



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO DE LA *START-UP LINKAID*

Alumna: María Rebolleda Diez | Tutora: Verónica Fernández-Trapa

Clave académica: 201708572

RESUMEN

El panorama mundial se ve marcado por múltiples crisis humanitarias que se ven afectadas por las situaciones particulares de cada país. Si bien estas crisis no parecen mejorar, la pandemia de la Covid-19 no ha hecho otra cosa sino acrecentarlas. Países ricos y pobres, desarrollados y subdesarrollados se han dado cuenta de que las necesidades sociales están en crecimiento y, sin embargo, la ayuda humanitaria parece estar decayendo.

Con el objetivo de poner fin a este problema y concienciar a la población sobre la escasa ayuda social surge la *start-up LinkAid*, diseñada por cuatro alumnas de ICADE a través del concurso de Comillas Emprende de la Universidad Pontificia Comillas (ICADE). Trata de concentrar en una única aplicación todos los servicios necesarios para dar visibilidad a organizaciones locales sin ánimo de lucro y sus proyectos y conectarlas con voluntarios, personas y empresas dispuestas a ayudar. En esta línea se ha desarrollado el plan de negocio de dicha aplicación que se expone en el presente trabajo.

Palabras clave: *start-up*, ONGs, ayuda humanitaria, concienciación social, voluntariado, *LinkAid*, plan de negocio, plan estratégico, Business Model Canvas.

ABSTRACT

The global landscape is marked by multiple humanitarian crises affected by each country's particular circumstances. While these crises do not seem to be improving, the Covid-19 pandemic has only increased them. Rich and poor, developed and underdeveloped countries alike have realized that social needs are growing, yet humanitarian aid seems to be declining.

In order to put an end to this problem and raise awareness of the scarcity of social aid, the start-up *LinkAid* was created by four ICADE students through the Comillas Emprende competition at Comillas Pontifical University (ICADE). The idea is to concentrate in a single application all the services needed to give visibility to local non-profit organizations and their projects and connect them with volunteers, people and companies willing to help. The business plan for this application has been developed along these lines and is described in this paper.

Key words: start-up, NGOs, humanitarian aid, social awareness, volunteering, *LinkAid*, business plan, strategic plan, Business Model Canvas.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| <u>1. INTRODUCCIÓN.....</u> | 8 |
| 1.1 PROPÓSITO GENERAL Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA..... | 8 |
| 1.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO. | 9 |
| 1.3 METODOLOGÍA. | 9 |
| 1.4 ESTRUCTURA. | 16 |
| <u>2. LA CRISIS HUMANITARIA.</u> | 18 |
| 2.1 EFECTOS DE LA COVID-19 SOBRE LA CRISIS HUMANITARIA..... | 18 |
| 2.2 LA CRISIS HUMANITARIA EN ESPAÑA. | 20 |
| <u>3. SOLUCIÓN: LINKAID.</u> | 24 |
| 3.1 IDEA DE NEGOCIO. | 24 |
| 3.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES..... | 24 |
| 3.3 ESTRUCTURA DE LA APLICACIÓN..... | 25 |
| 3.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA..... | 28 |
| 3.5 <i>BUSINESS MODEL CANVAS</i> | 30 |
| 3.5.1 PROPUESTA DE VALOR. | 30 |
| 3.5.2 SEGMENTOS DE CLIENTES. | 32 |
| 3.5.3 RELACIONES CON LOS CLIENTES..... | 35 |
| 3.5.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN. | 36 |
| 3.5.5 SOCIOS CLAVE. | 37 |
| 3.5.6 RECURSOS CLAVE. | 38 |
| 3.5.7 ACTIVIDADES CLAVE. | 40 |
| 3.5.8 ESTRUCTURA DE COSTES. | 41 |
| 3.5.9 FUENTES DE INGRESOS..... | 43 |
| <u>4. PLAN ESTRATÉGICO.</u> | 47 |
| 4.1 ANÁLISIS DAFO..... | 47 |
| 4.2 ANÁLISIS CAME..... | 49 |
| 4.3 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER..... | 50 |
| 4.4 PERSPECTIVA A FUTURO. | 52 |
| <u>5. CONCLUSIONES.....</u> | 54 |
| <u>6. BIBLIOGRAFÍA.....</u> | 56 |

| | |
|--|-----------|
| 7. ANEXOS..... | 59 |
| 7.1 ANEXO I: ENCUESTA..... | 59 |
| 7.2 ANEXO II: RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE LAS ORGANIZACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO..... | 65 |
| 7.3 ANEXO III: RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE LAS EMPRESAS..... | 67 |
| 7.4 ANEXO IV: RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE LOS VOLUNTARIOS..... | 69 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| ILUSTRACIÓN 1: PANEL GOLDSMITH..... | 11 |
| ILUSTRACIÓN 2: BUSINESS MODEL CANVAS | 13 |
| ILUSTRACIÓN 3: ANÁLISIS DAFO | 14 |
| ILUSTRACIÓN 4: ANÁLISIS CAME | 15 |
| ILUSTRACIÓN 5: LAS CINCO FUERZAS DE PORTER | 16 |
| ILUSTRACIÓN 6: ACCIÓN HUMANITARIA INTERNACIONAL, 2015-2019 | 20 |
| ILUSTRACIÓN 7: EVOLUCIÓN DE LA AYUDA OFICIAL AL DESARROLLO ESPAÑOLA: SE ESTANCA LA TENDENCIA AL ALZA. 2006-2020 | 21 |
| ILUSTRACIÓN 8: EVOLUCIÓN DEL PORCENTAJE DE PERSONAS MAYORES DE 18 AÑOS QUE COLABORAN CON UNA ONG (2014-2020)..... | 21 |
| ILUSTRACIÓN 9: POBLACIÓN MAYOR DE 14 AÑOS QUE COLABORA CON ONG EN ESPAÑA. PORCENTAJE POR SEXO Y EDAD. 2020. (N = 2.1815) | 22 |
| ILUSTRACIÓN 10: PORCENTAJE DE POBLACIÓN MAYOR DE 14 AÑOS QUE COLABORA CON ONG. POR TIPO DE COLABORACIÓN Y SEXO. 2020. (N = 2.815) | 23 |
| ILUSTRACIÓN 11: PORCENTAJE DE POBLACIÓN MAYOR DE 14 AÑOS QUE COLABORA CON ONG. POR TIPO DE COLABORACIÓN Y TRAMOS DE EDAD. 2020. (N = 2.815) | 23 |
| ILUSTRACIÓN 12: LOGOTIPO DE LA APLICACIÓN LINKAID. ; ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. | |
| ILUSTRACIÓN 13: PROTOTIPO I DE LA APLICACIÓN..... | 26 |
| ILUSTRACIÓN 14: PROTOTIPO II DE LA APLICACIÓN | 27 |
| ILUSTRACIÓN 15: PROTOTIPO III DE LA APLICACIÓN..... | 27 |
| ILUSTRACIÓN 16: COMPETIDORES..... | 28 |
| ILUSTRACIÓN 17: TAM, SAM, SOM | 33 |
| ILUSTRACIÓN 18: EQUIPO LINKAID | 40 |
| ILUSTRACIÓN 19: BUSINESS MODEL CANVAS DE LINKAID..... | 46 |
| ILUSTRACIÓN 20: ANÁLISIS DAFO LINKAID..... | 48 |
| ILUSTRACIÓN 21: ANÁLISIS CAME LINKAID..... | 50 |
| ILUSTRACIÓN 22: CINCO FUERZAS DE PORTER LINKAID..... | 52 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| TABLA 1: RECURSOS FINANCIEROS LINKAID..... | 38 |
| TABLA 2: INVERSIÓN INICIAL DE LINKAID | 41 |
| TABLA 3: GASTOS OPERACIONALES DE LIKAID..... | 42 |
| TABLA 4: FUENTES DE INGRESOS DE LINKAID | 43 |
| TABLA 5: ESTIMACIÓN DE INGRESOS DE LINKAID..... | 44 |

1. INTRODUCCIÓN.

1.1 Propósito general y contextualización del tema.

El propósito general de este trabajo es desarrollar el Plan de Negocio de la *start-up LinkAid*, una aplicación que permitirá dar visibilidad a los proyectos de ayuda social local. De esta forma, *LinkAid* actúa como intermediaria entre ONGs y otras instituciones, fundaciones y asociaciones locales no gubernamentales y aquellas personas que estén dispuestas a ofrecer su ayuda de manera voluntaria.

A pesar de la escasa concienciación social, son muchas las personas que están dispuestas a destinar parte de su tiempo y otros recursos, tanto económicos como en especie, en ayudar a los demás, y especialmente a raíz de la pandemia, que tantas secuelas sociales ha dejado. Sin embargo, la falta de comunicación hace que muchas veces se sea más consciente de las necesidades internacionales que de las necesidades locales, tratando de hacer frente, sin éxito, a la idea de que no hace falta irse muy lejos para ayudar. Así es como surge *LinkAid*, cuyo objetivo es dar visibilidad a los proyectos sociales y locales para conseguir los voluntarios y los recursos necesarios. El objetivo primordial de esta aplicación es, por un lado, facilitar a las ONGs, Instituciones eclesióásticas, fundaciones y otras asociaciones mostrar o comunicar sus necesidades para, por otro lado, facilitar las labores de búsqueda de voluntariados o donaciones a todas aquellas personas dispuestas a colaborar.

LinkAid nace en el seno de la novena edición del concurso de Comillas Emprende, edición 2021/22. Se trata de un concurso que ofrece la Universidad Pontificia Comillas (ICADE) con la intención de animar a los jóvenes de hoy en día a adentrarse en el mundo del emprendimiento. De este modo, busca promover la creatividad entre los concursantes para que traten de desarrollar ideas innovadoras que hagan frente a problemas de la actualidad. A través de una serie de herramientas, mentores y reuniones con expertos hace posible que los concursantes sean capaces de hacer frente a los inconvenientes que pueden ir surgiendo en las fases de iniciación de un proyecto emprendedor, la fase pre-semilla.

Resultado del concurso surge este trabajo fin de grado, basado en el plan de negocio fruto de las mentorías, entregas y proyectos desarrollados para *LinkAid* y su presentación en Comillas Emprende.

1.2 Objetivos del trabajo.

La finalidad principal de este trabajo es, como bien se ha presentado anteriormente, desarrollar el Plan de Negocio de la *start-up LinkAid*, centrada en dar visibilidad a los proyectos de ayuda social local. El objetivo es dar visibilidad a las organizaciones e instituciones no gubernamentales para que puedan comunicar sus proyectos de manera más sencilla y así llegar a un mayor número de personas, voluntarios dispuestos a ayudar. Sin embargo, y aunque ese es el objetivo general, existen algunos objetivos más específicos.

Antes que nada, se ha analizado el mercado sobre el cual se desarrolla esta idea de negocio, las necesidades locales fruto de la escasa ayuda social y local que se tomarán como una nueva oportunidad de negocio. A continuación, se ha estudiado la viabilidad de la idea a través de una herramienta más gráfica y visual, el *Business Model Canvas*, que ha permitido examinar más a fondo la propuesta de valor, a quién y cómo se dirige, junto con la estructura de costes y las fuentes de ingresos. Por último, se ha desarrollado un plan estratégico, para el cual se han empleado tres herramientas fundamentales (DAFO, CAME y Porter) con el objetivo de analizar la viabilidad y el mercado al que se va a enfrentar.

1.3 Metodología.

Con el objetivo de exponer y alcanzar los objetivos mencionados anteriormente la metodología que sigue el trabajo se encuentra estructurada en tres partes fundamentales que constituyen el cuerpo, sin tener en cuenta la introducción que contextualiza el trabajo, las conclusiones expuestas al final, ni la bibliografía y anexos.

Un apartado general permitirá obtener una visión más global del mercado de la ayuda humanitaria. A través de estudios e informes se muestra cómo la necesidad de ayuda

humanitaria no ha hecho más que incrementar, especialmente desde la pandemia de Covid-19, tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Con esta comparativa sobre la ayuda humanitaria dentro y fuera del país, se busca mostrar la escasez de voluntarios en España y a nivel local y como, a pesar de las necesidades, cada vez son menos las personas comprometidas con alguna ONG.

Dos herramientas fundamentales permitirán analizar y exponer de manera gráfica el modelo de negocio de *LinkAid*.

Por un lado, el Panel Goldsmith, una herramienta utilizada tanto por empresarios como por inversores para examinar las oportunidades de un negocio. A grandes rasgos permite examinar la viabilidad del negocio a través de sus distintas etapas, llegando a conocer los recursos y capitales necesarios para maximizar su potencial. Es utilizada en todo tipo de negocios, desde las etapas más tempranas de investigación hasta su madurez, ya que se utiliza para estudiar su crecimiento y capacidad de inversión. (Adventurees, 2021).

El Panel Goldsmith está organizado en 6 niveles, agrupados en 3 grupos (pre-semilla, semilla y *early / mid stage*) y 18 pasos, habiendo 3 pasos para cada nivel. Este trabajo está únicamente centrado en los 3 primeros niveles, correspondientes a las fases iniciales de pre-semilla y semilla, pues no es posible analizar la introducción, el crecimiento y la madurez sin haber desarrollado antes la aplicación de *LinkAid*. Estos tres primeros niveles a los que se hace referencia están enfocados en la investigación del mercado en el que se busca implementar la idea, la viabilidad de la idea de negocio y el desarrollo del modelo de negocio. A través de la plataforma de Adventurees ha sido posible realizar un simulacro de lo que sería el Panel Goldsmith en sus primeras fases para *LinkAid* y es así como se han obtenido los porcentajes que se reflejan en el gráfico de la Ilustración 1.

Ilustración 1: Panel Goldsmith



Fuente: *Adventurers, 2022.*

Se ha estudiado que un negocio que ha tenido en cuenta los elementos más fundamentales debería alcanzar unos porcentajes de entre el 80% y el 100%. Así pues, podría concluirse que el Panel Goldsmith de *LinkAid* es óptimo ya que alcanza un 84% a nivel general. Una vez realizado el simulacro se observa que a nivel particular estos también se cumplen, pues los tres niveles tienen unos porcentajes que giran en torno al 80%. Si bien habría que analizar más en detalle el paso 6, referido a la viabilidad, y el paso 9, referido al plan estratégico, ya que son los porcentajes más bajos. En un proyecto social es más complicado analizar la financiación y la forma en la que se van a obtener ingresos, especialmente por la idea que se tiene hoy en día de los proyectos sociales a la hora de buscar beneficios.

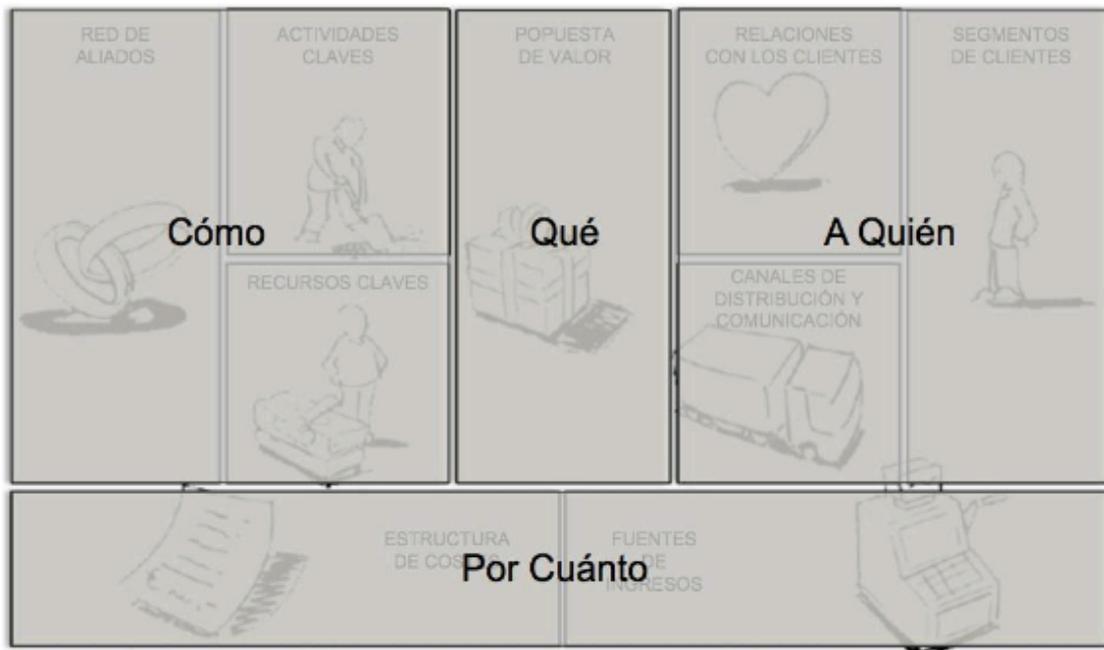
Por otro lado, el *Business Model Canvas*, una herramienta creada por Alexander Osterwalder que permite desarrollar la manera en la que una idea de negocio crea, envía y captura valor; es decir, cómo esta idea va a generar ingresos. El autor en su libro habla de nueve bloques que cubren las principales áreas de un negocio; estas son la relación con los clientes, la oferta, las infraestructuras y la viabilidad económica de la idea de negocio. (Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2009).

Se trata de una forma más sencilla de visualizar el futuro de la idea de negocio. El *Business Model Canvas* utiliza la propuesta de valor como elemento clave para diferenciarse en el mercado y satisfacer una necesidad que haga posible mantener una relación con los clientes. Eso sí, sin perder de vista la otra cara de la moneda, los socios, recursos y actividades clave para llevar a cabo dicha propuesta de valor. Y aunque esto parezca ser lo más superficial y relevante, no se puede olvidar que esta pirámide se construye sobre una estructura de costes y una fuente de ingresos sólida, de ahí la importancia no solo de una propuesta de valor que satisfaga una necesidad, sino una por la que los clientes estén dispuestos a pagar. (Megías, J., 2021).

Como bien se ha expuesto anteriormente, el modelo *Canvas* está dividido en nueve bloques agrupados, a su vez, en cuatro grupos, tal y como se muestra en el gráfico que aparece a continuación (Ilustración 2). En el centro estaría la propuesta de valor que marca la diferencia en el mercado y actúa como nexo entre la cara interna (cómo), ubicada a la izquierda y la cara externa (a quién), ubicada a la derecha. Con el “cómo” se hace referencia a las alianzas, actividades y recursos clave necesarios para desarrollar la idea de negocio. El “a quién” va enfocado a los clientes, la relación con estos y los canales a través de los cuales se va a distribuir. El cuarto grupo, ubicado en la base inferior, abarca todos los aspectos económicos, tanto los costes de llevarlo a cabo como los ingresos y la forma en que se va a monetizar la idea de negocio.

En complementación al *Business Model Canvas*, se ha desarrollado una encuesta que podrá ser respondida desde el punto de vista de la organización, la empresa o el voluntario y que servirá para sostener las conclusiones desarrolladas en dicho apartado.

Ilustración 2: *Business Model Canvas*



Fuente: Osterwalder, A., & Pigneur, Y., 2009.

El plan estratégico está fundamentado en tres análisis: el DAFO, el CAME y las cinco fuerzas de Porter.

El análisis DAFO es un análisis muy eficaz para examinar la realidad del entorno al que uno se enfrenta con el desarrollo de la idea de negocio. Esta eficiencia se debe a su sencillez y su simplicidad, que facilitan no solo su elaboración, sino la comunicación de los resultados extraídos incluso a terceros que desconocen la idea. Tal y como se observa en la Ilustración 3, son cuatro los elementos que giran en torno a dos pilares fundamentales:

- **Análisis interno:** hace referencia a la situación interna de, en este caso, la aplicación, una situación sobre la que se puede influir y, por tanto, modificar. Incluye las fortalezas y las debilidades frente a los competidores.
- **Análisis externo:** hace referencia a la situación externa, aquella sobre la que no se puede incidir directamente ya que depende del mundo exterior y del entorno en el que opera. Incluye las amenazas y las oportunidades que pueden influir, para bien o para mal, sobre la posición que ocupa la idea en el mercado.

(Speth, C., 2016).

Además del análisis, es muy importante, una vez que este haya sido realizado, desarrollar una estrategia. El portal Pyme¹ habla de la importancia de “definir una estrategia que lleve a potenciar las fortalezas, superar las debilidades, controlar las amenazas y beneficiarse de las oportunidades”.

Ilustración 3: Análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia con Canva.

El análisis CAME es un complemento del análisis DAFO, ya que está más centrado en el futuro de la idea de negocio y en el desarrollo de la estrategia necesaria para alcanzar el crecimiento de esta. Tal y como se observa en la Ilustración 4, son cuatro elementos los que lo componen y que están a su vez relacionados con el DAFO: (i) corregir las debilidades, en caso de que no puedan ser eliminadas, para que no vuelvan a interceder en el desarrollo de la idea; (ii) afrontar las amenazas para que no lleguen a ser una debilidad; (iii) mantener las fortalezas, haciendo que lo positivo se convierta en una ventaja competitiva y (iv) explotar oportunidades desarrollando estrategias que acaben siendo una fortaleza. En base a estos cuatro elementos, el análisis CAME presenta cuatro estrategias:

- **Ofensiva.** También denominada estrategia de ataque o posicionamiento. Une los dos aspectos positivos del análisis DAFO, tratando de utilizar las fortalezas de la idea de negocio para explotar las oportunidades del mercado. Es propia de pequeñas empresas o *start-ups*, ya que les permite explotar las oportunidades del camino para diferenciarse y conseguir un crecimiento más rápido.

¹ Disponible en <http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/Paginas/DAFO.aspx>

- Defensiva. Es propia de las grandes empresas, que buscan superar a sus competidores haciendo uso de las fortalezas que ya tienen plenamente desarrolladas para superar cualquier amenaza del mercado.
- Reorientación. Enfocada a negocios que buscan reinventarse, para lo cual se vale de las nuevas oportunidades que puedan surgir para tratar de corregir las debilidades.
- Supervivencia. Hace referencia a los dos aspectos negativos del análisis DAFO, buscando hacer frente a las amenazas para evitar que lleguen a convertirse en debilidades.

(Galiana, P., 2021).

Ilustración 4: Análisis CAME

| | | |
|----------|------------------------|----------|
| C | CORREGIR DEBILIDADES | D |
| A | AFRONTAR AMENAZAS | A |
| M | MANTENER FORTALEZAS | F |
| E | EXPLOTAR OPORTUNIDADES | O |

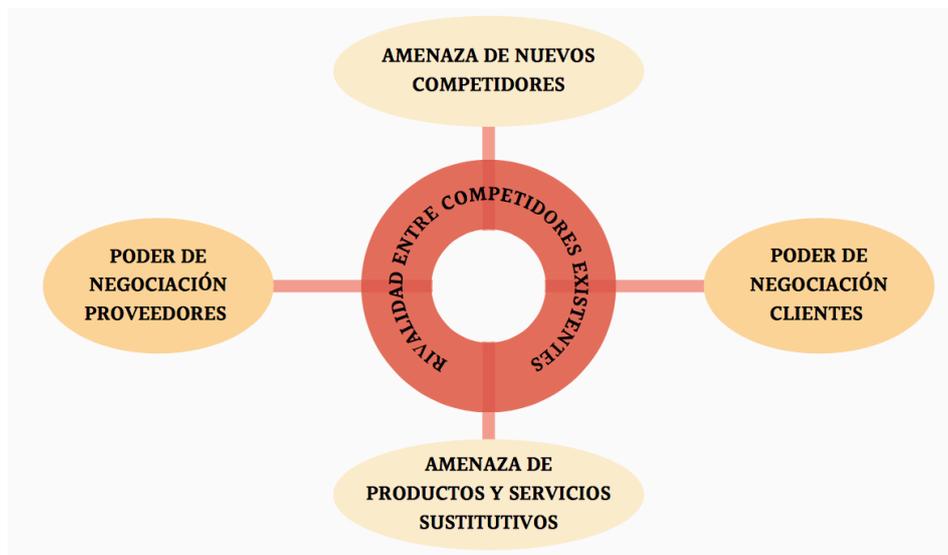
Fuente: Elaboración propia con Canva.

Finalmente, el análisis de las cinco fuerzas de Porter, desarrollado por Michael Porter, se utiliza para examinar la rentabilidad de un negocio teniendo en cuenta la competencia del mercado. Como bien indica su nombre, viene determinado por cinco fuerzas que se muestran en la Ilustración 5:

- Poder de negociación de los clientes. Cuanto más organizados estén los consumidores, más podrán exigir al mercado y menos ventajas tendrá la empresa.
- Poder de negociación de los proveedores. Del mismo modo que ocurre con los clientes ocurre con los proveedores, por ello se recomienda tener una amplia variedad de proveedores.
- Amenaza de nuevos competidores. Cuantas menos barreras de entrada, más atractivo será el mercado.

- Amenaza de nuevos productos sustitutivos. La existencia de productos bien establecidos en el mercado hace que este sea menos atractivo, por eso es importante estar al tanto de las novedades y saber diferenciarse.
- Rivalidad entre competidores existentes. Es el elemento central de los cuatro anteriores, a partir del cual se desarrolla la estrategia o estrategias necesarias para hacer frente a los competidores.

Ilustración 5: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia con Canva.

1.4 Estructura.

Este Trabajo Fin de Grado está dividido en 5 secciones, sin contar la bibliografía y los anexos. Comienza con una primera parte introductoria en la que se presenta el proyecto y la idea de negocio de *LinkAid*, así como su surgimiento, los objetivos establecidos y la metodología que se va a seguir para alcanzarlos, junto con todo el material y recursos empleados para ello.

A continuación, en la segunda parte, se contextualiza esta idea de negocio y se expone la necesidad que se va a satisfacer o, más bien, el problema al que se pretende hacer frente. En este caso se hace referencia a la crisis humanitaria a nivel internacional y más concretamente a nivel nacional, cómo la falta de colaboración y compromiso por parte de

los españoles llevan a una escasa ayuda humanitaria que se encuentra en un continuo declive desde la pandemia de la Covid-19.

En el tercer apartado se lleva a cabo un análisis más exhaustivo del modelo de negocio de *LinkAid*. Primeramente, se expone el problema a raíz del cuál se desarrolla la solución (*LinkAid*) junto con su correspondiente misión, visión y valores. Además, se presentan los posibles competidores a los cuales sería necesario hacer frente y, por último, un estudio del *Business Model Canvas*, con una explicación detallada de cada una de sus partes.

En la cuarta sección, a partir de las herramientas expuestas en el apartado anterior, se ofrece una visión de lo que sería el plan estratégico de *LinkAid*, junto con una visión a futuro de lo que se espera de esta idea de negocio en los próximos años.

Por último, en el quinto apartado, se ofrecen unas conclusiones en base a los objetivos anteriormente analizados y los resultados extraídos del estudio llevado a cabo a lo largo del trabajo.

2. LA CRISIS HUMANITARIA.

Cuando empleamos el término de crisis humanitaria hacemos referencia a aquellas situaciones de emergencia que pueden suponer un agravante de los problemas de derechos humanos y que son fruto de la pobreza, las epidemias, los escasos sistemas y equipos sanitarios, la desigualdad; en general, la escasez de servicios básicos. Problemas que a menudo se ven acentuados por el panorama particular de cada país, como su situación económica, los conflictos armados, los desastres naturales... Con este fin se emplea el término de ayuda humanitaria, como la manera de hacer frente a estas crisis humanitarias. (Iberdrola, 2021).

A continuación, se muestran las consecuencias que la pandemia ha tenido a nivel internacional sobre la ayuda humanitaria y, más concretamente a nivel nacional, en España, y cómo el porcentaje de personas que colabora con alguna ONG no hace más que decrecer.

2.1 Efectos de la Covid-19 sobre la crisis humanitaria.

No hace falta analizar demasiado el panorama mundial para caer en la cuenta de que nunca se está preparado para enfrentarse a una pandemia, del mismo modo en que no se estaba cuando se desató la de la Covid-19. Ahora bien, dentro de que nunca se está preparado, podría decirse que esta llegó en el peor de los momentos, cuando las necesidades humanitarias estaban en crecimiento y la ayuda humanitaria en decremento.

La crisis de la Covid-19 ha hecho que se dejen de lado otras crisis humanitarias, conflictos o desastres naturales que, de hecho, se han visto agravados por la pandemia. Con el objetivo de paliar esta pandemia, Naciones Unidas redactó el Plan de Respuesta Global contra la Covid-19, del cual solo se ha cubierto un 40% según datos del informe de acción humanitaria 2019-2020 del IECAH. Y, aunque la idea fundamental es no olvidar el resto de situaciones de necesidad, este porcentaje puede significar un reflejo de la incapacidad actual para hacer frente a la situación postpandemia y al resto de crisis humanitarias.

Según datos del informe de Médicos Sin Fronteras 2019-2020, 2019 fue el primer año desde 2012 en que los fondos internacionales destinados a la ayuda humanitaria se vieron reducidos. En base a estos datos, Francisco Rey, codirector del Instituto de Estudios Sobre Conflictos y Acción Humanitaria (IECAH), hace especial hincapié en la situación tan agravante que se plantea en lo referido a este tema, afirmando que “en 2019 solo se cubrió el 60% de los fondos solicitados por la ONU para ayuda humanitaria mientras que en este año la cifra ronda el 40%”. (Europapress, 2020).

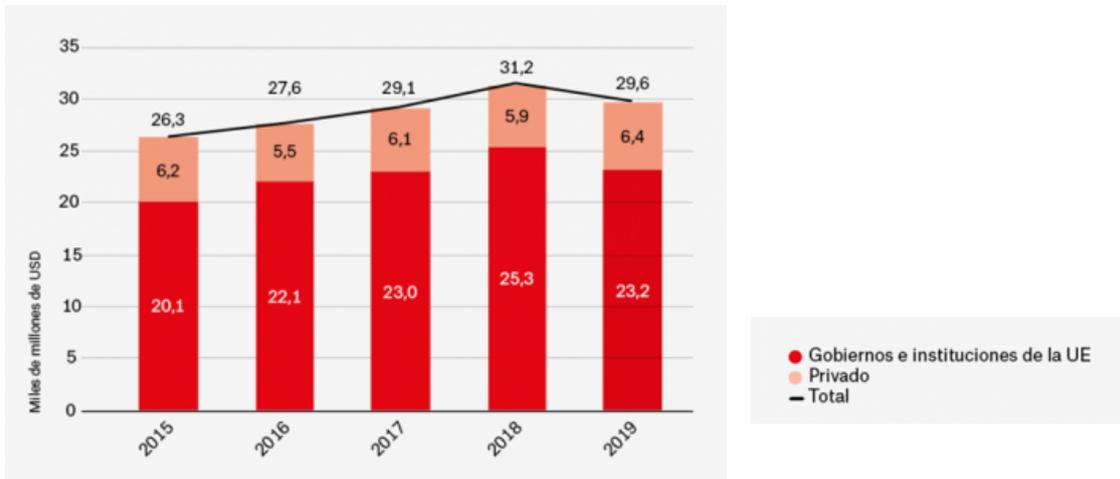
La pandemia significó un golpe de realidad a nivel internacional. Por un lado, supuso un agravante de la situación de vulnerabilidad y las crisis ya existentes en algunas partes del mundo y, por otro, hizo que el resto de países se diesen cuenta de que en situaciones de este tipo no existe distinción entre ricos y pobres. A este respecto cabe hacer referencia a la brecha que existe actualmente entre países ricos y pobres, detrás de la cual está la predicción del aumento de los niveles de pobreza extrema. Tras la reducción de personas que se encontraban en situaciones de pobreza extrema, la pandemia ha dado lugar a un nuevo aumento, provocando una ampliación de la brecha de desigualdad. (*The Global Risks Report, 2022*).

Para entender este concepto es importante hacer referencia al hecho de que hasta los países más ricos recurrieron a organizaciones como Médicos Sin Fronteras, en un intento desesperado por hacer frente al desconocimiento sobre cómo actuar en situaciones de epidemia. La intervención de esta organización médica y humanitaria fue esencial en algunos países de Europa y en Estados Unidos, donde un alto porcentaje de grupos excluidos y vulnerables habían sido marginados por sus gobiernos, haciendo que aumentasen las tasas de enfermedad. (Médicos Sin Fronteras, 2021).

Según un artículo de El País, algunos países desarrollados como Estados Unidos, Alemania o Gran Bretaña redujeron su gasto en ayuda humanitaria, a pesar de las advertencias de Naciones Unidas sobre el aumento de necesidades al que se iba a venir enfrentando el mundo en los próximos años. En este sentido, con arreglo al informe anual de Ayuda Humanitaria Global, Estados Unidos, siendo el país que más ayuda, redujo su gasto un 6% en comparación con 2018, y Alemania y Gran Bretaña un 11%, en comparación con 2017. (Berton, E., 2019). En la Ilustración 6 que se muestra a continuación se puede observar la acción humanitaria a nivel internacional, tanto a nivel

público como a nivel privado, y como, a pesar de experimentar un leve incremento en 2018, volvió a decrecer en 2019.

Ilustración 6: Acción humanitaria internacional, 2015-2019

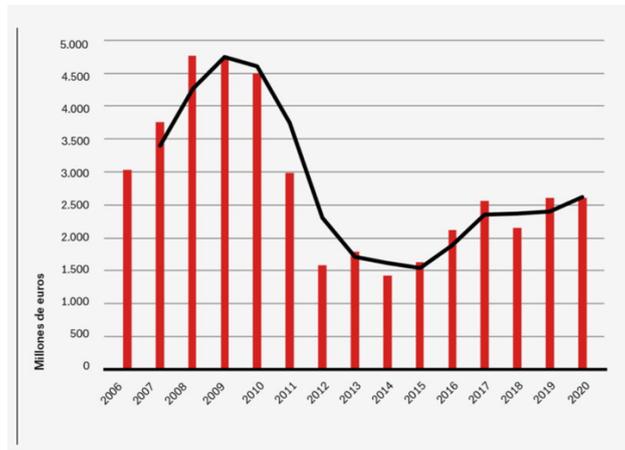


Fuente: Médicos Sin Fronteras.

2.2 La crisis humanitaria en España.

Tal y como explica Raquel González, responsable de Relaciones Externas de Médicos Sin Fronteras, las necesidades de salud y la interrupción de estos servicios ha afectado a todos los países, no solo a los que se encuentran en vías de desarrollo, sino también a los desarrollados, como es el caso de España. De hecho, la Ilustración 7 muestra cómo la Ayuda Oficial al Desarrollo se ha visto estancado en el 2020, dato que es probable se deba a la crisis experimentada por la pandemia de la Covid-19.

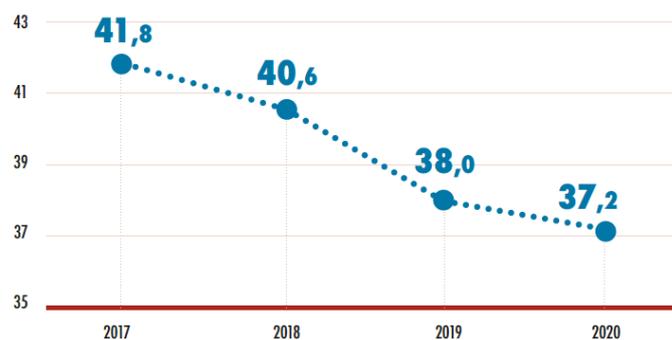
Ilustración 7: Evolución de la Ayuda Oficial al Desarrollo española: se estanca la tendencia al alza. 2006-2020



Fuente: Médicos Sin Fronteras.

De acuerdo con un estudio de la plataforma de voluntariado español realizado en 2020, casi un 38% de la población mayor de 14 años colabora con alguna ONG. Sin embargo, y a pesar de que la situación actual requiere más voluntarios, el porcentaje de personas que colaboran con alguna ONG parece estar en descenso (Ilustración 8).

Ilustración 8: Evolución del porcentaje de personas mayores de 18 años que colaboran con una ONG (2014-2020)



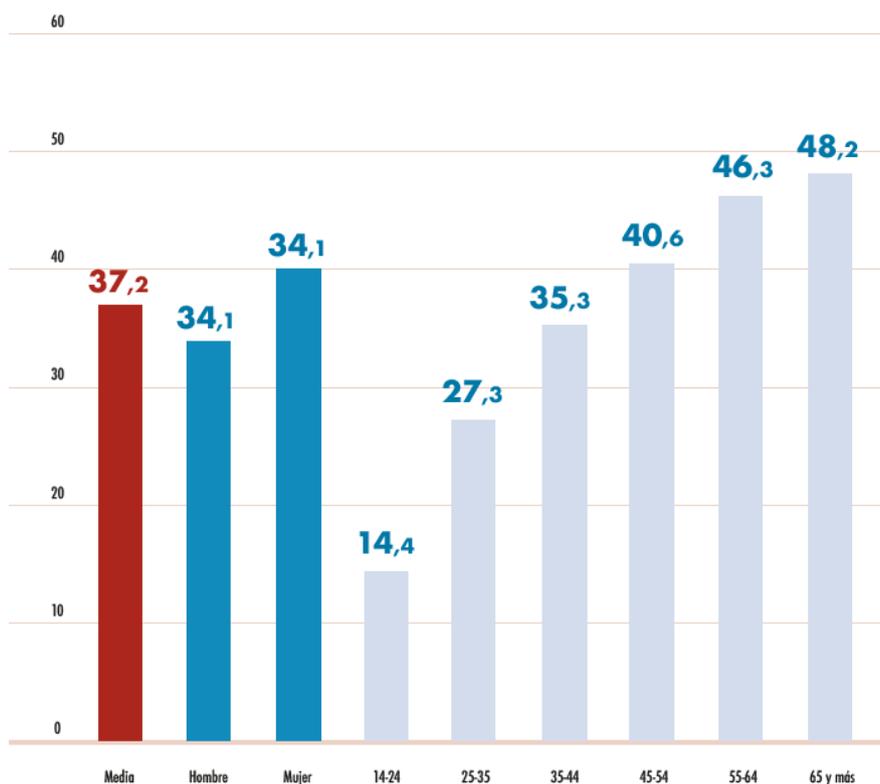
1 Los porcentajes se refieren a personas mayores de 18 años a excepción del dato de 2014 que es de mayores de 14 años.

Fuente: Plataforma de voluntariado español.

Ahora bien, siguiendo la tendencia, el nivel de ayuda aumenta con la edad y es mayor entre las mujeres que los hombres. En la Ilustración 9 que aparece a continuación se

muestran dos comparativas paralelas, por un lado la colaboración con ONGs en función del sexo y, por otro, el grado de colaboración según la edad. Los resultados muestran que destaca el perfil de mujer, mayor de 45 años, trabajadora y con alto nivel académico y socioeconómico. (Plataforma de voluntariado de España, 2020).

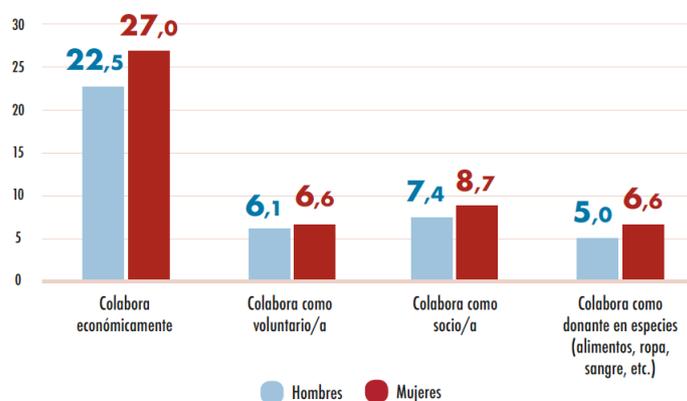
Ilustración 9: Población mayor de 14 años que colabora con ONG en España. Porcentaje por sexo y edad. 2020. (N = 2.1815)



Fuente: Plataforma de voluntariado español.

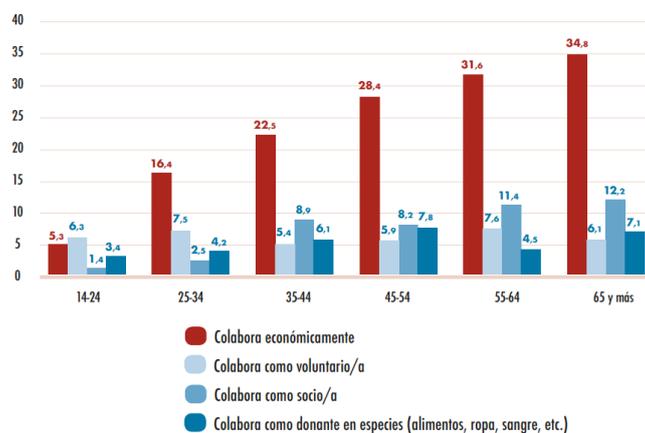
Aunque el porcentaje de voluntarios no sea lo suficientemente alto, no se puede perder de vista la importancia de la ayuda económica. En este sentido, tal y como se muestra en las Ilustraciones 10 y 11, se mantiene la tendencia mostrada anteriormente, las ayudas aumentan con la edad y entre las mujeres.

Ilustración 10: Porcentaje de población mayor de 14 años que colabora con ONG. Por tipo de colaboración y sexo. 2020. (N = 2.815)



Fuente: Plataforma de voluntariado español.

Ilustración 11: Porcentaje de población mayor de 14 años que colabora con ONG. Por tipo de colaboración y tramos de edad. 2020. (N = 2.815)



Fuente: Plataforma de voluntariado español.

Podría deducirse que con la edad las personas se hacen más conscientes de las situaciones de necesidad y vulnerabilidad de su entorno, de aquí que la ayuda humanitaria aumente según la edad. Aunque también es cierto que disminuye el grado de compromiso, de ahí esa falta de colaboración con ONGs y ese aumento de la ayuda económica. Por ello se considera que *LinkAid* puede beneficiar a un sector de este tipo, que está dispuesto a realizar voluntariados y ofrecer ayuda local de manera esporádica, sin compromisos ni permanencias.

3. SOLUCIÓN: *LINKAID*.

3.1 Idea de negocio.

La idea de negocio de este trabajo es *LinkAid*, una aplicación móvil que busca conectar ONGs, asociaciones, instituciones eclesiásticas y otras fundaciones sin ánimo de lucro con voluntarios y personas dispuestas a ayudar para cambiar el mundo. La idea es conseguir mejorar y facilitar la comunicación entre ambas partes con el objetivo de paliar la desinformación actual sobre las necesidades sociales y locales a las que se enfrentan muchas personas hoy en día.

Con esta propuesta se pretende mejorar la accesibilidad en lo referido a la realización de voluntariados y donaciones, tanto monetarias como en especie. Son muchas las veces en las cuales las personas están dispuestas a ofrecer su tiempo pero, por falta de comunicación, desconocen dónde pueden ayudar un día cualquiera. A través de *LinkAid* las organizaciones presentan una serie de ofertas con toda la información detallada sobre las necesidades que desean cubrir. De esta forma, una persona cualquiera puede entrar e informarse sobre dónde se necesita ayuda para inscribirse como voluntario. Del mismo modo en que aparecen ofertas para voluntariados, aparecerán ofertas solicitando donaciones monetarias, de comida, ropa u otros recursos necesarios, con toda la información imprescindible para poder llevarlas a cabo de una forma 100% segura.

3.2 Misión, visión y valores.

La misión hace referencia al por qué de la existencia de un negocio, a su objetivo y finalidad. La misión de *LinkAid* es dar visibilidad a las organizaciones, instituciones, asociaciones y otras fundaciones no gubernamentales localizadas en España y a sus proyectos. Con esto se busca concienciar a la población sobre la escasa ayuda social y conseguir aumentar el número de personas voluntarias dispuestas a colaborar tanto físicamente, como económicamente o en especie. A través de la aplicación, las organizaciones aumentan su visibilidad y las personas consiguen un acceso más sencillo a todos sus proyectos mediante una única plataforma que muestra los proyectos del entorno.

La visión se refiere a los objetivos a medio y largo plazo y la vía para alcanzarlos. La visión de *LinkAid* es, por tanto, demostrar que no hace falta salir del país para ayudar, que en un entorno más cercano también se precisa ayuda humanitaria. El objetivo es crear una conexión entre organizaciones e instituciones y voluntarios que ayude a mejorar las situaciones de necesidad del país de una forma más rápida, sencilla y segura.

Los valores son el complemento de los dos anteriores, son los principios del negocio. En este caso, los valores de *LinkAid* giran en torno a la integración, la generosidad, la solidaridad, la empatía y la concienciación que tanto se ha venido mencionando a lo largo del trabajo. La clave está en ayudar a mejorar el mundo, empezando desde el mundo que nos rodea, el más cercano.

3.3 Estructura de la aplicación.

Gracias a la página web de proto.io ha sido posible crear un prototipo de cómo luciría la aplicación una vez desarrollada.

Una vez abierta la aplicación, lo primero que hay que hacer es proceder a la creación del perfil. Cuando se abre aparece el logo (Ilustración 12) junto dos opciones: por un lado, crear un perfil de organización y, por otro, un perfil de voluntario (primera imagen de la Ilustración 13). Si el perfil seleccionado es el de voluntario, este tendrá que especificar a continuación si se trata de una persona particular (segunda imagen Ilustración 13) o de una empresa (tercera imagen Ilustración 13). Además, en el caso de que se trate de una empresa, tendrá que introducir su NIF para poder posteriormente proceder a la verificación de su perfil, del mismo modo en que ocurre al crear el perfil de organización (Ilustración 14).

Ilustración 12: Logotipo de la aplicación *LinkAid*

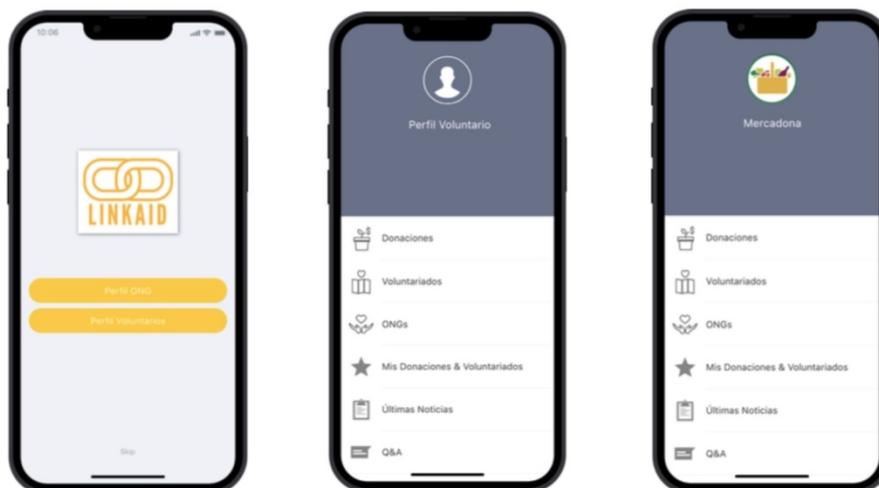


Fuente: Elaboración propia con Canva.

Tal y como se observa en la Ilustración 13, dentro del perfil de cada persona aparecerán todos los ajustes disponibles para ella. A través de este apartado se tendrá acceso a sus donaciones, voluntariados, organizaciones con las que haya colaborado, noticias para mantenerse actualizado, una caja de preguntas y respuestas para resolver cualquier duda que pueda surgir y un apartado con los logros conseguidos. Esta última opción dará acceso también a la solicitud de un certificado de donación, que en caso de que sea una donación monetaria facilitará, por ejemplo, las desgravaciones correspondientes.

Dentro de cada perfil, podría decirse que hay tres aspectos clave a destacar. La sección de preguntas y respuestas, a través de la cual no solo se pretende responder a cuestiones que vayan surgiendo. Con este apartado se busca obtener también un *feedback* por parte de los consumidores de la aplicación, lo cual permite descubrir aspectos en los que flaquea la aplicación o nuevos servicios para introducir que podrían ser más innovadores y satisfacer así más necesidades. La sección de últimas noticias, que procura mantener a los consumidores actualizados de lo que ocurre en su localidad y concienciarlos más con las necesidades locales. Y el apartado de logros, en el cual cada persona tendrá la oportunidad de ver las horas que ha dedicado a ayudar y la cantidad de donaciones realizadas y así ser consciente de lo que ha colaborado para mejorar su sociedad.

Ilustración 13: Prototipo I de la aplicación



Fuente: Elaboración propia con proto.io.

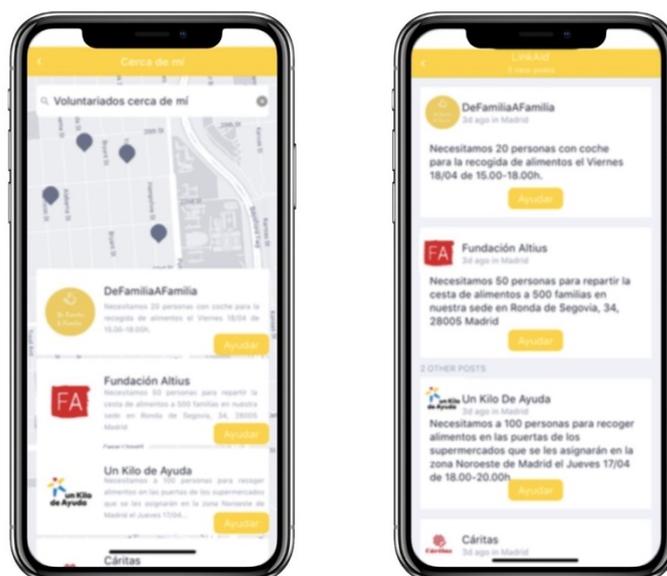
Ilustración 14: Prototipo II de la aplicación



Fuente: Elaboración propia con proto.io.

Una vez creado el perfil, en la página de inicio aparecerá el portal con todas las ofertas publicadas, a la vez que un mapa de geolocalización que permite a las personas conocer las ofertas que tienen cerca según su ubicación, tal y como se puede observar en la Ilustración 15. Al hacer *click* en cada oferta, se podrá obtener información más detallada de la ayuda que se solicita y proceder con la inscripción.

Ilustración 15: Prototipo III de la aplicación



Fuente: Elaboración propia con proto.io.

3.4 Análisis de la competencia.

Antes de lanzar un producto es necesario conocer y estudiar el mercado al que se va a enfrentar. He aquí la clave de realizar un análisis de la competencia. Se trata de un estudio a través del cual se analizan las fortalezas y debilidades de los competidores con el objetivo de examinar la viabilidad del proyecto y su factibilidad. Gracias a un análisis detallado de la competencia es posible conocer los competidores del mercado y establecer, así, unas características innovadoras y diferenciadoras; es decir, qué lo va a distinguir de sus competidores.

A continuación, en la Ilustración 16, se muestra una tabla con los principales competidores, tanto directos como indirectos y sus diferencias en comparación con *LinkAid*. Por un lado, aquellos que ofrecen un servicio muy similar y, por otro, aquellos que, por dirigirse al mismo público, podrían llegar a ofrecer dichos servicios. A través de este estudio se busca desarrollar no solo la estrategia diferenciadora, sino también la estrategia de posicionamiento en el mercado.

Ilustración 16: Competidores

| | LINKAID | VOLUNCLOUD | MOVILIZA-T | HACESFALTA | WORLDPACKERS |
|--------------------------------------|---------|------------|------------|------------|--------------|
| Proyectos locales | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| No permanencia | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | ✗ |
| Contribución económica y humanitaria | ✓ | ✗ | ✗ | ✓ | ✗ |
| App móvil | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | ✓ |
| Varios perfiles | ✓ | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ |

Fuente: Elaboración propia con Canva.

Existen dos competidores directos, Voluncloud y Moviliza-T, dos aplicaciones móviles destinadas a la oferta de voluntariados locales. La primera utiliza el código postal que se ingresa al darse de alta para localizar los voluntariados esporádicos que surgen en ese perímetro establecido. Mientras que la segunda no exige crearse un perfil y muestra las ofertas disponibles en un mapa, de manera más visual. Así, al no exigir la creación de un perfil, para poder inscribirse a alguna de sus ofertas es necesario rellenar un formulario con los datos personales. Ahora bien, a pesar de que estas aplicaciones ofrecen un servicio muy similar al de *LinkAid*, la propuesta de valor de esta aplicación es mucho más innovadora.

LinkAid ofrece múltiples servicios de contribución, ya sea de manera humanitaria a través de voluntariados presenciales o a través de donaciones económicas o en especie. Además, la posibilidad que da *LinkAid* de crear dos perfiles diferentes, bien como organización o bien como voluntario. Gracias a esto, las organizaciones que precisan ayuda pueden acceder de forma directa a la aplicación y mantener las ofertas actualizadas según las necesidades que vayan surgiendo, lo que supone también un ahorro de tiempo en lo que a gestión se refiere. Esto permite que sean ellas las que describan toda la información detallada sobre cada oferta y den a los voluntarios la posibilidad de contactar con estas en caso de que surja cualquier duda. Pues *LinkAid* al final actúa como intermediaria entre ambas partes.

En cuanto a competidores indirectos, se hace referencia a dos: Hacesfalta y Worldpacker. Dos plataformas que ofrecen un servicio de voluntariado no solo nacional, sino también internacional. Aunque es cierto que la primera da la posibilidad de colaborar a través de donaciones monetarias, uno de los elementos más diferenciadores de *LinkAid*, no incluye las donaciones en especie que *LinkAid* sí tiene en cuenta.

Se puede concluir, por tanto, que las claves de diferenciación de *LinkAid* están en las oportunidades de colaboración que ofrece a través de ayuda humanitaria, de donaciones económicas o de donaciones en especie y la posibilidad de crearse una cuenta a través de perfiles diferentes. Cabe destacar no solo la creación de perfil de individuos y organizaciones, como bien se ha mencionado anteriormente, sino también la posibilidad de las empresas de utilizar esta plataforma para ayudar en diversos proyectos de la mano de sus trabajadores.

3.5 *Business Model Canvas*.

Como ya se presentó en la introducción, para explicar la idea de negocio se va a utilizar el *Business Model Canvas*, una herramienta creada por Alexander Osterwalder. Se va a seguir el orden que corresponde a las cuatro preguntas fundamentales (qué, cómo, a quién, y por cuánto), que se responden a la hora de elaborar el *Business Model Canvas* de una idea de negocio. El qué es respondido a través de la propuesta de valor; el a quién, ubicado en el lado derecho, se responde con todo aquello que tenga que ver con los clientes (segmentos de clientes, relación con clientes y canales de distribución); el cómo, situado al lado izquierdo, relacionado con todo aquello que ayude a conseguir el desarrollo de la propuesta de valor, es decir, socios, actividades y recursos clave para su optimización; y en último lugar el cuánto, ubicado en la parte inferior, que incluye tanto los costes como los ingresos, la viabilidad económica de la propuesta.

3.5.1 Propuesta de valor.

El producto o servicio que se ofrece surge a raíz de un problema o necesidad que se observa en la sociedad y que trata de solucionarse o satisfacerse a través de la propuesta de valor. En este caso, el problema principal es la falta de visibilidad que existe hoy en día en España, a nivel local, en lo referido a proyectos sociales. Un problema que conlleva a otro, haciendo que se dificulte la solución de este, y es la falta de voluntarios.

A raíz del descubrimiento de estos dos problemas se decide indagar un poco más, llegando a conocer su raíz y el motivo de su existencia. Así se declara que es la falta de comunicación que existe actualmente entre voluntarios y organizaciones e instituciones no gubernamentales lo que da lugar a esta falta de voluntarios y de donaciones; en general, una escasa ayuda social.

Como bien indica su nombre, propuesta de valor, hace referencia al valor que aporta la aplicación. En este sentido hay que tener en cuenta que mientras unas ideas destacan por su carácter innovador, otras lo hacen por añadir un valor agregado, una novedad o alguna diferenciación que las hace destacar sobre otros productos similares ya existentes, la competencia del mercado. En el apartado anterior se ha realizado un análisis más

exhaustivo de la competencia a la que se enfrentará *LinkAid* una vez sea lanzada al mercado.

El objetivo de esta aplicación no es solo actuar como intermediaria entre organizaciones e instituciones no gubernamentales y voluntarios para mejorar la comunicación y contribuir a las necesidades sociales que existen en nuestro entorno más cercano. La idea de *LinkAid* surge para crear una plataforma que de visibilidad y permita aumentar el grado de concienciación de las personas con su sociedad. El objetivo es crear una aplicación través de la cual la gente confíe para ayudar, confíe en el destino de sus donaciones, a dónde llega el dinero, la ropa, la comida... y, sobre todo, confíe en las vías para hacer dichas donaciones, que tantas inseguridades transmiten muchas veces. Se busca que tanto empresas como particulares puedan colaborar de una manera segura, fácil y eficiente y que transmita estos valores para que todo el mundo sea consciente de ellos.

Puesto que se trata de un proyecto de ayuda social, otro de los valores añadidos de *LinkAid* es ayudar a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) adoptados en 2015 por Naciones Unidas. En este sentido, la lista de los ODS a los que más contribuye la aplicación, teniendo en cuenta el tipo de voluntariados que más se desarrolla a nivel local y el destino de las donaciones, sería la siguiente:

- (1) Fin de la pobreza.
- (2) Hambre cero.
- (3) Salud y bienestar.
- (4) Educación de calidad.
- (10) Reducción de las desigualdades.

Ilustración 17: Objetivos de Desarrollo Sostenible de *LinkAid*



Fuente: Naciones Unidas.

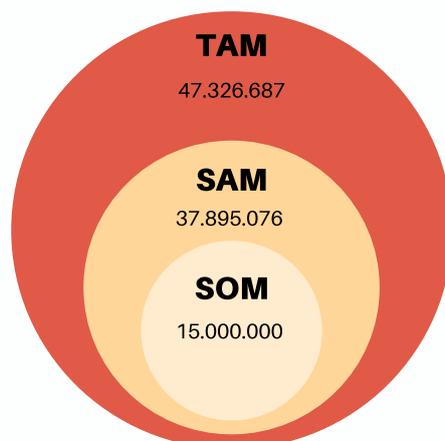
3.5.2 Segmentos de clientes.

Una vez desarrollada la propuesta de valor es necesario establecer el público objetivo; es decir, a quién se va a dirigir. Conocer al cliente es lo que va a permitir desarrollar la estrategia necesaria para llegar hasta él, además de las oportunidades que deben explotarse.

Ahora bien, en cuanto a cliente como mercado al que se le ofrece valor, se distinguen dos partes. Por un lado, las organizaciones e instituciones no gubernamentales que buscan dar visibilidad a sus proyectos sociales para llegar a un mayor número de personas y, por otro, todas aquellas personas y empresas que están dispuestas a colaborar para ofrecer su ayuda. Ambas partes tendrán acceso a la aplicación a través de dos perfiles diferentes y especificando, en el segundo caso, si se trata de un particular o una empresa, como ya se mostró en el prototipo de la Ilustración 13. Por lo tanto, ambas partes son igual de importantes para conseguir que esta pueda llevarse a cabo y se mantenga funcionando. Pues no es posible que un voluntario ayude si no existe una oferta que le informe de qué forma puede ayudar.

Para determinar el tamaño de mercado de voluntarios se ha utilizado una herramienta basada en tres enfoques: TAM, SAM, SOM (Ilustración 17). El TAM, *Total Adressable Market*, hace referencia al mercado total posible. Se utiliza principalmente, además de para determinar el mercado objetivo, para analizar la viabilidad financiera del negocio y la posibilidad de escala que tiene. El SAM, *Serviceable Available Market*, que se refiere al mercado disponible. En este caso se estudia la capacidad de llegar al mercado que se pretende a través de los recursos de los que se dispone y teniendo en cuenta la situación actual, además de estimar el potencial de crecimiento y el volumen de ingresos. Y el SOM, *Serviceable Obtainable Market*, que representa el mercado real al que se puede llegar a corto y medio plazo; es decir, los clientes que se pueden capturar a través de la estrategia establecida. (*The Power MBA*).

Ilustración 18: TAM, SAM, SOM



Fuente: Elaboración propia con Canva.

Partiendo del TAM, como en este caso se trata de una aplicación que actúa a nivel nacional, el mercado total posible sería la población total de España, que según datos del INE en 2021 era de 47.326.687. En lo que se refiere al mercado disponible, el SAM, podría establecerse un filtro que incluya a las personas mayores de 18 años, que viven en España, tanto españoles como extranjeros. Pues se considera que es más complicado que personas menores de edad ayuden de manera independiente a través de una aplicación. En este caso son 39.227.273 (INE, 2021) las personas en España mayores de 18 años. Ahora bien, también puede resultar conveniente limitar la población por arriba, por ejemplo por encima de 85 años, ya que puede ocurrir que estas personas, aunque capacitadas, prefieran utilizar otros medios o pedirle el favor a alguien más joven, asegurándose de que lo hacen correctamente. Así pues, la población en España mayor de 18 años y menor de 86 es de 37.895.076 (INE, 2021). Finalmente, queda establecer el SOM, el mercado realista al que se dirige la aplicación. Se ha fijado teniendo en cuenta un estudio elaborado por Kantar para la Asociación Española de *Fundraising* que afirma que en 2020 alrededor de 15 millones de personas colaboraron, de una forma u otra, con alguna entidad.

A grandes rasgos, podría decirse que esta aplicación está dirigida a todas aquellas personas y empresas que quieran colaborar con su comunidad y ofrecer su ayuda de manera voluntaria, a la vez que todas aquellas fundaciones e instituciones sin ánimo de

lucro que quieran dar visibilidad a sus proyectos para conseguir más ayudas y más voluntarios.

Una vez realizado este análisis más empírico, se ha recurrido a una encuesta² elaborada por los miembros del equipo con la ayuda de un mentor. Con esta se busca corroborar los segmentos de clientes a los que se dirige *LinkAid*, conocer mejor sus necesidades y así poder satisfacerlas. Se podía responder como organización no gubernamental, como empresa o como persona particular, siendo las preguntas diferentes dependiendo del punto de vista desde el que se respondiese. A continuación, se muestran algunas de las conclusiones extraídas de las preguntas más relevantes.

En cuanto a las conclusiones referidas a las organizaciones no gubernamentales³. Las situaciones de dificultad están por encima de la ayuda recibida, el 76,5% confirma haberse visto en situaciones complicadas en las que no ha podido destinar toda la ayuda necesaria. Esto probablemente esté ligado a la escasez de voluntarios, pues un 82,4% asegura que necesitan más voluntarios o donaciones de las que se pueden disponer actualmente. Además, recalcando el valor añadido de los voluntariados esporádicos, un 70,6% se beneficiaría de este tipo de ayuda, que no requiere un compromiso a largo plazo, ya que las propias organizaciones son conscientes de que no todas las personas pueden comprometerse a colaborar de manera periódica. Estos datos confirman que el número de voluntarios es cada vez más escaso y el hecho de que este número no haga más que decrecer y las necesidades sociales no hagan más que aumentar es prueba de la necesidad de una solución que ayude a paliar este problema. Además, las funciones de estas organizaciones hacen que muchas veces no puedan destinar todos los recursos que les gustaría a dar visibilidad a sus proyectos. Por eso se considera que se beneficiarían de *LinkAid*, ya que casi un 60% de las organizaciones encuestadas afirma que no dedican suficiente tiempo o recursos a esta labor.

De las conclusiones extraídas de las respuestas a nivel empresarial⁴ se concluye que son muchas las empresas que optan por las donaciones económicas como vía de colaboración (66,7%), pero pocas las que involucran a sus empleados en proyectos sociales. A este

² Ver Anexo I.

³ Ver Anexo II.

⁴ Ver Anexo III.

respecto, un 29,6% afirma que contribuye a mejorar la sociedad mediante voluntariados y un 40,7% sostiene que sus empleados no dedican ninguna hora laboral anual a realizar actividades de este tipo. Una de las proyecciones futuras de *LinkAid* es que las empresas puedan llegar a organizar voluntariados de la mano de las organizaciones e instituciones, con el objetivo de conectar a los empleados en un ámbito más social y concienciarlos sobre las necesidades actuales. Pues un 59,3% ha hecho referencia a la dificultad que existe a la hora de encontrar proyectos de voluntariado para los empleados.

De entre todas las respuestas de las personas particulares, los voluntarios⁵, cabe destacar aquella en la que se especifica que un 41,4% de las personas desconoce dónde pueden necesitar su ayuda en este preciso momento. Aunque es cierto que el porcentaje de personas que sabe dónde hacer voluntariado, un 58,6%, sigue siendo más elevado, sigue habiendo un alto desconocimiento sobre este tema.

A nivel general, cabe destacar que las tres partes estarían interesadas en utilizar una plataforma que les facilite el proceso de conectar con la otra parte. Un 64,7% de las organizaciones afirma que la utilizaría para contactar con voluntarios, junto a un 81,5% de las empresas y un 88,1% de los particulares que la emplearía para conocer los voluntariados existentes a su alrededor. No solo esto, sino que dicha plataforma serviría también para realizar y recibir donaciones. Ante esto destaca que un 63,8% de los particulares y un 77,8% de las empresas donaría a través de dicha plataforma, y un 82,4% de las organizaciones la utilizaría también para la recaudación de fondos.

3.5.3 Relaciones con los clientes.

La relación que se espera de los clientes está basada en la confianza y la cooperación. Ambas partes, tanto clientes como aplicación, tienen la misma finalidad, ayudar a la sociedad, aumentar la concienciación en lo referido a necesidades sociales y conseguir mayor colaboración con el objetivo de minimizar estas necesidades en España.

En lo que se refiere a la aplicación, se busca también la fidelización de los clientes, consiguiendo que estos se mantengan en un largo plazo para poder poco a poco mejorar

⁵ Ver Anexo IV.

y añadir más funcionalidades que faciliten todo este proceso. Así se ha diseñado una estrategia que no solo sirva para dar a conocer la aplicación, sino también para conseguir clientes que en un futuro se mantengan fieles a su servicio. Dicha estrategia se explica a continuación, en el apartado relacionado con los canales de distribución y comunicación.

Ahora bien, cuando se habla de fidelidad, no solo se hace referencia a la fidelidad entre la aplicación y los clientes, sino también entre los propios usuarios. Para que las fundaciones confíen en *LinkAid* es vital el compromiso de los voluntarios; que una persona que se compromete a ayudar en una fecha y día determinados, cumpla con su compromiso. Así mismo, la aplicación busca también transmitir una seguridad que permita a los voluntarios confiar en las ofertas y a las organizaciones en los voluntarios. Esto no solo se refiere a voluntarios que ayudan de manera física y presencial, sino también a la hora de hacer donaciones. Ya que hoy en día existen tantos *hackers*, que no es fácil fiarse de donar dinero de forma online, por ejemplo.

3.5.4 Canales de distribución y comunicación.

Como bien se ha venido explicando, la idea de negocio es una aplicación, por lo que el canal de distribución fundamental será la propia aplicación y las plataformas para descargarla, como *App Store* y *Play Store*. Sin embargo, no es fácil lanzar una aplicación, debido a los costes de desarrollo y de mantenimiento. Para el lanzamiento se ha desarrollado una estrategia de marketing enfocada a la captación de clientes para que, una vez creada la aplicación, sea más fácil darla a conocer y difundirla y, sobre todo, llegar a las organizaciones e instituciones no gubernamentales, que es el cliente más complicado.

Se creará una cuenta de Instagram a través de la cual se irán lanzando preguntas similares a las de la encuesta para conocer las opiniones de la gente, al mismo tiempo que información sobre la escasa ayuda social de nuestro país y el aumento de las necesidades sociales, con el objetivo de concienciar a la población. Para llegar a un público aún más amplio, se creará también una cuenta de Twitter en la que los tweets serán similares a las publicaciones de Instagram. A través de estas dos se busca informar de lo que va a ser *LinkAid* y crear un *hype* que haga a los usuarios estar pendientes del lanzamiento de la propia aplicación.

Al mismo tiempo que las redes sociales se creará una página web que más adelante estará vinculada a la aplicación. Mientras que a través de las redes sociales se busca crear un contenido más dinámico y continuado con publicaciones periódicas, la página web será de carácter más informativo. Al principio, antes del lanzamiento, dará también la posibilidad de darse de alta con un correo electrónico a través del cual llegará un aviso en el momento en que se lance la aplicación. De este modo, aquella persona que igual se dio de alta en la aplicación por curiosidad y luego se olvidó de su existencia, recibirá un correo que le hará volverse a interesar por esta.

Una vez lanzada la aplicación, ninguno de estos elementos dejará de existir, pues las redes sociales servirán para seguir dando a conocer la aplicación y la página web contendrá toda la información relevante y necesaria para una persona que pueda estar interesada en crearse un perfil con *LinkAid*, pero que no acaba de comprender cómo funciona.

3.5.5 Socios clave.

Ya se explicó en la segmentación de clientes que las ONGs, instituciones eclesiásticas y otras asociaciones y fundaciones no gubernamentales, son un tipo de clientes. Sin embargo, podría decirse que estas son, de otra forma, un tipo de socios clave.

Es cierto que *LinkAid* actúa como intermediaria entre las dos partes, pero también es cierto que ninguna de las dos existe sin la otra. Es decir, no sirve de nada conseguir muchos voluntarios y personas dispuestas a ofrecer su ayuda si no se consiguen organizaciones e instituciones dispuestas a publicar proyectos cuyas necesidades es preciso cubrir. Por lo tanto, si *LinkAid* estableciese una serie de acuerdos a través de los cuales las organizaciones se comprometen a publicar un número de ofertas al año, entonces ahí sí que se convertirían en socios claves. Esto generaría un beneficio mutuo, a la aplicación porque consigue los clientes que necesita para que esta pueda mantenerse y seguir funcionando y a las propias organizaciones porque gracias a ello consiguen la ayuda y la colaboración que necesitan.

Otro socio clave van a ser las empresas que así lo deseen. Una de las opciones que va a dar la aplicación y que será fuente de ingresos, como se explicará más adelante, es que las empresas puedan asociarse pagando una cuota para que su sello aparezca en *LinkAid*.

De esta forma, estas empresas ganarán una imagen de responsabilidad social que beneficiará a su marca y darán visibilidad gracias a que su logo aparecerá en la aplicación.

3.5.6 Recursos clave.

En este apartado se hace referencia a los recursos clave que necesita la propuesta de valor para poder llevarse a cabo, desde los canales y vías necesarias para llegar a los clientes y el público objetivo hasta las formas de generar ingresos.

Después de haber analizado el coste que supone el desarrollo inicial de la app, se han estimado dos vías para conseguir alcanzar el presupuesto establecido en la Tabla 1. Así pues, se ha decidido que una aportación provenga de los miembros y fundadores de la aplicación, junto *Family, Friends and Fools* (FFF) que sería de 2.500€ por cada miembro, sumando un total de 10.000€ En segundo lugar, una ronda de financiación en la que los *business angels* aporten los 8.500€ restantes.

Tabla 1: Recursos financieros *LinkAid*

| Financiación | Cantidad (€) |
|------------------------|-----------------|
| Fundadores y FFF | 10.000 € |
| <i>Business Angels</i> | 8.500 € |
| TOTAL | 18.500 € |

Fuente: Elaboración a partir de estimaciones del equipo.

Una vez esté desarrollada la aplicación de *LinkAid*, se procederá al registro de esta, junto a su logo y nombre, en la oficina española de patentes y marcas (OEPM). El objetivo de esto es evitar plagios, pues si no se registrase la marca cualquier persona podría desarrollar una aplicación con el mismo nombre.

Otro de los recursos clave es el equipo de fundadores, los emprendedores de *LinkAid* (Ilustración 29). Se trata de cuatro alumnas de último curso de la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE), que gracias a sus experiencias personales y profesionales y a la

complementariedad de sus perfiles, aportan distintas disciplinas, valores y experiencias al equipo.

- María Fernanda Acaso. (CFO).

Estudiante de último curso de Administración y Dirección de Empresas Bilingüe en ICADE. Su pasión por los números y las finanzas, unido a su experiencia en el sector de la consultoría le llevan a adoptar el papel de CFO (*Chief Financial Officer*), encargándose así de las cuentas y el plan financiero de *LinkAid*.

- Marta López-Cobo Cárdenas. (CMO).

Al igual que Fernanda, es alumna de último curso de Administración y Dirección de Empresas Bilingüe en ICADE. Su experiencia en el departamento de ventas y en *e-commerce* le llevan a adoptar el rol de CMO (*Chief Marketing Officer*), encargándose de la publicidad, las tendencias y de establecer las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos marcados.

- Elena Pérez Bernal. (COO).

Estudiante de último curso del doble grado de Administración y Dirección de Empresas con Relaciones Internacionales en ICADE. Gracias a su experiencia previa en el desarrollo de negocios y a su capacidad de gestión, será la COO (*Chief Operating Officer*) y se encargará de la gestión de recursos y de supervisar los procesos operativos entre las organizaciones sin ánimo de lucro y los voluntarios.

- María Rebolleda Diez. (CEO).

Junto con Elena es estudiante de último curso del doble grado de Administración y Dirección de Empresas con Relaciones Internacionales en ICADE. Su visión internacional, su capacidad de adaptación, unido a su capacidad de liderazgo y gestión, le llevan a ocupar el puesto de CEO (*Chief Executive Officer*), encargándose de que todo vaya según lo previsto y se cumpla con la misión, visión y valores de *LinkAid*.

Ilustración 19: Equipo *LinkAid*



Fuente: Elaboración propia con Canva.

3.5.7 Actividades clave.

En este epígrafe se muestran las actividades clave, necesarias para conseguir el éxito del negocio y de la propuesta de valor. Aquí se engloba desde la creación de la aplicación, así como su diseño y difusión, hasta su desarrollo y mantenimiento, todo aquello que asegure su funcionamiento y perdurabilidad en el tiempo.

Una de las características más llamativas de la aplicación es la función de geolocalización, que permitirá a los usuarios conocer la ubicación de los voluntariados disponibles en sus alrededores a través de su posición en el mapa. Además de la opción de realizar donaciones a través de la misma aplicación.

Con el objetivo de atraer a los voluntarios y a las organizaciones se crearán campañas publicitarias para captar a instituciones que necesiten visibilidad y a personas y empresas dispuestas a ayudar socialmente y de manera local. Además de la actividad de difusión, es importante no dejar de lado las labores de mantenimiento y asegurarse del funcionamiento correcto de la aplicación.

3.5.8 Estructura de costes.

En este apartado se estudian los costes necesarios para poder llevar a cabo la propuesta de valor, desde los gastos iniciales hasta los gastos operacionales. Es decir, todos los costes que va a implicar el desarrollo de la idea de negocio, desde su creación y aporte de valor hasta su mantenimiento y generación de beneficios.

A fin de calcular los gastos iniciales se ha empezado por el coste de crear una aplicación, para lo cual se ha pedido presupuesto a una agencia a la que se han especificado todas las preferencias de *LinkAid*, y que será la encargada de su desarrollo y posterior mantenimiento. Además, hay que añadir los costes del registro mercantil por la creación de la sociedad y los costes por la licencia de dominio web. En la tabla que aparece a continuación (Tabla 2) se pueden ver resumidos los gastos de la inversión inicial.

Tabla 2: Inversión inicial de *LinkAid*

| Gastos | Cantidad (€) |
|-------------------------|---------------------|
| Creación de la app | 15.000,00 € |
| Registro mercantil | 3.000,00 € |
| Licencia de dominio web | 500,00 € |
| TOTAL | 18.500,00 € |

Fuente: Elaboración a partir de estimaciones del equipo.

Una vez analizados los gastos iniciales hay que calcular los gastos que supone el mantenimiento y posterior desarrollo de la actividad. Estos son los gastos operacionales que se muestran en la Tabla 3: marketing y publicidad, soporte técnico, salarios y oficinas.

Tabla 3: Gastos operacionales de *LikAid*

| GASTOS | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|------------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Marketing y publicidad | 8.000,00 € | 10.000,00 € | 12.000,00 € | 12.000,00 € | 12.000,00 € |
| Soporte técnico | 36.000,00 € | 37.000,00 € | 38.000,00 € | 39.000,00 € | 40.000,00 € |
| Salarios | NA | NA | 57.600,00 € | 72.000,00 € | 96.000,00 € |
| Oficinas y mobiliario | NA | NA | 36.000,00 € | 40.000,00 € | 45.000,00 € |
| TOTAL GASTOS | 44.000,00 € | 47.000,00 € | 143.600,00 € | 163.000,00 € | 193.000,00 € |

Fuente: Elaboración a partir de estimaciones del equipo.

- La inversión en marketing será fundamental para poder dar un impulso inicial que permita ganar visibilidad y facilitar la difusión. Será necesario invertir en buenas campañas de publicidad, especialmente en el ámbito de la redes sociales y a través de la página web. Esta inversión será de 500€ al mes durante los dos primeros años para darla a conocer y se incrementará el tercer año, llegando a los 1.000€. Este incremento se debe a que en el tercer año se espera poder contar con los servicios de una agencia que se encargue de todo el marketing y publicidad. El objetivo es mantener una red fiel de usuarios y tratar de llegar a más clientes, más organizaciones y más empresas *partners* que permitan aumentar los ingresos.
- El soporte técnico incluye el mantenimiento de la aplicación. Ya se ha explicado que el presupuesto para crear la app fue determinado a partir de una agencia. Después de un análisis exhaustivo del mercado y teniendo en cuenta dicho presupuesto, se ha calculado que el mantenimiento de la aplicación por parte de la misma agencia estará en torno a los 3.000€ mensuales, que suma un total de 36.000€ anuales.
- En cuanto a los salarios, es prudente considerar que, dada la dificultad de lanzar una *start-up*, serán nulos durante los dos primeros años. La idea es que sus fundadoras confíen plenamente conociendo sus riesgos y apostando por su idea de negocio. A partir del tercer año, cuando se obtengan beneficios, se podrán fijar unos salarios de 1.200€ mensuales para cada una de las cuatro emprendedoras. Dicho salario ascenderá a 1.500€ durante el cuarto años y se espera que el quinto llegue a los 2.000€.

Por el momento no se considera necesario contratar a más trabajadores, ya que cada una de las fundadoras está especializada en un área y del soporte técnico se encargará la agencia.

- Los dos primeros años las oficinas serán prescindibles, por lo que no será hasta el tercero cuando se empiece a incurrir en este gasto y se espera poder mejorarlas a medida que crezca la empresa, de ahí que este gasto aumente en el cuarto y quinto año. Se alquilarán en Madrid, debido a su posición estratégica y por ser el foco de todas las relaciones nacionales. El objetivo es trabajar junto con todo el equipo, de manera centralizada en un lugar de trabajo establecido, especialmente a raíz del crecimiento del tercer año.

3.5.9 Fuentes de ingresos.

En el último apartado del *Business Model Canvas* se representan las fuentes de ingresos; es decir, de qué manera se van a obtener ingresos por parte de los clientes para poder desarrollar y mantener la idea de negocio.

En el caso de *LinkAid*, al tratarse de una aplicación gratuita que funciona con organizaciones sin ánimo de lucro, los ingresos van a proceder fundamentalmente de los voluntarios y las empresas y las donaciones que hagan estos. Se han fijado unas comisiones que se aplicarán a las donaciones monetarias y a las empresas asociadas, tal y como se observa en la Tabla 4.

Tabla 4: Fuentes de ingresos de *LinkAid*

| Concepto | Cantidad (€) |
|--------------------------------------|-----------------------|
| Comisión por donación | 3% + 0,20*Transacción |
| Suscripción de donaciones periódicas | 2% |
| Empresas <i>Partners</i> | 200 € - 6.000,00 € |

Fuente: Elaboración a partir de estimaciones del equipo.

Las comisiones por donación, ya sean esporádicas o periódicas, constituyen un ingreso variable, ya que varía en función del número de donaciones realizadas. Después de haber analizado otras plataformas destinadas a la recaudación de fondos, se ha establecido que de las donaciones esporádicas *LinkAid* se llevará un 3% más 0,20 € por donación y un 2% en el caso de las donaciones periódicas. Por otro lado, se ha recurrido a empresas asociadas que puedan estar interesadas en formalizar contratos de patrocinio publicitario y que nos sirva como fuente de ingresos fijos. En este sentido, los ingresos se estima que podrán oscilar entre los 200 € y los 6.000€, dependiendo si se trata de empresas pequeñas o grandes asociaciones.

A continuación, en la Tabla 5, se puede observar una estimación de los ingresos que se prevén para *LinkAid* desde el primer año y hasta el quinto.

Tabla 5: Estimación de ingresos de *LinkAid*

| INGRESOS | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--------------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Donantes esporádicos | 3.000,00 | 5.000,00 | 10.000,00 | 17.000,00 | 25.000,00 |
| Cantidad media | 60,00 € | 70,00 € | 125,00 € | 150,00 € | 150,00 € |
| TOTAL | 6.000,00 € | 11.500,00 € | 39.500,00 € | 79.900,00 € | 117.500,00 € |
| Donaciones periódicas | 1.000,00 | 1.600,00 | 4.000,00 | 6.000,00 | 8.000,00 |
| Cantidad media | 600,00 € | 600,00 € | 700,00 € | 700,00 € | 800,00 € |
| TOTAL | 12.000,00 € | 19.200,00 € | 56.000,00 € | 84.000,00 € | 128.000,00 € |
| Empresas <i>partners</i> | 4 | 10 | 25 | 30 | 40 |
| Cantidad media | 1.000,00 € | 1.500,00 € | 2.000,00 € | 2.500,00 € | 3.000,00 € |
| TOTAL | 4.000,00 € | 15.000,00 € | 50.000,00 € | 75.000,00 € | 120.000,00 € |
| TOTAL ANUAL | 22.000,00 € | 45.700,00 € | 145.500,00 € | 238.900,00 € | 365.500,00 € |

Fuente: Elaboración a partir de estimaciones del equipo.

- A raíz de las conclusiones extraídas de la encuesta⁶, casi un 50% colabora económicamente y casi un 65% de las personas estarían interesadas en donar a través de una aplicación que facilite estas transacciones. Se estima así que el primer año las

⁶ Ver Anexo IV.

donaciones esporádicas; es decir, aquellas que se realizan de manera puntual, lleguen a 3.000 y aumenten casi un 67% el segundo año. A partir del tercero se entiende que hay que realizar un esfuerzo mucho más grande para poder obtener beneficios y empezar a cobrar salarios. Gracias a la consolidación de *LinkAid* en el mercado se estima que ese año las donaciones lleguen a las 10.000 y a una cantidad media de 125€ por donación. El quinto año se espera que la cifra gire en torno a las 25.000 donaciones, con una media de 150€ por donación. Al aumentar el número de transacciones, la visibilidad y fiabilidad de la aplicación, se entiende que las donaciones esporádicas ascienden a cifras mucho más elevadas que las periódicas, de ahí que la cuantía media sea tan elevada.

- Las donaciones periódicas suponen un compromiso por parte del donante. En este sentido, después de haber analizado varios estudios, se ha estimado una donación mensual de en torno a 50€ que se incrementará levemente de cara al último año. Por otro lado, se espera un compromiso de 1.000 personas el primer año, número que ascenderá a los 8.000 en el quinto año.
- La tercera fuente de ingresos son las empresas asociadas. Se prevé que el número se multiplique por diez desde el primer año hasta el quinto, pasando de 4 a 40 y pagando una media de entre 1.000€ y 3.000€. A través de esta función, las empresas podrán hacer que su logo aparezca en la aplicación, aumentando su responsabilidad social corporativa a través de una mejora de su imagen como empresa solidaria y colaboradora con la sociedad.

A continuación, en la Ilustración 19, se observa un resumen general del *Business Model Canvas* de *LinkAid*.

Ilustración 20: *Business Model Canvas* de LinkAid



Fuente: *Elaboración propia con Canva.*

4. PLAN ESTRATÉGICO.

Ahora que se ha desarrollado el plan de negocio de *LinkAid* se procede a exponer el plan estratégico. Se trata de una parte del plan de negocio enfocada en, como bien indica su nombre, el desarrollo de la estrategia de negocio. A través de esta se busca estudiar los factores internos y externos que afectan al entorno de la empresa, con el objetivo de desarrollar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos y hacer frente a las debilidades que puedan surgir en el camino. Para este análisis se han utilizado tres herramientas fundamentales, el análisis DAFO, el análisis CAME y las 5 fuerzas de Porter.

4.1 Análisis DAFO.

Mediante el análisis DAFO se identifican las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a través de un estudio de los factores internos y externos, por un lado, y positivos y negativos por el otro.

- Debilidades.

Las debilidades son aquellos factores negativos e internos que no hacen otra cosa sino que debilitar los puntos fuertes de la empresa. Un de las debilidades más preocupantes para *LinkAid* sería la falta de organizaciones interesadas o la falta de disposición de algunas de estas a digitalizarse. Pues como bien se ha explicado, no sirve de nada tener voluntarios si no disponen de proyectos en los que colaborar. Si se diese el escenario opuesto; es decir, falta de voluntarios frente a muchos proyectos, esa sería otra debilidad importante. Por otro lado, existe la dificultad para obtener beneficios económicos, especialmente porque se debe a un proyecto social y en estas situaciones no siempre es fácil.

- Amenazas.

Las amenazas podrían entenderse como las debilidades a nivel externo, ya que también son factores negativos de la empresa. La diferencia es que al ser a nivel externo, no dependen de la empresa y, por tanto, no se puede influir sobre ellas o controlarlas. Entre las amenazas de *LinkAid* se pueden distinguir la escasa concienciación social y la falta de compromiso de las personas. Más allá, el marco

legal poco definido y la novedad de un servicio así pueden llevar a que la aplicación no transmita la fiabilidad suficiente a ambos clientes (voluntarios y organizaciones e instituciones).

- Fortalezas.

Las fortalezas son factores positivos a nivel interno que ayudan a hacer frente a las debilidades y a convertir las amenazas en oportunidades. En este sentido, destaca el foco que se pone en la ayuda local y así aprovecha este mercado cada vez más amplio. También, la posibilidad de ofertas de voluntariados esporádicos y sin permanencia, las vías para ayudar de forma humanitaria o a través de donaciones económicas o en especie e incluso la posibilidad de afiliarse a las organizaciones.

- Oportunidades.

Las oportunidades, factores externos que, al igual que las amenazas, no se pueden controlar, pero que si se aprovechan pueden dar resultados positivos para la empresa, llegándose a convertir en fortalezas. En el caso de *LinkAid*, se trata de explotar el desconocimiento actual sobre muchas organizaciones locales sin ánimo de lucro, unido al continuo y creciente interés por la ayuda social también surgida por el aumento de las necesidades locales a raíz de la pandemia de la Covid-19. A esto se suma un factor que también se mencionaba en las fortalezas, el hecho de que mucha gente rechaza los voluntariados internacionales alegando la escasa ayuda social para las necesidades locales.

Ilustración 21: Análisis DAFO *LinkAid*



Fuente: Elaboración propia con Canva.

4.2 Análisis CAME.

Una vez analizados los factores internos y externos del entorno mediante el análisis DAFO, se utiliza el CAME, un análisis complementario que sirve para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

Para hacer frente a las debilidades mencionadas anteriormente, se buscará la manera de captar más organizaciones y más voluntarios a través del desarrollo de buenas campañas de marketing que puedan servir para atraer ambos grupos de clientes. Por otro lado, se intentará crear alianzas con empresas que puedan ser *partners*, en un intento por buscar también formas de financiación que aporten estabilidad a través de unos ingresos fijos.

Para afrontar las amenazas se crearán campañas de concienciación social para hacer frente a la escasez que existe en este sentido. Para evitar la falta de compromiso se buscará la manera de penalizar a aquellas personas que se comprometan y luego incumplan la promesa. Además, para transmitir mayor fiabilidad a los usuarios, se incorporará una función de verificación de perfiles y otra de valoración mutua de los proyectos. Esta última se realizará tanto por parte de las organizaciones como por parte de los voluntarios, dejando constancia del grado de satisfacción e incluso dando lugar a la obtención de recompensas.

En el caso de las fortalezas, con el objetivo de mantener ese mercado amplio al que se ha hecho referencia, se tratará de encontrar la forma de seguir creciendo y expandiéndose para aumentar la plantilla de organizaciones. Asimismo, se creará una red de fidelidad compuesta por usuarios fieles que hagan posible la difusión a través del boca a boca, incrementando el WOM (*Word Of Mouth*). A la vez que se desarrollarán eventos propios que promuevan la ayuda social.

Las oportunidades son aquellas amenazas que se corrigen para explotarlas en forma de oportunidades. Se tratará de aprovechar el rechazo que puede existir en ocasiones hacia los voluntariados internacionales con el objetivo de dar más visibilidad a las organizaciones y voluntariados locales. Aprovechando el aumento de las necesidades a raíz de la pandemia, conviene promover la tendencia a la ayuda social y publicitar *LinkAid* como la solución a dichas necesidades.

Ilustración 22: Análisis CAME *LinkAid*

| | | |
|----------|---|----------|
| C | <p>CORREGIR DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar campañas de marketing que atraigan a ambos grupos de clientes. - Buscar empresas que quieran ser partner. - Encontrar la forma de tener unos ingresos fijos. | D |
| A | <p>AFRONTAR AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover campañas de concienciación social. - Penalización por no cumplir con la promesa de participación con el proyecto. - Sistema de verificación de los usuarios: (organizaciones, individuos y empresas). | A |
| M | <p>MANTENER FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuar aumentando la plantilla de organizaciones. - Desarrollar eventos propios que promuevan la ayuda social. - Crear una red de fieles usuarios e incrementar el WOM. | F |
| E | <p>EXPLOTAR OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dar visibilidad a las organizaciones locales. - Promover la tendencia a ayudar. - Publicitarse como la solución al aumento de las necesidades locales a raíz de la pandemia. - Explotar el rechazo hacia voluntariados internacionales. | O |

Fuente: Elaboración propia con Canva.

4.3 Las cinco fuerzas de Porter.

Para terminar este análisis estratégico se ha empleado la herramienta de las cinco fuerzas de Porter, especialmente utilizada para medir el nivel de competitividad del mercado. Para ello emplea cinco elementos fundamentales: la amenaza de entrada de nuevos competidores y de productos sustitutivos, el poder de negociación de clientes y proveedores y, por último, la rivalidad entre competidores existentes en la industria.

- Amenaza de nuevos competidores: ALTA.

Se hace referencia a la amenaza que pueda existir por la entrada de competidores en el mercado que exploten los recursos y traten de ofrecer un servicio muy similar al de *LinkAid*. Para este análisis hay que tener en cuenta las barreras de entrada, el auge del mercado, el compromiso de los clientes y la diferenciación del producto, entre otros múltiples aspectos. En este sentido, se considera que la amenaza para *LinkAid* es alta, debido a las facilidades que existen para desarrollar una aplicación, pues el acceso es

fácil y universal. Por otro lado, el creciente interés por la ayuda y el compromiso social, además de un mercado local poco explotado que ofrece grandes oportunidades.

- Amenaza de productos y servicios sustitutivos: ALTA.

Este apartado estudia el nivel de amenaza que puede existir por la aparición de nuevos productos sustitutivos. Ligado con la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos a *LinkAid* es alta, ya que el fácil acceso al desarrollo de aplicaciones hace que al tratarse de una aplicación que utiliza una tecnología sencilla pueda ser replicada fácilmente. A esto se suma que incluso las propias organizaciones podrían encontrar la forma de implementar este servicio en sus páginas web para evitar tener que asociarse con *LinkAid*.

- Poder de negociación de clientes: BAJO.

El poder de negociación de los clientes podría decirse que va ligado al precio. En este caso, como se trata de una aplicación que ofrece un servicio gratuito (excepto cuando se realizan donaciones monetarias), poco pueden exigir los clientes, pues no hay precio que puedan negociar. Además, dado el actual escaso número de competidores que ofrecen el mismo servicio, no pueden tampoco negociar pasarse a utilizar otra aplicación. Pues si no les gusta el servicio, no están satisfechos o consideran que no les satisface ninguna necesidad, simplemente dejarán de usar *LinkAid*.

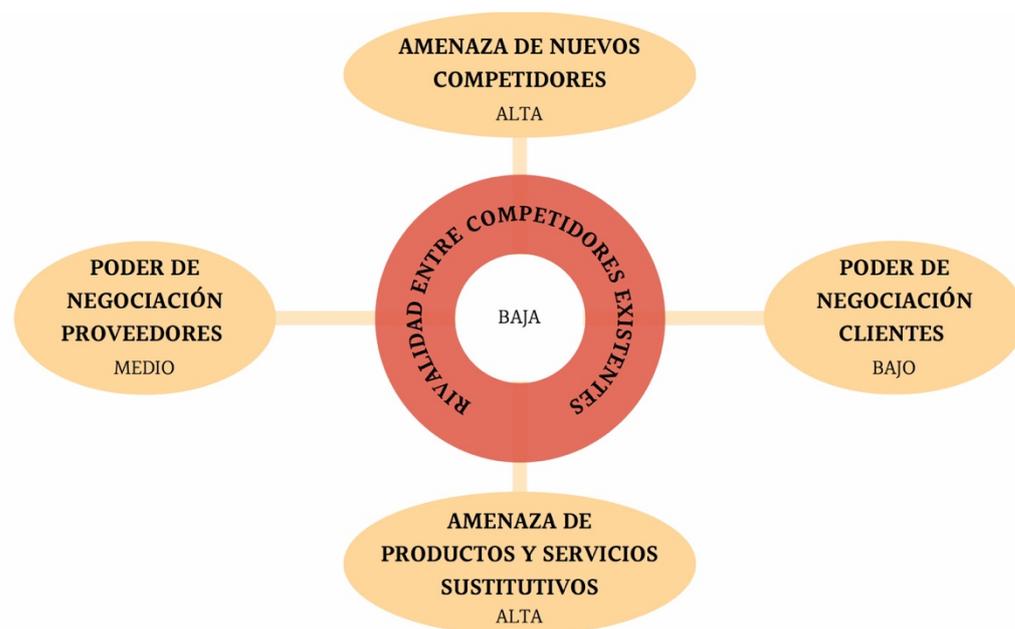
- Poder de negociación de proveedores: MEDIO.

La alta oferta de diseñadores gráficos y diseñadores de aplicaciones móviles y páginas web hace difícil que puedan negociar. Pues en el momento en el que las condiciones resulten poco interesantes es fácil buscar una alternativa. Del mismo modo, existe gran cantidad de organizaciones sin ánimo de lucro, las cuales se asocian con *LinkAid* según su voluntad. Y dado que el fin último de esta aplicación es precisamente ayudarlas para darles visibilidad, se espera que estén dispuestas a colaborar.

- Rivalidad entre competidores existentes: BAJA.

Como se expuso en el apartado del análisis de competidores, no existe ningún servicio actualmente que ofrezca el mismo valor que *LinkAid* y todas sus funciones. Por lo que podría decirse que la rivalidad en este sentido es baja. Gracias a la propuesta de valor que ofrece múltiples servicios concentrados en una única aplicación, la diferenciación de *LinkAid* es alta.

Ilustración 23: Cinco fuerzas de Porter *LinkAid*



Fuente: Elaboración propia con Canva.

4.4 Perspectiva a futuro.

Una vez desarrollado el plan de negocio es más fácil visualizar el plan de futuro, desde su fundación y con una perspectiva a cinco años.

Durante los dos primeros años, las perspectivas son similares. La idea fundamental es que el equipo se mantenga unido con el objetivo de continuar con el desarrollo de la idea de negocio, su viabilidad y aportación de valor. Como se ha mencionado anteriormente, se establecerá una buena estrategia de marketing y publicidad, centrada fundamentalmente en las redes social y la página web, que permita continuar con la captación de clientes, tanto voluntarios como organizaciones y empresas.

En el tercer año, a partir del cual se empezarán a obtener beneficios según las previsiones, se espera poder invertir más en estas campañas de marketing y publicidad. Con esto se busca aumentar los clientes potenciales y retener a los más fieles, así como conseguir que más empresas se asocien.

Una vez desarrollada una buena estrategia, con una amplia red de contactos y asociados se tratará de introducir un servicio adicional que permita a las empresas asociarse con alguna organización a través de *LinkAid* para organizar voluntariados para sus empleados. El objetivo de esto es crear un sentimiento de unión en las empresas a través de la ayuda social que permita concienciar más a sus trabajadores.

En el quinto año se espera seguir creciendo según lo previsto, aumentar los ingresos de donaciones y conseguir más empresas asociadas. La idea es ganar cada vez más visibilidad y darse a conocer en todos los ámbitos, para que cualquier persona tenga acceso a la aplicación y pueda colaborar de cualquier manera.

5. CONCLUSIONES.

Una vez realizado el análisis, se han tratado de recopilar en este último apartado las conclusiones generales que responden a los objetivos presentados al inicio. Estudiar el plan de negocio de *LinkAid* para analizar su viabilidad, cómo la falta de visibilidad de organizaciones e instituciones sin ánimo de lucro y de sus proyectos llevan a una escasa ayuda social.

Para estudiar la viabilidad de una idea de negocio, es fundamental analizar el mercado al que se enfrenta y al cual se quiere incorporar. En este caso, concentrará sus servicios en toda España; es decir, se tratará de una aplicación que funcionará a nivel nacional. Es cierto que en los inicios las ciudades más grandes, como Madrid y Barcelona, se situarán a la cabeza, especialmente porque en ellas se localizan las entidades más importantes y son también las que más voluntarios y personas dispuestas a colaborar tienen. Ahora bien, esto no quiere decir que se vayan a dejar de lado otras entidades más locales, pues realmente son las que más visibilidad necesitan. En este sentido, cabe destacar que se tratará de aprovechar la visibilidad con la que ya cuentan las entidades más grandes para dar también visibilidad a la aplicación y que así llegue a más personas y más organizaciones e instituciones.

El *Business Model Canvas* se ha utilizado para analizar la viabilidad de la idea de negocio a través de la propuesta de valor y todos los aspectos que giran en torno a esta. En cuanto a la propuesta de valor, esta se centra en reducir las necesidades sociales a través de una aplicación que permite conectar a voluntarios con entidades sin ánimo de lucro para dar a conocer los proyectos y poder mostrar dónde, cómo y de qué manera necesitan colaboración.

Finalmente, para desarrollar la estrategia de negocio se han empleado tres herramientas, el análisis DAFO, el análisis CAME y las cinco fuerzas de Porter. Los dos primeros son complementarios, pues el DAFO analiza las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades y el CAME se utiliza para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

Gracias a las cinco fuerzas de Porter se ha podido determinar que tanto la amenaza de nuevos competidores como la de productos sustitutivos es alta, por la facilidad de desarrollar una aplicación hoy en día y más teniendo en cuenta que la de *LinkAid* no es excesivamente complicada. En cuanto al poder de negociación, el de los clientes es más bajo que el de los proveedores, ya que se trata de un servicio gratuito y porque la oferta de diseñadores gráficos y de aplicaciones móviles es elevada. Por último, la escasez de competidores en el mercado por la inexistencia de una aplicación que ofrezca todos los servicios de *LinkAid* lleva a una baja rivalidad entre competidores existentes.

El objetivo general de este trabajo ha sido presentar el plan de negocio de la *start-up LinkAid*, que permite conectar organizaciones sin ánimo de lucro con voluntarios, facilitando su comunicación y dando mayor visibilidad a sus proyectos. Esto ha sido posible gracias al concurso de Comillas Emprende de la Universidad Pontificia Comillas (ICADE) y a todo el equipo de mentores y profesionales que ha guiado el proyecto.

6. BIBLIOGRAFÍA.

- ACNUDH. (s/f). Proteger los derechos humanos durante las crisis humanitarias. *Oficina de Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos*. Recuperado de <https://www.ohchr.org/es/humanitarian-crises>
- Bertet, A. (2021). El perfil del donante en España en 2020. *Kantar*. Recuperado de <https://www.kantar.com/es/inspiracion/sociedad/estudio-perfil-del-donante-2020>
- Berton, E. (2019). Los países ricos reducen el gasto en crisis humanitarias, aunque la demanda aumenta. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/elpais/2019/09/30/planeta_futuro/1569860915_892534.html
- El Economista. (s/f). Análisis DAFO. *elEconomista.es*. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/analisis-dafo>
- Emprendedores. (2021). Cómo se elabora un modelo Canvas. *Emprendedores*. Recuperado de <https://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3/>
- Europa Press. (2020). La pandemia eclipsa las crisis humanitarias en un momento de más necesidades y menos fondos. *Europapress*. Recuperado de <https://www.europapress.es/internacional/noticia-pandemia-eclipsa-crisis-humanitarias-momento-mas-necesidades-menos-fondos-20201216174423.html>
- Europa Press. (2021). Más de 2,7 millones de personas hacen voluntariado en España, un 30% jóvenes. *20 minutos*. Recuperado de <https://www.20minutos.es/noticia/4916654/0/millones-personas-voluntariado-espana-jovenes/>
- Galiana, P. (2021). Qué es un análisis CAME y cómo se hace. *IEBS*. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-analisis-came-y-como-se-hace-marketing-digital/>

- Iberdrola. (s/f). ¿Qué grandes crisis humanitarias asolan al planeta en la actualidad? *Iberdrola*. Recuperado de <https://www.iberdrola.com/compromiso-social/crisis-humanitarias-causas-efectos-soluciones>
- IECAH & Msf. (2021). La acción humanitaria en 2020 – 2021: la pandemia retrasa las reformas necesarias. *Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria & Médicos Sin Fronteras*. Recuperado de https://iecah.org/wp-content/uploads/2021/12/IECAH-2020_2021-Def.pdf
- IECAH & Msf. (2020). La acción humanitaria en 2019 – 2020: una agenda condicionada por la pandemia. *Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria & Médicos Sin Fronteras*. Recuperado de https://static.msf.es/web/archivos/documentos/oo-iecah-2020-interior_baja%20%281%29.pdf?_ga=2.124087810.982538023.1646473657-911374856.1646473657
- Médicos sin fronteras. (2020). 2019-2020: La pandemia condiciona una agenda marcada por el aumento de las necesidades y el retroceso de la financiación internacional. *Médicos Sin Fronteras*. Recuperado de <https://www.msf.es/actualidad/espana/2019-2020-la-pandemia-condiciona-una-agenda-marcada-aumento-las-necesidades-y>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley and Sons. Recuperado de <https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation>
- Oxfam. (s/f). Crisis humanitaria: trabajemos juntos para mitigarla. *Oxfam Intermón*. Recuperado de https://blog.oxfamintermon.org/crisis-humanitaria-trabajemos-juntos-para-mitigarla/#Que_es_una_crisis_humanitaria
- Santander Universidades. (2022). Misión, visión y valores de una empresa: qué son y cómo definirlos. *Becas Santander*. Recuperado de <https://www.becas-santander.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html>

- Speth,C. (2016). *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio*. 50Minutos.es. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=TGHyCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=Análisis+DAFO&ots=teLjt0oS-d&sig=T69stju5d-Y2kNvFV00OfjTtiB4#v=onepage&q&f=false>
- The Power MBA. (S/f). Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa. *The Power business school*. Recuperado de <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>
- The Power MBA. (S/f). Cómo calcular el tamaño de mercado: TAM, SAM, SOM. *The Power business school*. Recuperado de <https://www.thepowermba.com/es/blog/como-calcular-el-tamano-de-mercado-tam-sam-som>
- Touza David, R. (2019). Modelo Canvas explicado en detalle y con ejemplos. *RobertoTouza.com: Lean startup, Agile, Innovación*. Recuperado de <https://robertotouza.com/modelo-canvas-explicado-en-detalle-y-con-ejemplos/>
- UNDP. (s/f). ODS en acción. *Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo*. Recuperado de <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>
- World Economic Forum. (2022). The Global Risks Report: 17th edition. *World Economic Forum*. Recuperado de https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf

7. ANEXOS.

7.1 Anexo I: Encuesta.

Sección 1 de 4

LinkAid, Together As One - Start Up Social para conectar a las personas dispuestas a cambiar el mundo

LinkAid es una aplicación que tiene como objetivo impulsar la colaboración en España conectando a todos los agentes dispuestos a ayudar para hacer de ese mundo un lugar mejor. LinkAid quiere ser un puente que una a las organizaciones sin ánimo de lucro que necesitan voluntarios y donaciones con particulares y empresas dispuestos a ayudar.

Ayúdanos a comprobar su viabilidad respondiendo a esta encuesta que no te llevará más de 1 minuto. Muchas gracias!

Selecciona si eres... *

- Organización sin ánimo de lucro
- Particular
- Empresa

Sección 2 de 4

Empresa

Descripción (opcional)

Seleccione el tamaño de la *

- Microempresa (Hasta 10)
- Pequeña (Hasta 50)
- Mediana (Hasta 250)
- Grande (+250)

Seleccione el tipo de empresa según ámbito *

- Local
- Nacional
- Multinacional

Indique el sector económico de la *

⋮

- Automoción y transporte
- Químico, farmacéutico y sanitario
- Textil, calzado y confección
- Construcción
- Alimentación y restauración
- Siderurgia, metalurgia, fabricación y comercialización de maquinaria
- Servicios a empresas
- Papel, cartón, artes gráficas, edición
- Servicios recreativos, culturales, ocio

¿Contribuye a mejorar la sociedad mediante voluntariados y *

- Sí, mediante voluntariados
- Sí, mediante donaciones económicas
- Sí, mediante donaciones de excedente de material
- No

¿Cuántas horas laborales de carácter anual realizan los empleados su actividad de voluntariado? *

- Ninguna
- 8 horas
- Entre 8 y 20 horas
- Entre 20 y 30 horas
- Entre 30 y 40 horas

¿Considera que es fácil encontrar proyectos de voluntariado para los empleados de su empresa? *

- Sí
- No

¿Utilizaría una plataforma que le informe sobre los voluntariados que existen en la ciudad donde se encuentran sus oficinas para sus empleados? *

- Sí
- No

¿Donaría a través de una plataforma que pusiese a su empresa y a sus empleados en contacto con diferentes organizaciones sin ánimo de lucro? *

- Sí
- No

Organización sin ánimo de lucro



Descripción (opcional)

Indique su *

- Pequeña
- Mediana
- Grande

Actualmente, ¿necesitan voluntarios o *

- Sí
- No

¿Alguna vez han tenido problemas para ayudar por falta de voluntarios o *

- Sí
- No

¿Dedican suficiente tiempo/recursos a dar visibilidad a sus proyectos *

- Sí
- No, no tenemos suficiente tiempo o recursos.

¿Necesitarían voluntarios que ofrezcan su ayuda de manera esporádica, sin un compromiso a largo plazo? *

- Sí
- No

¿Utilizarían una plataforma que les conecte con *

- Sí
- No

¿Utilizarían una plataforma que les conecte con particulares y empresas para recaudar donaciones económicas o en especie?

- Sí
- No

Sección 4 de 4

Voluntarios



Descripción (opcional)

¿Cómo sueles colaborar para mejorar la *

- Económicamente
- Como voluntario
- Con donaciones en especie (alimentos, ropa, juguetes,...)
- Ninguna de las respuestas anteriores

¿Consideras que es fácil encontrar proyectos de voluntariado o aportar donaciones *
(ya sean económicas o en especie) en tu ciudad?

- Sí
- No

⋮

Si quisieses donar en este mismo instante, ¿sabrías dónde y cómo *

- Sí
- No

¿Donarías a través de una plataforma que te pusiese en contacto con diferentes organizaciones sin ánimo de lucro? *

- Sí
- No

Si quisieses hacer un voluntariado en los próximos días, ¿sabrías dónde pueden necesitar tu ayuda? *

- Sí
- No

¿Utilizarías una plataforma que te informe de forma rápida y sencilla sobre los voluntariados que existen a tu alrededor? *

- Sí
- No

Indica tu *

- Hombre
- Mujer

Indica tu *

Texto de respuesta breve

.....

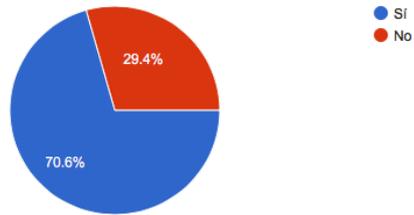
7.2 Anexo II: Resultados de la encuesta de las organizaciones sin ánimo de lucro.



¿Necesitarían voluntarios que ofrezcan su ayuda de manera esporádica, sin un compromiso a largo plazo?

[Copiar](#)

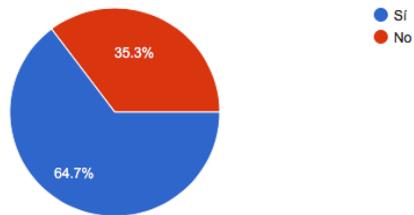
17 respuestas



¿Utilizarían una plataforma que les conecte con voluntarios?

[Copiar](#)

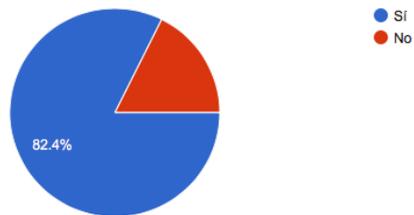
17 respuestas



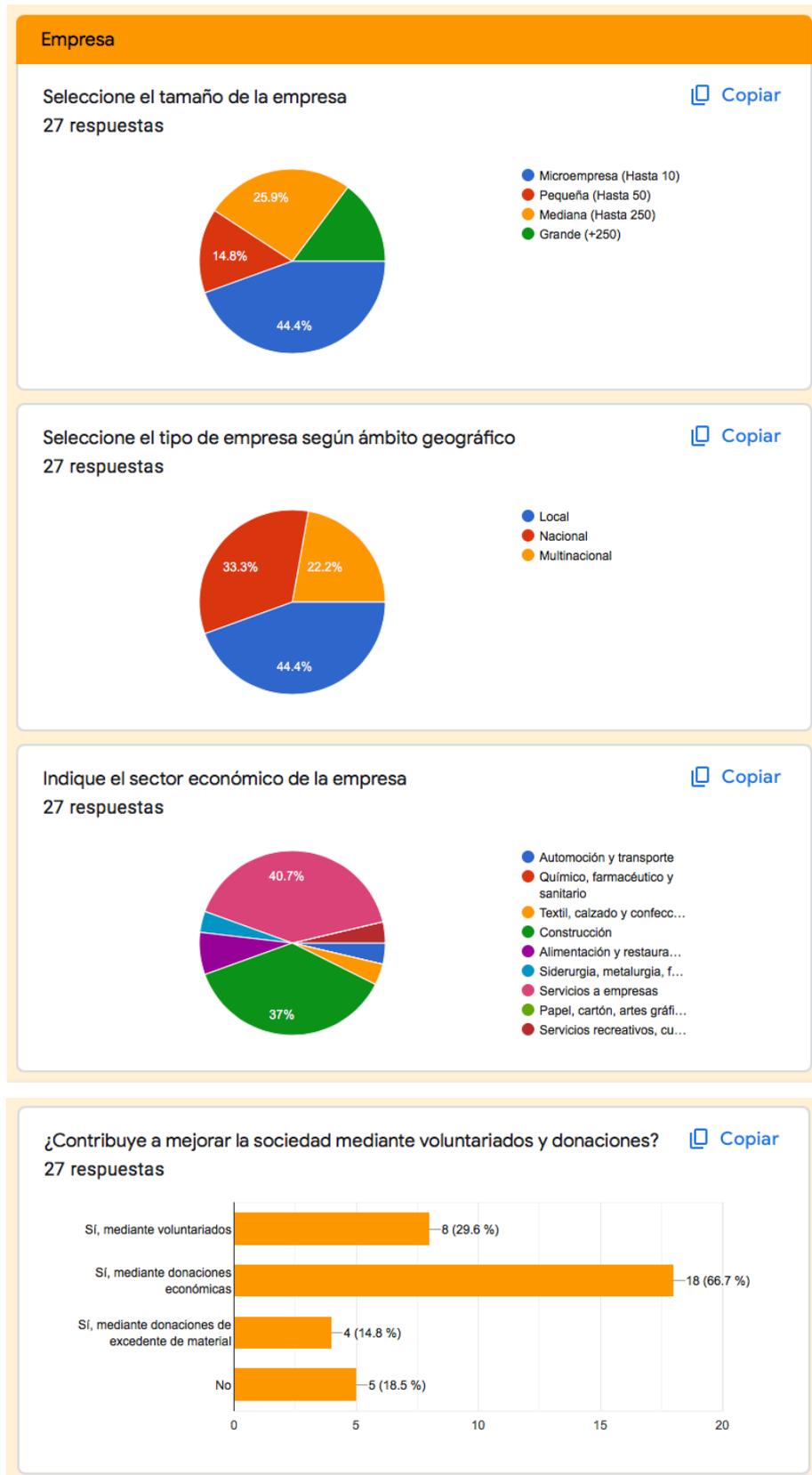
¿Utilizarían una plataforma que les conecte con particulares y empresas para recaudar donaciones económicas o en especie?

[Copiar](#)

17 respuestas



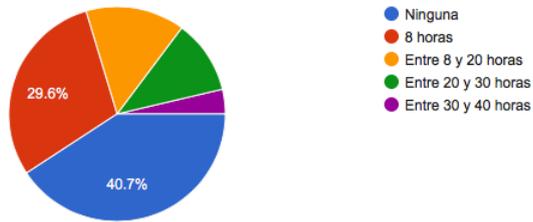
7.3 Anexo III: Resultados de la encuesta de las empresas.



¿Cuántas horas laborales de carácter anual realizan los empleados su actividad de voluntariado?

[Copiar](#)

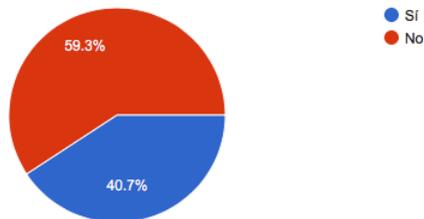
27 respuestas



¿Considera que es fácil encontrar proyectos de voluntariado para los empleados de su empresa?

[Copiar](#)

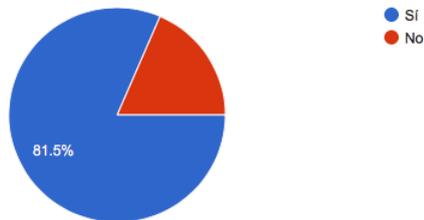
27 respuestas



¿Utilizaría una plataforma que le informe sobre los voluntariados que existen en la ciudad donde se encuentran sus oficinas para sus empleados?

[Copiar](#)

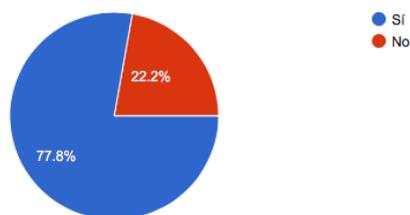
27 respuestas



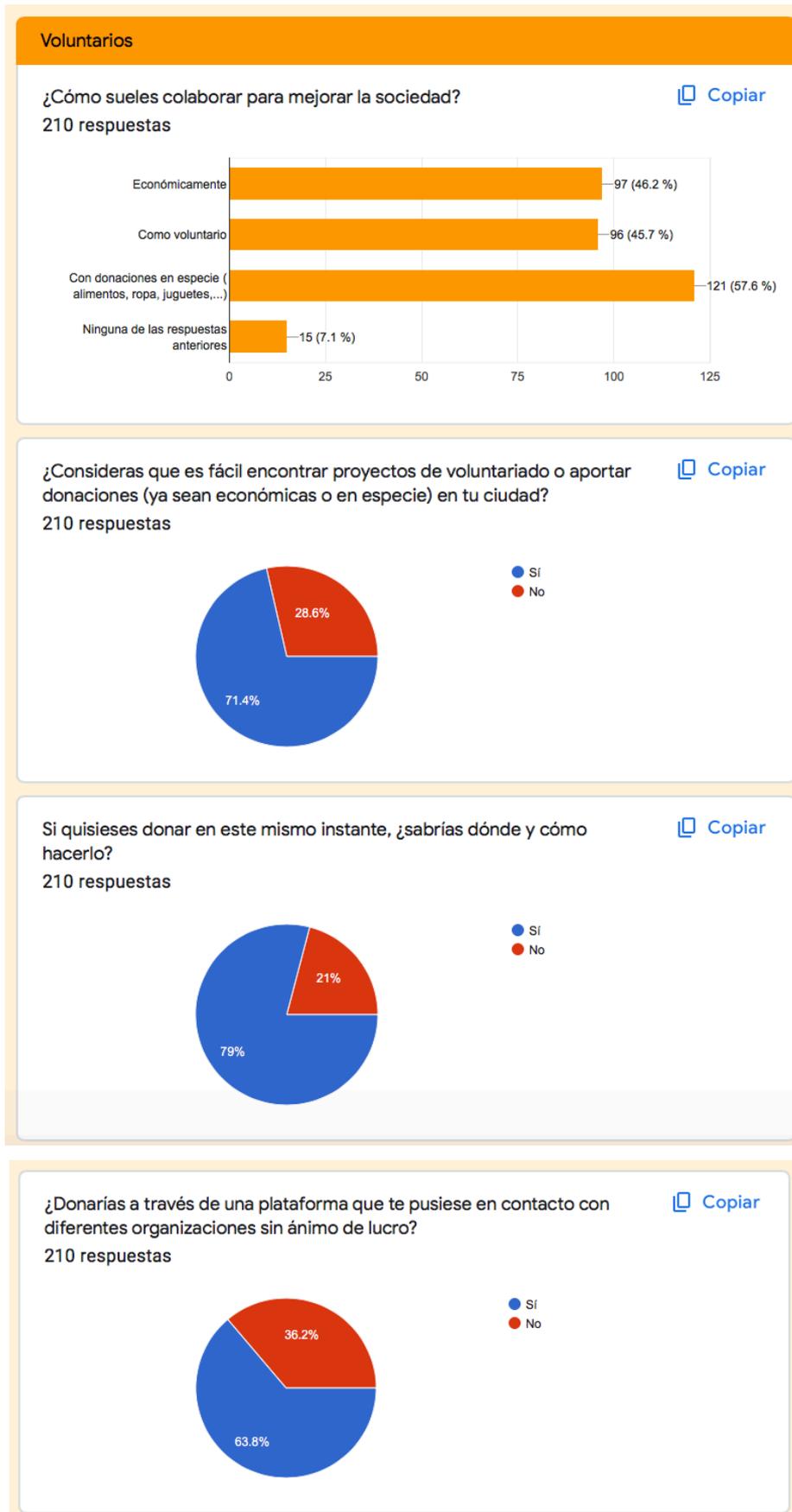
¿Donaría a través de una plataforma que pusiese a su empresa y a sus empleados en contacto con diferentes organizaciones sin ánimo de lucro?

[Copiar](#)

27 respuestas



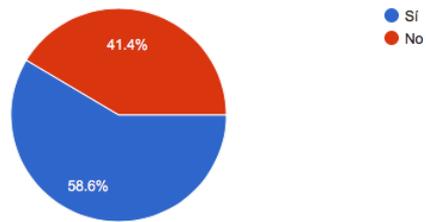
7.4 Anexo IV: Resultados de la encuesta de los voluntarios.



Si quisieses hacer un voluntariado en los próximos días, ¿sabrías dónde pueden necesitar tu ayuda?

[Copiar](#)

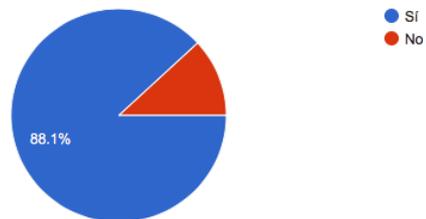
210 respuestas



¿Utilizarías una plataforma que te informe de forma rápida y sencilla sobre los voluntariados que existen a tu alrededor?

[Copiar](#)

210 respuestas



Indica tu sexo

[Copiar](#)

210 respuestas

