormente, nuestros principales ingresos están ligados al porcentaje de las donaciones realizadas a través de nuestra aplicación (2,9% + 0,20€). Otras fuentes de ingresos serán las realizadas por inversores particulares o empresas que quieran contribuir a nuestra causa con un programa de fidelización, en el que acordaríamos una cantidad fija que nos traspasarían de forma periódica (todos los meses) a nuestra cuenta. Este punto es importante puesto que nos permitiría tener una estabilidad económica e ingresos fijos. Afortunadamente, nuestro interés puede coincidir con el de la empresa ya que la aportación de estas sumas de dinero sería clave a la hora de posicionarse como una empresa con una responsabilidad social corporativa importante, que ayuda a pequeñas empresas a crear un impacto social sobre los más necesitados.

3. Análisis de factores internos y externos.

En este apartado vamos a analizar tanto los factores internos (mediante el análisis DAFO y CAME) como los externos (Porter y PESTEL) que influyen en nuestra empresa.

3.1 Análisis Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Ya planteado el Business Model Canva vamos a proceder con el análisis interno de LinkAid mediante la exposición de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de nuestra *start-up*. Hacer un análisis DAFO es imprescindible para el estudio de la viabilidad de un proyecto. Con esta matriz tendremos una visión global de LinkAid que nos ayudara a mejorar el posicionamiento de la empresa frente a sus competidores y así elaborar las mejores estrategias de marketing, las mejores formas de llegar al cliente y crear un impacto positivo y de esta forma conseguir alcanzar el mejor rendimiento para la compañía (Rubén Manéz, 2020). A su vez, es una forma de ver de forma gráfica los puntos débiles de LinkAid y así trabajar e investigar cómo solucionarlos y poner un esfuerzo extra en resolverlos.

Por último, con la matriz DAFO nos daremos cuenta de los factores que amenazan a la empresa. Gracias a esto podemos ser precavidos y estar en alerta para evitar cualquier efecto negativo por parte de los diferentes factores externos.

A continuación, desarrollaré de forma más detallada nuestra matriz DAFO. En primera instancia expondré nuestras debilidades, siguiendo por las fortalezas y amenazas, y finalmente las principales oportunidades de LinkAid.

Debilidades

Entre nuestros principales puntos débiles se encuentra, por ejemplo, la posible escasez de organizaciones interesadas en la aplicación, bien por la falta de conocimiento de la creación de LinkAid o bien porque ya cuenten con los recursos necesarios de digitalización y posibilidad de encontrar voluntarios u

otras plataformas cuya función es ayudar a estas ONG, fundaciones e instituciones eclesiásticas a recaudar fondos para cubrir sus necesidades y las de personas con menos recursos.

Igual que para las organizaciones, la posible falta de conocimiento de LinkAid puede ser un contra para la captación de voluntarios. Por ese motivo nuestra estrategia de marketing tiene que estar perfectamente elaborada al detalle con un gran estudio detrás para conseguir llegar a todos nuestros “clientes” potenciales. Esta estrategia la podremos ver en este trabajo en el apartado Marketing.

Otro punto débil para tener en cuenta es la complicación que puede suponer obtener los suficientes beneficios para ser capaces de mantener una aplicación móvil con todos los gastos que requiere. Por ello necesitamos un ingreso fijo que contribuya a la estabilidad de la empresa y con ello la capacidad de dar siempre un servicio de calidad.

Por último, el hecho de tener que subcontratar a un equipo de profesionales que lleve todas las acciones relacionadas con tecnología da lugar a que por la falta de supervisión puedan generarse errores que generen altos costes, costes que en los primeros años constituyen un gran problema para la empresa. Asimismo, el hecho de que seamos dependientes de terceros tiene como consecuencia la pérdida de cierto control sobre el servicio (Fernando Asencio, 2020).

Amenazas

Para crear una *start-up* tenemos que ser muy conscientes de cuáles son nuestras principales amenazas para elaborar distintas estrategias (planes de contingencia) que permitan evitarlas lo más posible, así como saber qué hacer en caso de vernos afectadas por ellas.

Como en todas las empresas, la aparición de nuevos competidores es uno de los principales factores que puede afectar muy negativamente a LinkAid.

Competidores que puedan aprovechar nuestros puntos débiles para mejorarlos y crear una ventaja competitiva.

Otra de las posibles amenazas a las que estamos expuestos son los delitos cibernéticos. Al ser una aplicación en la que hay dinero involucrado por la posibilidad de hacer donaciones económicas, hay posibilidad de la entrada de hackers que roben este dinero y nunca llegue a las organizaciones sociales. Por ello tenemos que contar con un equipo profesional en ciberseguridad que nos aconseje e implante métodos de verificación en los pagos, así como un control riguroso de éstos.

Por otro lado, uno de los problemas que pueden aparecer es la falta de fiabilidad por parte de las ONG e instituciones con los voluntarios, posibilidad de que no aparezcan en los proyectos a los que se han apuntado o que no rindan de la forma que se espera.

Fortalezas

Unas de los puntos fuertes de nuestra *start-up* es que nuestro servicio explota un mercado muy amplio, pero poco visible. Un mercado que no está organizado y se podría definir de alguna forma como “caótico”. Con LinkAid lo que queremos es organizar este mercado y así facilitar las transacciones y la información de las organizaciones sociales y sus proyectos. Además, otra de las fortalezas es el hecho de focalizarnos en la ayuda social, en España, en vez de en la ayuda internacional. Esto crea una sensación de unidad con los clientes y *partners* que nos beneficia de forma muy positiva, estamos creando una comunidad de ayuda al prójimo.

Otro de nuestros objetivos con nuestra plataforma es dar independencia a los voluntarios que estén dados de alta en la aplicación. Esto quiere decir que no hay un compromiso de permanencia con las organizaciones que ofrezcan sus voluntariados. La persona que esté dispuesta a ayudar puede elegir dónde participar, en qué proyectos y con qué ONG o fundación sin necesidad de mantenerse siempre en el mismo sitio. Esto va en función de su disponibilidad y

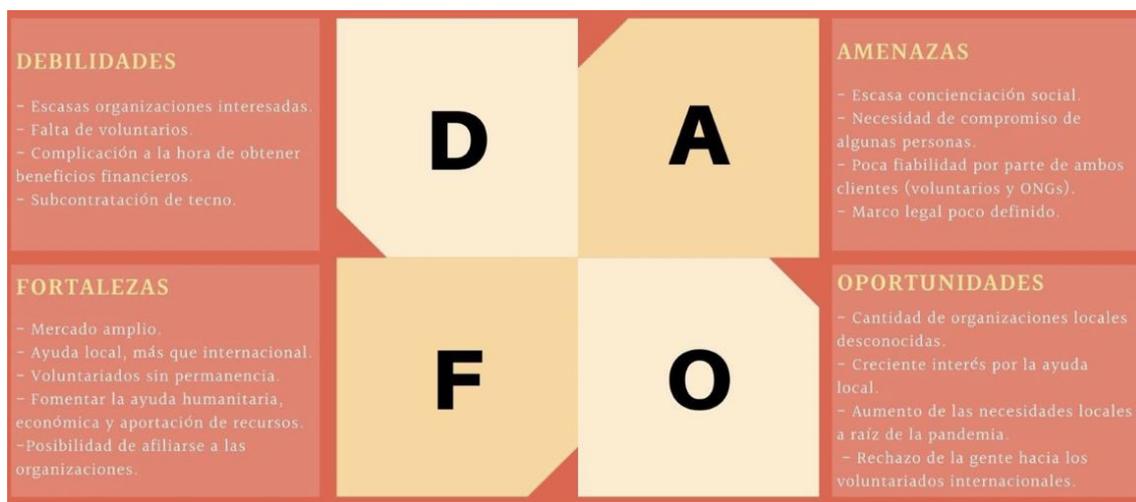
prioridades. Y les damos la oportunidad de elegir entre múltiples opciones, proyectos con diferentes duraciones (puede durar una tarde, un fin de semana, un mes etc.), lo que hace que esté dirigido para todas las personas, tanto si tienen una gran disponibilidad como si no. Además, en caso de no poder contribuir presencialmente también tienen la posibilidad de hacer donaciones económicas o en especie (ropa, medicamentos, comida etc.).

Oportunidades

Actualmente, estamos en un momento muy crítico en lo que a la pobreza y exclusión social se refiere en España. Esto ha llevado a un creciente interés por la ayuda humanitaria local. Cada vez hay más personas dispuestas a invertir su tiempo en cuidar a los más necesitados a raíz de las crisis económicas que ha sufrido nuestro país en los últimos años además de la crisis sanitaria de la pandemia de Covid-19. Están surgiendo numerosas iniciativas individuales de recogida de alimentos, ropa, donaciones económicas etc. LinkAid quiere contribuir a poner en contacto a estas personas con instituciones que necesiten estas contribuciones y facilitarles una forma más sencilla y organizada de gestionarlas y de forma más segura.

Otro punto importante es la tendencia que está empezando a experimentar la sociedad española de ayudar a los necesitados de su país en vez de participar en voluntariados en África, Sudamérica... y otros territorios del tercer mundo. Esto es una gran oportunidad para nosotros puesto que solo trabajamos en proyectos de ámbito local dentro del territorio español.

Figura 3. Análisis DAFO



Fuente: elaboración propia.

3.2 CAME

El análisis CAME, cuyas siglas corresponden a corregir, adaptar, mantener y explotar, es una herramienta cuya principal función es ayudar a identificar el plan estratégico de una empresa, basándose en el análisis DAFO previamente elaborado. Permite conocer qué factores debes cambiar y corregir, cuales debes mantener y desarrollar, para que el negocio tenga un futuro viable. Es imprescindible para sacar el máximo beneficio a la matriz DAFO (Infoautónomos, 2021).

A continuación, se expondrá el análisis detallado.

Corregir debilidades

En nuestras estrategias para corregir nuestras debilidades destaca el desarrollo de campañas de marketing especializadas para la atracción de ambos grupos de clientes: las ONG, fundaciones e instituciones eclesióásticas y los voluntarios y donantes de sus proyectos humanitarios.

Por otro lado, es necesario buscar y contactar con empresas que quieran ser nuestros *partners* y de esta forma poder obtener ingresos periódicos que nos permitan no depender del porcentaje que obtengamos de las donaciones o de las ayudas por parte de empresas y particulares, y así tener estabilidad financiera.

Para evitar los problemas que se pueden generar de la subcontratación nuestro objetivo es proveernos de un buen equipo de técnicos con los que establezcamos una relación de confianza y confidencialidad.

Afrontar amenazas

Para evitar las posibles ausencias de voluntarios en los proyectos con los que se han comprometido se llevaran a cabo penalizaciones por no cumplir con la promesa de participación en el proyecto.

Por otro lado, queremos promover campañas de concienciación social para hacer entender a la sociedad que todos somos responsables de los más necesitados, y de esta forma ofrecerles una forma rápida y fácil de usar para contribuir, usando LinkAid.

En última instancia, se verificarán los perfiles de todos los usuarios, tanto de organizaciones y ONG, por medios tecnológicos como información de la empresa (NIF, dirección de correo electrónico del responsable, teléfono, etc.) y por medios físicos (llamas telefónicas o reuniones para comprobar la veracidad de las acciones de la organización) como los voluntarios potenciales, requiriéndose en su caso información personal como el número de DNI y realizándoles un test personal opcional para comprobar sus gustos y preferencias y ofrecerles el mejor servicio posible.

Mantener fortalezas

En LinkAid nuestro objetivo es incrementar nuestra plantilla de ONG, fundaciones e instituciones eclesíásticas para poder llegar a cada vez más

personas en necesidad. En un futuro tenemos en mente poder expandirlo a otros países, pero siempre de forma local, es decir, independiente para cada país.

Para seguir fomentando la ayuda humanitaria, económica y la aportación de recursos realizaremos eventos propios donde puede venir gente que nos conozca ya y gente que quiera conocernos y saber cuál es nuestra función. De esta forma podremos establecer relaciones en persona que contribuyen a mejorar la fiabilidad y la confianza entre empresa y cliente. Estos eventos facilitan también la creación de una “comunidad LinkAid” que nos beneficiará a la hora de darnos a conocer por el boca a boca, además de por las redes sociales.

Explotar oportunidades

Tenemos la oportunidad de dar visibilidad a organizaciones sociales españolas que no son conocidas por la sociedad y que realizan labores humanitarias realmente importantes, pero tienen problemas por falta de recursos. Estas instituciones cada vez son más abundantes y esto para nosotros es una gran oportunidad, poder darlas a conocer y proporcionarles el impulso que necesitan para que su labor se expanda y cubra cada vez más a las personas que se ven necesitadas. De esto modo se va creando poco a poco un ambiente de concienciación y de incremento de la tendencia a ayudar.

Gracias a esto podremos publicitarnos como la solución a la desorganización en el ámbito de lo social y sobretodo como una solución al creciente aumento de la pobreza, exclusión social, hambre extrema, soledad y falta de recursos a raíz de la pandemia de Covid-19 en España, condición que ha fomentado la preferencia de la sociedad de ayudar localmente en vez de en otros países.

Figura 4. Análisis CAME



Fuente: elaboración propia.

3.3 Porter

Michael Porter (1979) dijo que el potencial de rentabilidad de una empresa viene determinado por cinco fuerzas. Con este análisis se estudian detalladamente los posibles nuevos competidores, los potenciales productos sustitutivos, cómo es el poder de negociación de los proveedores y de los clientes, y de qué forma se desarrolla la rivalidad en la industria. Estos cinco factores se usan para medir los recursos de la empresa y la capacidad de éxito, o no, de ésta (The Power MBA, 2020).

El análisis será explicado y relacionado con nuestra empresa en los siguientes párrafos.

Nuevos competidores

Según Michael Porter, en cada mercado existen distintas barreras que impedirán o no el surgimiento de nuevas empresas que ofrezcan el mismo servicio que nosotros, pero, normalmente, mejorado. Dependerá de estas barreras la facilidad para estos nuevos competidores de entrar a nuestro mercado y de esta forma crear una amenaza para nosotros.

Es muy fácil para otros competidores potenciales llegar a ser en un momento como nosotros, aunque LinkAid fuera pionero. Esto es por la ausencia de barreras de entrada al usar pocos recursos y abundantes en el mercado, es decir, la tecnología. Hay un acceso muy fácil y universal al desarrollo de aplicaciones. En internet aparecen miles de resultados que aseguran darte un presupuesto al día siguiente de pedirlo.

Por otro lado, es un mercado que es extremadamente grande, y está muy poco explotado, por lo tanto, esto es una llamada directa a posibles nuevos competidores. Por este motivo debemos usar todos nuestros recursos en innovar y facilitar al cliente lo que necesite. Y conseguir, antes de que pueda surgir competencia, haber conseguido una gran cuota de mercado y popularidad positiva.

Productos sustitutos

La posibilidad de que aparezcan productos sustitutos en el mercado es otra de las cinco fuerzas de Porter (1979) sobre el análisis competitivo de la compañía. Se trata de productos que atienden a las mismas necesidades que nuestro producto. Esto puede dar lugar a pérdidas en la empresa y reducción de ventas, por lo que constituye una amenaza implacable para cualquier compañía.

En el caso de LinkAid, usamos una tecnología sencilla que puede ser copiada por cualquier empresa que se lo proponga. Nuestro proyecto se basa en una aplicación móvil que es fácil de replicar y, al ser pública, todo el mundo la puede ver, coger ideas y aplicarlas para crear un nuevo proyecto.

En el peor de los casos, refiriéndonos a productos sustitutos, podría darse el caso en el que las ONG, fundaciones, iglesias, y otras instituciones dedicadas a la ayuda social humanitaria usaran nuestra idea para sus propias organizaciones, es decir, copiara el servicio que damos para aplicarlo simplemente beneficiándose ellos. Esto sería un problema para nosotros ya que lo que buscamos con LinkAid es crear sinergias a la hora de buscar en la

aplicación, al estar disponibles distintos voluntariados y proyectos sociales de distintas organizaciones con distintas características y duraciones del proyecto, y, de esta forma, conseguir que todo el mundo tenga un voluntariado que encaje con su estilo de vida.

Poder de negociación proveedores

Es la capacidad que tienen los proveedores de ejercer presión sobre las empresas a la hora de subir los precios, disminuir la calidad, o, como está ocurriendo actualmente en todo el mundo, con la reducción de la disponibilidad de determinados productos. Estos agentes económicos tienen en su mano el potencial de beneficio de sus compradores (empresas). Las fluctuaciones en los precios de los proveedores más poderosos pueden llegar a reducir la rentabilidad de la industria, al obligar a los más pequeños a bajar sus precios para mantener la cuota de mercado (Myriam Quiroa, 2019).

Aplicando esto a LinkAid, tenemos el beneficio de que nuestros proveedores sean las empresas que se encarguen de crear, mantener, y solucionar los problemas existentes en nuestra aplicación y página web. Además de gestionar todo lo relacionado con la seguridad cibernética. En este mercado hay una alta oferta por lo que es fácil encontrar a un proveedor que encaje con tus necesidades. Es importante mencionar también la facilidad que tenemos de cambiar estos agentes. No es un proceso costoso y hay facilidad de adaptación.

Poder de negociación clientes

Según Michael Porter, los clientes tienen el poder de organizarse y marcar los precios que están dispuestos a pagar, y, por ello, crean de cierta forma una presión directa sobre los precios del mercado. Esto puede llegar a generar que las empresas reduzcan sus márgenes para entrar dentro del marco de posibilidades del cliente potencial, y, por lo tanto, es una amenaza para las compañías, sobretodo en *start-ups* que están intentando entrar en el mercado.

En LinkAid ofrecemos una aplicación gratuita, por lo que no tendríamos problemas en ese aspecto. Sin embargo, si compartimos el servicio de la donación, en la que la empresa se lleva un porcentaje para poder mantener el servicio y reinvertir para mejorar la experiencia. En ese ámbito si tenemos competencia con otras empresas de *crowdfunding* como GoFundMe o GoGetFunding. Por este motivo debemos tener en cuenta de qué magnitud son sus comisiones para mantenernos en un precio parecido y incluso menor y crear así una ventaja competitiva.

Rivalidad en la industria

La rivalidad en la industria es la fuerza más potente e importante en las cinco fuerzas de Porter. Las estrategias usadas por una empresa se evalúan según la ventaja competitiva que les aporte comparándola con la de las empresas competidoras. Esta intensidad de rivalidad se incrementa cuando hay un número elevado de empresas que ofrecen servicios parecidos o iguales o tienen tamaños similares; cuando el desarrollo del sector en el que se opera es lento y esto lleva a una gran reducción de la demanda; debido a unos costes fijos altos etc.

Relacionando esta fuerza con LinkAid, podemos afirmar que en este momento no se encuentran rivales tan especializados como nosotros en el mercado, pero si parecidos. Por este motivo no es una gran preocupación para nosotros. Sin embargo, debemos estar atentos a los cambios que pueden darse en el mercado y tener una gran capacidad de actuación rápida para evitar que suframos un impacto negativo.

4. Marketing y Estrategia de Comunicación

Es muy común confundir lo que es el marketing de una empresa con lo que es su comunicación. Pero son cosas muy distintas.

El marketing es una ciencia que estudia y analiza el mercado para captar las oportunidades que permiten a la empresa acceder al cliente cumpla con las necesidades del cliente y de forma productiva y eficiente. Es aquí donde entra el análisis de las cuatro P, el Marketing Mix, creado por Jerome McCarthy en los

años sesenta. El Marketing Mix es un análisis estratégico realizado por parte de una empresa en la que examina cuatro variables que corresponden a *product*, *price*, *place* y *promotion* (producto, precio, distribución y promoción). Su objetivo es saber y conocer la situación en la que se encuentra la empresa para, una vez hecho el análisis, ser capaces de crear una estrategia de posicionamiento (Marco Sanz, 2020).

A continuación, analizaré las 4 P de LinkAid.

Producto

Los servicios que ofrecerá LinkAid se podrán usar mediante una aplicación móvil. Estos servicios permiten que, por un lado, las fundaciones, parroquias y ONG puedan comunicar sus necesidades a todas las personas que están dispuestas a ofrecer su ayuda o son voluntarios potenciales. Es decir, se trata de una aplicación que actúa como intermediaria entre organizaciones locales no gubernamentales y voluntarios dispuestos a ofrecer su tiempo y recursos. Ahora bien, el servicio que se ofrece estará desarrollado más en detalle en el plan de operaciones, donde se puede ver también cómo sería la aplicación.

Precio

La única cantidad de dinero que se genera a partir del uso de LinkAid es el porcentaje económico que la empresa se lleva como comisión para el mantenimiento de la aplicación y el cubrimiento de los costes generados de nuestra actividad.

Distribución

Nuestros canales de distribución son principalmente los mercados de aplicaciones. Google Play y Apple Store son las principales, con una cuota de mercado del 90% entre las dos. Es por este motivo que lanzaremos nuestra aplicación en ambos mercados. En todos se paga una cuota de

aproximadamente 70€ al año con la que ya tendremos la posibilidad de publicar la app (Juan Capeans, 2013).

Promoción

Esta parte influirá decisivamente en el éxito o fracaso de nuestro proyecto. Es el punto clave a la hora de darnos a conocer y posicionarnos en el mercado. Este punto coincide con la estrategia de comunicación (Hesley Borragini, 2017).

A la hora de promocionarnos a las organizaciones sociales que usen nuestra aplicación pensamos que la mejor forma de darnos visibilidad es el trato estrecho y de confianza con ellas. Es decir, llevar a cabo reuniones informativas, conferencias y llamadas directamente con los trabajadores y responsables de dichas instituciones. No pretendemos realizar un marketing de masas para poder atender exclusivamente a cada una, entender sus necesidades y sus miedos, llegar a acuerdos y establecer una relación estrecha y de completa fiabilidad.

Desde el principio todas las integrantes del grupo hemos coincidido en que hay tenemos que aprovechar el constante crecimiento de las redes sociales para crear e incrementar el *engagement* de LinkAid con todos los posibles voluntarios y donantes potenciales. Aquí sí que usaremos un marketing de masas. Las herramientas que usaremos para comenzar serán las siguientes:

- Instagram: crearemos una cuenta de Instagram antes de crear la aplicación para ir creando interacción con de nuestro target. Subiremos publicaciones diarias explicando quienes somos, la razón de nuestra existencia y las necesidades que queremos cubrir. Por otro lado, usaremos esta red social para incentivar la concienciación social sobre los problemas que está sufriendo España en términos de pobreza y exclusión social, la soledad extrema que están sufriendo muchos ancianos y el hambre y falta de recursos que ha aumentado exponencialmente a raíz de la pandemia de Covid-19. Asimismo, usaremos la herramienta ADS que tiene Instagram para las cuentas de empresa que da la posibilidad de crear anuncios que lleguen a un

determinado segmento de la población que comparten determinadas características. Finalmente, en los últimos años se ha comprobado el éxito que genera la promoción de productos y servicios en redes sociales por parte de creadoras de contenido, especialmente en Instagram, por lo que también nos daremos a conocer de esta forma.

- LinkedIn: como toda empresa que quiera expandirse, darse a conocer, captar clientes y posibles nuevos trabajadores es imprescindible crear una cuenta de LinkedIn. Es una red social en la que es muy fácil acercarse e interactuar con otras empresas y organizaciones, que conozcan nuestra actividad y puedan contactar con nosotros fácilmente. Aparte de crear interacción con otras empresas, LinkedIn permite conocer los proyectos sociales en los que han participado los usuarios por lo que es una herramienta muy fácil de captación de posibles voluntarios potenciales.
- Presentaciones en universidades, colegios y empresas: la realización de conferencias en estas instituciones permite que las personas capten de forma más gráfica cual es nuestra esencia y los valores que queremos transmitir. En los colegios solo se harían para los alumnos de segundo de bachillerato puesto que el servicio solo se puede usar habiendo cumplido ya la mayoría de edad. Son muchas las empresas que convalidan horas de trabajo de sus empleados con la realización de voluntariados. LinkAid es la herramienta perfecta para este tipo de acciones ya que es una forma de que la empresa contribuya a desarrollar su responsabilidad social corporativa,

Segmentación de clientes

La segmentación de clientes constituye uno de los procesos más importantes a la hora de elaborar una estrategia de marketing adecuada para la empresa. las preguntas que tenemos que resolver son: ¿para quién la empresa está creando valor? ¿quiénes serán los clientes más importantes? y ¿cuáles son los clientes típicos? Una buena estrategia nos permitirá la realización de un marketing preciso, la eficacia de los anuncios que creemos por ir directos al público potencial, la personalización de la publicidad para mejorar la experiencia del cliente e incrementa la fidelización, y, por último, la diferenciación en el mercado.

(Douglas da Silva, 2020). El 80% de los consumidores prefieren comprar productos y usar servicios de empresas que ofrezcan experiencias personalizadas (Epsilon, 2018).

Una vez analizados los conceptos de marketing relacionados con LinkAid, podemos pasar al plan de segmentación de clientes, en el que nuestro principal objetivo es llegar a nuestro *target* y posicionarnos como una empresa fiable, moderna y que soluciona una necesidad que ninguna otra empresa ha conseguido hacer. En este apartado agruparemos a nuestros clientes potenciales con características básicas similares. Esta segmentación es muy útil a la hora de definir el análisis de las 4P. Con ella se facilita la elección del mercado que podemos abarcar, así como el diseño de la estrategia de marketing correspondiente a la empresa.

En el criterio demográfico, nuestros clientes potenciales para hacer donaciones son mujeres y hombres que ya hayan cumplido dieciocho años, sin importar su estado civil.

En el criterio geográfico, tanto los voluntarios como las ONG, fundaciones e iglesias tendrán que operar dentro del ámbito nacional puesto que nuestra actividad tiene como objetivo favorecer a los más necesitados dentro de España. No importa su país de nacimiento, el único requisito es que las ayudas físicas y las donaciones se realicen en nuestro país.

Relacionado con el factor psicográfico, a la hora de necesitar voluntarios debemos dirigirnos a personas que tengan al menos unas horas libres a la semana, que tengan interés por la ayuda humanitaria y una gran concienciación social de lo que está ocurriendo en nuestro país a raíz de las últimas crisis que ha sufrido. Pueden ser personas que estén afiliadas a distintas ONG o fundaciones. A la hora de realizar donaciones, el principal requisito que se tiene en cuenta es que estos posibles clientes tengan un nivel económico que les permita prescindir de una parte para cederlo a los más necesitados.

Por último, en nuestra segmentación conductual es importante tener en cuenta que nuestro servicio se dirige a un público que sepa manejar de forma fluida las tecnologías, puesto que todos los procesos se realizan online. Por otro lado, tienen que ser personas que no tengan miedo a introducir sus credenciales bancarias a la hora de hacer una donación, en caso de que quisieran hacerla.

Después de hacer este análisis, concluimos que nuestros clientes potenciales que van a aportar mayores beneficios ahora y en el futuro son personas de 18-60 años, con un nivel económico de medio-bajo a muy alto que residan en España y hayan participado alguna vez en un proyecto social o en una donación tanto económica como en especie.

5. Plan de Operaciones

El plan de operaciones de una empresa recoge todos los factores técnicos y operacionales que están ligados a con el proceso de producción del producto (José Manuel Suarez, 2018), o, en nuestro caso, el servicio que constituye la actividad principal de la empresa. Cada seis meses, el responsable de las operaciones de la empresa revisará que todo este correcto y que las estrategias tengan los resultados esperados.

Página Web

El primer paso sería la creación de una página web informativa mientras recaudamos la inversión necesaria para la creación de la aplicación móvil. En esta explicaríamos quienes somos, cómo es nuestro proyecto, cuál es el impacto social que queremos crear y el por qué de nuestra existencia.

En una parte de la página aparecerían las distintas formas de contactar con nosotros (vía correo electrónico, teléfono, y *chatbox* para un contacto más rápido) aparte de nuestra información bancaria para donaciones individuales que contribuyan a llevar a cabo nuestro proyecto.

Este primer proceso lo realizaremos para evaluar la percepción del cliente potencial sobre nuestra empresa y con esta información elaborar estrategias que

mejoren los puntos débiles que haya que mejorar y potenciar y explotar los factores en los que más fuerza tenemos. Si todo funciona de forma correcta y conseguimos inversores empezariamos con el desarrollo de la aplicación, que es la idea principal y en la que se basa LinkAid.

Funcionamiento de la aplicación

Tras la descarga de la aplicación, la plataforma dará la oportunidad de crear el perfil de usuario, distinguiendo entre dos tipos de perfiles: el de voluntario, y el de ONG, fundación e institución eclesíástica (por ejemplo, parroquias).

Si se elige crear perfil de voluntario, el primer paso es rellenar una serie de puntos entre los que se encuentran el nombre completo, la fecha de nacimiento, el documento nacional de identidad. Por otro lado, se pedirá información sobre cuales son sus intereses a la hora de usar LinkAid. Puede ser hacer donaciones, participar en voluntariados de comedores sociales en particular, etc. Asimismo, el usuario tendrá la opción de compartir con nosotros su localización para proporcionarle la herramienta de ver qué tipo de ayudas se necesitan en lugares próximos a su ubicación, lo que puede producir una mayor motivación a la hora de apuntarse a un proyecto. Tras este proceso, el perfil se verá sometido a una verificación, para comprobar que todo esté en orden y no haya errores o falsas identidades. Este factor será responsabilidad de la empresa que contratemos especializada en verificación electrónica.

Una vez creado el perfil, el usuario tendrá acceso a la participación de todos los voluntariados que se hayan creado, en los que aparecerá toda la información y requisitos del proyecto, a la vez que durabilidad y fecha del mismo. Si decide participar, le llegara instantáneamente al creador de dicho voluntariado una notificación y una forma de contacto directa para concretar y cerrar su participación. Asimismo, el usuario tendrá un periodo de tiempo para darse de baja o cancelar su participación, un periodo de tiempo prudente para que el organizador pueda conseguir a otra persona que le sustituya. El contacto entre la organización que realice el proyecto y el voluntario en cuestión se realizará

por correo electrónico u otras formas de comunicación, según acuerden ambas partes.

Tras realizar el voluntariado, con la verificación previa por parte de la ONG o iglesia de que todo ha ido bien, el usuario recibirá instantáneamente la una recompensa representada en puntos, dependiendo su número en las horas invertidas en el proyecto. Cuando el voluntario consiga llegar a 100 puntos, se le otorgaran descuentos por parte de diferentes empresas o premios similares. Por ejemplo, un descuento en un restaurante. Estos acuerdos entre los restaurantes u otras empresas serán negociados previamente por el equipo de LinkAid como forma de beneficiar a la responsabilidad social corporativa de estas empresas.

Por otro lado, si el usuario quiere realizar una donación, simplemente tendrá que pinchar en la opción "donar" de la plataforma. Puede realizar su aportación económica a la ONG o iglesia en general o para la colaboración con un proyecto en concreto. A la hora de realizarla siempre se le informará de la parte de la aportación que irá destinada a LinkAid. Un pequeño porcentaje que nos servirá a nosotros para mantener la aplicación y tener la capacidad de mejorar la experiencia de los clientes, así como contribuir a la estabilidad económica de la empresa. Otra forma de donar es contribuyendo en especie si así se necesitara, con la aportación de alimentos, medicinas, ropa u otros recursos. En este caso el voluntario y la ONG o iglesia contactarían para acordar si se haría a través de envío, a través de la recogida de algún responsable, etc.

Estos usuarios también tendrán la opción de subir publicaciones contando y explicando sus experiencias como voluntarios y qué se llevan como personas de estos proyectos.

Por último, a final de año se enviará a cada usuario un informe en el que se explicará el impacto que han tenido sus aportaciones en todo el año, así como las horas que ha invertido en ayudar a los más necesitados

La otra opción que se puede elegir es la de crear un perfil de ONG, institución eclesiástica o fundación. Tanto el proceso de creación como la experiencia en la aplicación es muy distinto al del perfil del usuario para voluntarios.

Para crear el perfil y darse de alta en LinkAid, el primer paso a seguir es rellenar una serie de datos de la organización. Datos que nos aporten toda la información necesaria para llevar a cabo la verificación de éstas de forma segura y sin margen de error, para hacer imposible cualquier estafa. Entre estos datos estarán el NIF de la institución, los datos de la persona de contacto (nombre y apellidos, fecha de nacimiento, documento nacional de identificación y cargo que desarrolla en la organización), un teléfono y correo electrónico de contacto. Además de esto, se llevará a cabo una verificación personal por parte de nuestra empresa a través de llamadas telefónicas o reuniones para corroborar la que todo esté en orden. Esta función será designada al departamento de recursos humanos.

Una vez verificado el perfil, el usuario podrá completar su la información que quiera que vean el resto de los usuarios con una descripción de su empresa u otra información.

En este punto hay dos herramientas que la organización puede usar. Crear una publicación para un proyecto o para una donación.

En el caso de hacer una publicación de un voluntariado, la información requerida sería fecha y duración, por ejemplo, día 27 de marzo de 18:00 a 20:00, o del día 1 al 15 de junio; plazas requeridas para su realización, que se irán rellenado conforme las personas se vayan apuntando (1/10, 3/10, etc.); información sobre las tareas a realizar y las competencias necesarias para contribuir (mujeres de 20-30 años, cualquier persona, gente que tenga coche, etc.); y lugar en el que se va a desarrollar la actividad. Adicionalmente, existirá una opción de catalogar el proyecto como urgente en caso de que la necesidad haya surgido de forma inminente y sin tiempo para conseguir los recursos necesarios.

Por otro lado, si sus necesidades requieren una aportación económica, lo único que deberán hacer es crear una donación en su perfil, concretando el fin de esta y la cantidad, además de la fecha para cuándo la necesitarían. Los usuarios podrán contribuir con la cantidad que ellos quieran, sin tener un mínimo exigido. Sin embargo, si la donación es en especie (alimentos, ropa, medicinas, etc.), ambas partes acordarían, como he mencionado anteriormente, la forma de realizar traspaso. También en este tipo de contribución sería un requisito dejar indicado la fecha límite para contribuir.

En su perfil habrá también una opción de subir fotos y publicaciones de los voluntariados que se han ido llevando a cabo para crear una concienciación social del impacto que genera la ayuda de todos los voluntarios, que vean gráficamente que sus acciones tienen consecuencias muy positivas en los más necesitados y les motive a seguir ayudando y aportando todos los recursos que estén en sus manos.

Les recomendaremos también la instauración de un Widget en sus páginas Web, que es básicamente, la instauración de un pequeño logo de LinkAid en el que las personas puedan pinchar y los lleve directamente a nuestra aplicación y, de esta forma, facilitarles el proceso que requieren las donaciones.

Este es básicamente el proceso que seguirán cada una de las personas que usen LinkAid. Para hacer posible todo esto este proceso, crear una aplicación de estas características y mantenerla en funcionamiento, con todos los cambios e innovaciones necesarias para ofrecer la mejor experiencia posible requerimos un gran acceso a empresas profesionales del sector tecnológico. Los recursos que necesitaríamos que estas compañías especializadas pudieran ofrecernos, ya que al principio no contaríamos con equipo informático dentro de LinkAid, serían los siguientes:

- Desarrolladores de Web.
- Empresas especializadas en la verificación de perfiles de usuario.
- Registro para usuarios distintos, que tengan procesos diferentes.
- Instalación de pasarelas de pago para las donaciones.

- Instauración de un sistema de localización que permita a los voluntarios ver qué proyectos o necesidades se encuentran a su alrededor.
- Ciberseguridad para garantizar que todos los pagos sean seguros.
- Sistema que permita que el porcentaje de donaciones que va destinado a LinkAid vaya directo a nuestra cuenta.
- Capacidad de hacer publicaciones y comentarios en los perfiles.
- Garantía de protección de datos.
- Equipo de profesionales que resuelvan posibles errores en la página web y aplicación.

6. Recursos Humanos

LinkAid es una empresa social dedicada al cien por cien a las personas. Es una empresa cuyo principal objetivo es contribuir a luchar contra la pobreza, el hambre, la soledad y las desigualdades. Todos los integrantes del equipo estamos muy concienciados sobre este problema y estamos deseando poner todo nuestro empeño en tener una contribución activa que genere un gran impacto y cree un antes y un después en el ámbito de la ayuda humanitaria. Todas tenemos nuestro sello LinkAid grabado y vivimos de acuerdo con nuestra filosofía como empresa.

Puesto que estamos empezando, y por ahora el proyecto no se ha puesto en marcha, hemos decidido nuestra plantilla estará formada por las cuatro integrantes de mi grupo de comillas emprende. Así podremos crear el ambiente que queremos para LinkAid y poco a poco ir transmitiéndoselo a los futuros integrantes potenciales. Nuestro objetivo es crear una idea clara y atractiva de lo que somos, basada en la confianza, la fidelidad, y en el carácter humanitario de ayudar al prójimo. Asimismo, el hecho de empezar siendo un grupo de amigas que se conoce es más fácil tomar decisiones y opinar sobre las ideas de unas u otras, tanto de forma negativa como positiva, pero siempre desde el respeto y teniendo en cuenta que todas tenemos el mismo fin: sacar adelante la empresa sin perder nuestra esencia y obtener el interés común. Por otro lado, las cuatro integrantes pertenecemos a distintos sitios de España, lo que crea una gran riqueza a la hora de tomar decisiones basadas en estrategias de mercado en las

diferentes ciudades de España. Es un gran punto a favor ya que gracias a esto tenemos constancia de cómo funcionan los voluntariados y las organizaciones de ayuda humanitaria en distintas provincias, y con esto evitar posibles errores y amenazas y explotar las oportunidades del mercado de cada lugar.

Si todo fuera bien y necesitásemos expandirlos y más personal, realizaríamos entrevistas a diferentes personas según el puesto que se necesite cubrir. Es de nuestra preferencia que sean personas jóvenes, con un buen manejo de las redes sociales, que “estén en el mundo” y tengan una gran concienciación social. Personas que tengan una personalidad fácil, que admitan las críticas constructivas y que contribuyan al buen ambiente de la empresa, requisito indispensable para compañías de estas características. Para ayudar a los demás hay que empezar por ayudarnos entre nosotros.

Una vez en la comience la actividad en la empresa, todas las acciones se desarrollarían en la oficina. La idea es que haya un departamento de finanzas e inversión, otro de atención al cliente, uno de marketing y por último el departamento de operaciones. Sin embargo, todos nos ayudaremos y podremos tomar decisiones en conjunto relacionadas con departamentos que no nos correspondan cuando el responsable tenga dudas o no sepa con seguridad que su decisión puede ser beneficiosa para la empresa. Esto crea un ambiente de compañerismo y asimismo crea sinergias al tener a más personas aportando ideas en todos los campos. Eso es lo que queremos. Por otro lado, cada cierto tiempo haremos encuestas de satisfacción para ver que debilidades y fortalezas tenemos dentro del negocio, y así tener un *feedback* directo que nos permita cambiar los factores que no nos estén beneficiando a nivel interno.

Estas encuestas también se enviarán por la aplicación de LinkAid a todos los clientes para ser conscientes de las cosas que debemos mejorar y cuales debemos explotar y potenciar. Otro requisito que consideramos indispensable es convocar una reunión diaria antes de empezar con las tareas para ver y analizar cómo van los distintos proyectos y tener control diario de lo que ocurre en la empresa. Esto se hace en muchas empresas y las personas que han tenido esta experiencia cercanos a mí me han corroborado la utilidad y de estas y la

tranquilidad que aporta el tener controlado lo que pasa día a día y así poder evitar errores o situaciones difíciles de resolver. Además, considero que es beneficioso para los trabajadores para que sepan administrar su tiempo desde por la mañana y organizar sus tareas.

Por último, y para motivar a los trabajadores y que se sientan parte indispensable del proyecto elaboraremos una vez al mes un informe sobre el “empleado del mes”. Para conseguirlo tendrán que ser eficaces y productivos en las tareas del negocio, así como buenos compañeros. Personas que generen un buen ambiente y lo den todo para llegar a nuestro objetivo, siempre tomando decisiones éticas que estén de acuerdo con la filosofía de LinkAid.

Plantilla y organigrama

Figura 5. Plantilla y organigrama



Fuente: elaboración propia.

Planteando ahora una primera situación de la empresa en la que las únicas integrantes seamos las creadoras, la junta directiva estaría formada por las cuatro integrantes de nuestro equipo de Comillas Emprende, cada una especializándose en un departamento, pero tomando la mayoría de decisiones en conjunto.

A continuación, voy a describir cada una de las funciones que se realizan en cada departamento y que dependerán de él, teniendo en cuenta que al ser una *start-up* muchas de las decisiones más importantes se tomarán en conjunto para crear sinergias entre las opiniones de los trabajadores y de esta forma conseguir resultados mejores.

Dirección de recursos humanos y atención al cliente

Cada vez se le da más importancia en las empresas al departamento de recursos humanos ya que se ha comprobado que verdaderamente beneficia muy positivamente al rendimiento de los empleados. Aunque para algunos no todavía no se considera así, este departamento desarrolla un papel fundamental en la estrategia de la empresa, en una estrategia interna hacia los trabajadores. Si los empleados se sienten bien, se consideran parte fundamental de la empresa y se les da la importancia que requieren, las tasas de éxito de la empresa se multiplican ya que se crea una considerable ventaja competitiva.

En general, las tareas que desempeña el departamento de recursos humanos en las empresas son el reclutamiento y entrevistas de empleados potenciales, así como su contratación en caso de que encajen con el puesto y coincidan con los valores de la empresa; el seguimiento de los trabajadores y la gestión de sus peticiones; el análisis de los salarios; y la comunicación con los empleados.

Hoy en día es muy común ver como en muchas empresas este departamento se encarga de motivar a los empleados por medio de acciones que les ayuden a rendir más en sus funciones o incluso les den un momento de descanso para continuar con sus tareas estando más despejados. Por ejemplo, en algunos despachos de abogados los responsables de recursos humanos llevan una vez a la semana a especialistas en hacer manicuras para que las trabajadoras tengan un rato para emplear en ellas mismas durante el horario laboral.

En LinkAid queremos que nuestro ambiente de trabajo sea agradable, cómodo, hacer a los trabajadores que se sientan tranquilos e imprescindibles para que la empresa llegue a sus objetivos. Nos caracterizamos por ser personas dinámicas,

dispuestas a cambiar el mundo siguiendo los valores del amor al prójimo y la ayuda incondicional a los más necesitados. Es por esto por lo que el departamento de recursos humanos tiene que analizar de forma detallada el perfil de las personas que quieran trabajar con nosotros, que compartan nuestros valores y contribuyan a mejorar cada día las relaciones entre los empleados. Por otro lado, nos consideramos una empresa moderna, queremos que la motivación sea constante y una de nuestras principales características.

El departamento se encargará también de realizar eventos periódicos fuera de horario laboral que promuevan las relaciones de amistad entre los empleados y contribuyan a crear una comunidad de personas que nos hemos juntado con un mismo propósito.

Una vez al mes se encargarán de mandar formularios a los trabajadores para analizar cómo se sienten en la empresa y qué cosas debemos mejorar y cuáles potenciar y mejorar al máximo.

Por último, y como tarea secundaria, este departamento también se encargará de la atención al cliente, contestado llamadas y correos de personas que soliciten información sobre quiénes somos o como contribuir a nuestra causa.

Departamento de dirección de operaciones y logística

La dirección de operaciones se encarga de poner en marcha los objetivos y estrategias de la compañía. Este departamento tiene como principal función tramitar los recursos necesarios para desarrollar el producto, o en nuestro caso, servicio, de forma efectiva y que cumpla con lo que los clientes esperan, así como la satisfacción de sus necesidades.

El que sea el director de operaciones tendrá la última palabra a la hora de implementar una estrategia. Es imprescindible que esta persona tenga una personalidad dinámica, un líder que sepa comunicarse con el equipo y sepa resolver problemas de forma rápida y eficaz. En LinkAid queremos hacer hincapié en esto, ya que, en todas las empresas, pero especialmente en las *start-*

ups el dinamismo y la toma rápida de decisiones son factores fundamentales para garantizar su éxito.

En LinkAid nuestro departamento de dirección de operaciones y logística se encargará de establecer la estrategia del servicio de la empresa; elaborar los presupuestos de la compañía; definir las necesidades a cubrir por nuestros proveedores; maximizar la productividad, gestionando la efectividad de los proyectos y la calidad de los servicios; y garantizar que todas las funciones estén dentro del marco legal español.

Todas estas operaciones están descritas detalladamente en el apartado "Plan de Operaciones"

Departamento de marketing y publicidad

En primer lugar, quiero destacar que no es lo mismo el marketing de una empresa que su comunicación. Son funciones distintas que usan estrategias diferentes para cada una.

Entre las funciones del departamento de marketing destacan: la investigación del mercado en el que se encuentra la empresa, con el análisis respectivo de competidores, consumidores y clientes potenciales, mediante herramientas como pueden ser las encuestas. Estas pueden llevarse a cabo por la empresa o cogiendo información de encuestas ya realizadas por instituciones verificadas como puede ser el Instituto Nacional de Estadística. Sin embargo, siempre es mejor realizarlas desde la empresa para recaudar la información exacta que se necesite, además de conseguir resultados actualizados. Otra de las funciones que se deben destacar es la planificación y desarrollo de estrategias y la delegación de las tareas a realizar para cada empleado del departamento. La implementación de estas estrategias de forma correcta contribuye a que los consumidores se vean satisfechos al usar el servicio. Tras el análisis e implantación de estas tácticas, el departamento tendrá la información suficiente para elaborar pronósticos y previsiones para conseguir los objetivos deseados.

Por último, los encargados de la comunicación de LinkAid deberán estar al tanto de todas las tendencias en las redes sociales y explotarlas al máximo para conseguir el mayor *engagement* posible. Todas las funciones y tareas de los responsables de comunicación están anteriormente descritas de forma detallada en el apartado "Plan de Operaciones".

Departamento de Dirección Financiera

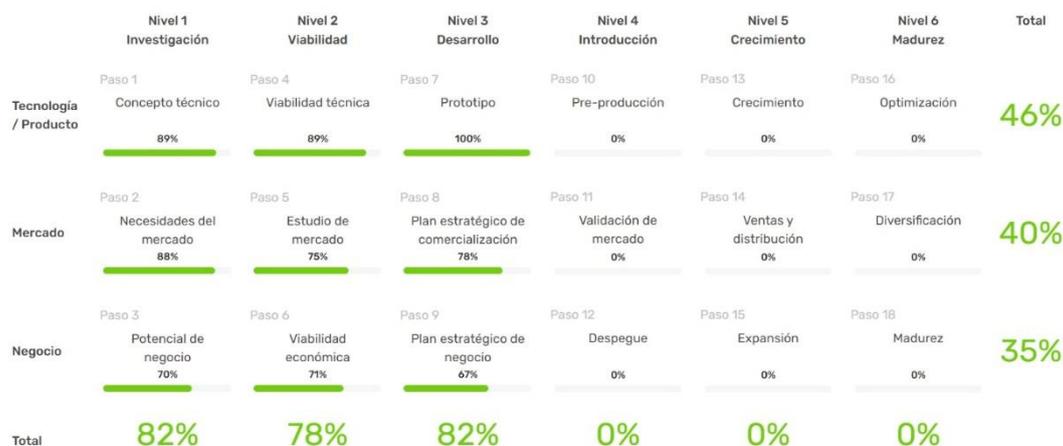
Este departamento es el responsable de todo lo que tenga que ver con los factores económicos de la empresa, así como la supervisión de los pagos y de los ingresos de esta. Sus funciones principales son la programación y desarrollo de presupuestos, los pagos de los salarios de los empleados con los gastos asociados a estos, llevar a cabo las medidas necesarias para mantener las cuentas en un estado óptimo, y, por último, la resolución de posibles problemas relacionados con las finanzas de la empresa (Dídac Pons, s. f.).

La importancia de una buena gestión de los bienes económicos de la empresa es crucial a la hora de obtener beneficios. En el caso de LinkAid un el 20 por ciento de esto estarán destinados a dividendos de los inversores y el 60 por ciento irá directo a la reinversión en la empresa para mejorarla cada día y tener más recursos que nos haga posicionarnos en un buen nivel, y el 20 por ciento restante ira destinado a donaciones para ONG, iglesias y fundaciones, siguiendo los valores y la ética de la empresa, además de contribuir a nuestra Responsabilidad Social Corporativa.

7. Conclusiones y viabilidad del proyecto

Para mostrar de forma gráfica la viabilidad de nuestro proyecto, elaboramos un Panel Goldsmith centrándonos en los niveles 1, 2 y 3 que concuerdan con las fases del proyecto previas al lanzamiento de este. Los resultados fueron muy positivos. Se considera que un proyecto es viable si llega aproximadamente al 80 por ciento, requisito que LinkAid cumple.

Figura 6. Panel Goldsmith



Fuente: Panel Goldsmith en Comillas Emprende.

Tras este análisis y los desarrollados en los apartados previos del trabajo, puedo concluir que LinkAid es una empresa que satisface una necesidad presente en el mercado de la ayuda humanitaria que todavía nadie ha logrado cubrir. Por otro lado, la colaboración con ONG, fundaciones e iglesias para fomentar su digitalización es fundamental en la época en la que vivimos, y muchas no cuentan con los recursos necesarios para llevarla a cabo. Nosotros estamos aquí para eso.

Para concluir, me gustaría hacer alusión a todo lo que he aprendido gracias al concurso de Comillas Emprende gestionado por Icade en el que me he dado cuenta de todos los procesos que lleva crear una *start-up*. Gracias a los mentores y profesores que nos han ayudado a la realización de nuestro plan de negocio hemos podido darnos cuenta de en qué nivel España necesita actualmente personas dedicadas a la ayuda a los más necesitados. Con todos los conocimientos adquiridos en este proceso hemos conseguido entrar en el grupo de finalistas del concurso.

Con LinkAid, esperamos hacer de España un país con menos pobreza y personas en riesgo de exclusión, aumentar la concienciación social y contribuir a que la realización de voluntariados sea una tarea más de la rutina de cada persona.

Bibliografía

Instituto Nacional de Estadística. (2021, julio). *Encuesta de Condiciones de Vida (ECV). Año 2020*. https://www.ine.es/prensa/ecv_2020.pdf

Manez R. (2020). Cómo hacer el Análisis DAFO de una empresa paso a paso. Rubén Manez. <https://rubenmanez.com/como-hacer-analisis-dafo-empresa/> Recuperado el 15 de febrero de 2022.

Infoautonomos (2021). *Estrategia de negocio con el análisis CAME*. Infoautónomos. <https://www.infoautonomos.com/plan-de-negocio/estrategia-de-negocio-con-el-analisis-came/>. Recuperado el 17 de febrero de 2022.

Asencio F. (2020). *Riesgos a la hora de subcontratar servicios*. Revista Empresarial. <https://revistaempresarial.com/finanzas/riesgos-a-la-hora-de-subcontratar-servicios/>. Recuperado el 17 de febrero de 2022

Equipo TPM. (2020). *Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa*. The Power MBA. <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>. Recuperado el 17 de febrero de 2022.

Myriam Quiroa. (12 de junio, 2019) *Poder de negociación de los proveedores*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/poder-de-negociacion-de-los-proveedores.html>. Recuperado el 20 de febrero de 2022.

Wolters Kluwer. (s.f.) *Productos sustitutivos*. https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4slAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTY3NLtbLUouLM_DxblwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAwQr8djUAAAA=WKE. Recuperado el 21 de febrero de 2022.

PNUD. (2018). *ODS en acción*. <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>. Recuperado el 10 de febrero de 2022.

Marco Sanz. (2020). *Plan de marketing digital*. UUP. https://www.uup.es/plan-de-marketing-digital/?gclid=CjwKCAiA1JGRBhBSEiwAxXblwV4n_30mnrVCIJeW29qglWO9ecMotbWTuqtCy1wfEDz7d-Wc18tUFxoCHC8QAvD_BwE. Recuperado el 19 de febrero de 2022.

Hesley Borragini. (2017). *Mezcla de mercadotecnia: conoce las 4P's del marketing y sus aplicaciones a los negocios*. Rockcontent. <https://rockcontent.com/es/blog/4ps-del-marketing/>. Recuperado el 22 de febrero de 2022.

Juan Capeans. (2013). *Las 4 Ps del Marketing Mix aplicadas a las aplicaciones móviles*. Inqbarna. <http://inqbarna.com/las-4-ps-del-marketing-mix-aplicadas-a-las-aplicaciones-moviles/>. Recuperado el 18 de febrero de 2022.

José Manuel Suarez. (2018). *El plan de operaciones en tu plan de negocio*. Inicia tu StartUp. <https://www.iniciatustartup.com/plan-de-operaciones/>. Recuperado el 12 de marzo de 2022.

Rebeca Julve. (2017). *Crisis de identidad... ¿soy proveedor o partner?* Ingenieros industriales Comunidad Valenciana. <https://www.iicv.net/blog/crisis-de-identidad-soy-proveedor-o-partner/>. Recuperado el 13 de marzo de 2022.

TSMGO. (2010). *Proveedores y partners... The Show Must Go On*. <https://www.tsmgo.es/es/blog/proveedores-y-partners/>. Recuperado el 13 de marzo de 2022.

Piedad Oregui. (2021). *Fondos de inversión de impacto: más allá del postureo*. El País. <https://elpais.com/economia/2021-08-22/fondos-de-inversion-de-impacto-mas-alla-del-postureo.html>. Recuperado el 24 de marzo de 2022.

Cofundador de PayPal. (2018) *¿Qué es un 'business angel'?* BBVA. <https://www.bbva.com/es/que-es-un-business-angel/>. Recuperado el 11 de marzo de 2022.

Douglas da Silva. (2020) Segmentación de clientes: *cómo llegar efectivamente a nuestro público objetivo*. Blog de Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/segmentacion-de-clientes/>. Recuperado el 19 de marzo de 2022.

Epsilon. (2018). *New Epsilon research indicates 80% of consumers are more likely to make a purchase when brands offer personalized experience*. Epsilon. <https://www.epsilon.com/us/about-us/pressroom/new-epsilon-research-indicates-80-of-consumers-are-more-likely-to-make-a-purchase-when-brands-offer-personalized-experiences>. Recuperado el 19 de marzo de 2022.

Dídac Pons. (s. f.). *Funciones del departamento financiero: por qué es tan importante*. Edenred. <https://blog.edenred.es/funciones-departamento-financiero/>. Recuperado el 16 de marzo de 2022.

Funcas. (2021). *El número de personas en situación de pobreza extrema en España subió en más de un millón en el año de la pandemia*. Funcas. <https://www.funcas.es/prensa/el-numero-de-personas-en-situacion-de-pobreza-extrema-en-espana-subio-en-mas-de-un-millon-en-el-ano-de-la-pandemia/>. Recuperado el 12 de marzo de 2022.