



DONAPOP

EXECUTIVE MBA 2018-2019

**Ana Carrasco Barneto
Diana Fernández Rodríguez
Carlos Gaitán Hurtado
Rafael Roa López**



www.donapop.es



The way we think about charity is dead wrong

Dan Pallota

(Emprendedor americano, autor y activista humanitario)

Índice

1	Presentación y Antecedentes	5
1.1	Problema y Oportunidad.....	5
1.2	Idea de negocio: descripción general	6
2	Análisis estratégico del entorno	8
2.1	Diagrama PEST	8
2.2	Fuerzas de Porter	9
2.3	Factores clave de éxito.....	10
2.4	Análisis DAFO.....	11
2.5	Ventaja competitiva.....	12
3	Desarrollo del modelo de negocio	13
3.1	Misión, visión y valores	13
3.2	Mapa de empatía.....	14
3.3	Business Model Canvas	14
3.4	Proceso de validación y experimentación	18
4	Plan de Marketing y Comercial	22
4.1	Análisis del mercado actual.....	22
4.2	Segmentación, priorización y elección del público objetivo	25
4.2.1	Perfil de Clientes. Arquetipos	26
4.3	Análisis de la competencia y posicionamiento competitivo	28
4.4	Estrategia de precios.....	30
4.5	Estrategia de Marketing y canales de comunicación	30
4.6	Calendario y presupuesto asignado a campañas de marketing	33
4.7	Previsión de ventas	35
5	Plan de Operaciones y Recursos Humanos	36
5.1	Cadena de valor	36
5.1.1	Actividades primarias clave	37

5.1.2	Actividades de soporte	38
5.2	Arquitectura de la solución	40
5.3	Recursos materiales	43
5.4	Recursos humanos	44
5.4.1	Organigrama	44
5.4.2	Socios y aportaciones	46
5.4.3	Previsiones de plantilla y externalización	46
5.5	Trámites jurídico legales	47
5.6	Costes operativos	47
6	Plan Financiero	48
6.1	Escenarios e hipótesis de partida	48
6.2	Inversiones.....	48
6.3	Ingresos	49
6.4	Costes	50
6.5	Plan de Financiación.....	52
6.5.1	Plan de contingencia.....	53
6.6	Balance de situación	53
6.7	Cuenta de resultados	54
6.8	Análisis económico financiero: ratios, VAN, TIR, PAYBACK, BREAK-EVEN.....	55
6.9	Conclusiones	56
7	ANEXOS.....	58

1 Presentación y Antecedentes

Vivimos unos tiempos de necesidades antagónicas: por un lado, países desarrollados en los que la renta per cápita es de \$10.000 anuales, y donde productos como la ropa no se llegan a utilizar más de 100 veces en promedio.

En contraposición, los países subdesarrollados (80% de la población) luchan por disponer de unas condiciones de vida básicas que les permitan sobrevivir. En pleno siglo XXI, 1300 millones de personas viven con menos de 1€ diario¹, lo que se traduce en malnutrición, falta de vivienda o carencia entre otras necesidades vitales como vestido, higiene, medicamentos, electricidad, etc y la única solución para paliar esta problemática son las organizaciones no gubernamentales, y pequeñas asociaciones que dependen, en su gran mayoría, de la caridad y las donaciones de los ciudadanos.

¿Cómo podríamos aunar estas dos realidades, de forma que pueda encontrarse una manera de solucionar este problema de la sociedad? **Para ello nace DONAPOP**

DONAPOP es una plataforma social que permite vender aquellos objetos que el usuario ya no utiliza, y destinar el importe de la venta a la causa benéfica con la que se sienta más identificado, de tal forma que se consiga la financiación necesaria para que las asociaciones y fundaciones puedan llevar a cabo su trabajo.

DONAPOP llega para cambiar la forma de entender el modelo económico social actual: trata de fomentar la economía circular con un modelo social sostenible, muy alejado de los modelos sociales actuales, fundamentados en la caridad.

1.1 Problema y Oportunidad

Actualmente, existen en España 30.000 entidades sin ánimo de lucro con más de 2 millones de personas, entre voluntarios y empleados, que trabajan diariamente contra la pobreza y la exclusión social. Sin embargo, estas entidades, principalmente las de menor tamaño, se enfrentan a un gran problema que les dificulta su trabajo: la financiación. Las pequeñas asociaciones y fundaciones tienen problemas de visibilidad para darse a conocer, lo que les impide llegar a los ciudadanos y obtener donaciones, su principal fuente de financiación.

Normalmente los ciudadanos donan alimentos, ropa, en definitiva, bienes físicos que, en la mayoría de las ocasiones, suponen más un problema que una ayuda para estas asociaciones, ya que los bienes donados no encajan con su actividad. Por ejemplo, Creando Huellas es una pequeña asociación de Vallecas cuyo círculo de actuación son los adolescentes más desfavorecidos, por lo que la ropa de bebé o de ancianos difuntos, que a veces reciben de sus vecinos, son bienes a los cuales no les encuentran una utilidad para su actividad.

Asimismo, en ocasiones, la donación de bienes físicos como alimentos, perjudica las economías locales, las que al recibir estos productos dejan de tener actividad en sus pequeños comercios locales.

¹ www.bancomundial.org

El principal problema que DONAPOP quiere resolver es la actual falta de visibilidad y reducidas donaciones que sufren la mayoría de pequeñas ONGs y Asociaciones, opacadas en la mayoría de las ocasiones por grandes instituciones y ONGs cuya labor principal es también la de ayudar a colectivos necesitados, pero que suelen acumular la mayoría de recursos y ayuda ofrecida por la gente, gracias a su mayor alcance en la sociedad, debido a su tamaño, recursos propios y objetivos de gran impacto social.

Y es aquí dónde DONAPOP ha detectado la oportunidad de utilizar el auge y el éxito de las plataformas digitales de compraventa de segunda mano como medio, no sólo para llegar a la mayor cantidad posible de personas y servir a estas pequeñas asociaciones como voz de sus actividades, sino para fomentar la economía circular mediante la compra-venta de bienes de segunda mano y obtener la financiación que justamente necesitan estas pequeñas asociaciones y organizaciones para llevar a cabo su labor en sus nichos concretos de actividad.

1.2 Idea de negocio: descripción general

El proyecto DONAPOP consiste en la **creación de un nuevo canal de financiación para las ONGs**, que no sólo agrega a todas las pequeñas asociaciones y fundaciones y sus causas benéficas, sino que permite la compra-venta de artículos de segunda mano entre particulares donde el dinero de la transacción, se destina por parte del vendedor a la asociación o fundación cuya causa social le resulte más atractiva.

Por tanto, DONAPOP será el Marketplace de las Donaciones, que pone en contacto a las personas que quieren donar con las pequeñas asociaciones y organizaciones, poniendo a disposición del usuario la tecnología más puntera para que el proceso de donación sea fácil y rápido.

A continuación, se detalla un pequeño caso específico para aclarar el funcionamiento de DONAPOP:

- Elena tiene una guitarra en buen estado, pero que ya no la necesita. Se plantea la opción de venderla por internet y ganar algo de dinero, pero su carácter solidario la anima a hacer algo útil con ella, que pueda ayudar a realizar alguna labor social que le interese especialmente y con la existencia de DONAPOP ahora puede hacerlo de forma sencilla y sin pérdida de tiempo.
- Elena entra en DONAPOP y sube una fotografía de su guitarra. En un sólo clic publica la fotografía de su guitarra. Mediante reconocimiento de imágenes, DONAPOP le propone un título, una categoría y un precio, de tal forma que no tiene que invertir mucho esfuerzo en el proceso.
- Elena, que tiene muy claro a qué asociación quiere donar el dinero, filtra con DONAPOP todas las causas, y selecciona la que siente más cercana: la asociación Creando Huellas, donde Nacho, y su equipo de voluntarios trabajan diariamente para que los adolescentes más desfavorecidos de Vallecas tengan acceso a la educación y a los medios necesarios para encontrar un trabajo digno.

- David es un joven comprometido con el medio ambiente y fiel promotor de la economía circular. Recientemente, se ha apuntado a clases de música y necesita una guitarra que le permita dar sus primeros pasos en el mundo musical.
- David forma parte de prácticamente todas las plataformas de compra-venta de segunda mano, incluida DONAPOP, que siempre es su primera alternativa, ya que además de ofrecerle, en muchas ocasiones, los productos que necesita, sabe que el dinero de su compra tiene un fin social, que tanta falta hace en el mundo.
- David encuentra fácilmente, a través del buscador de DONAPOP, la guitarra de Elena, que sin duda cumple sus expectativas en cuanto a características y precio.
- David realiza el pago con su tarjeta de crédito y automáticamente la plataforma DONAPOP mediante tecnología Smart Contract (Blockchain) dirige el dinero de la transacción a la cuenta de la asociación seleccionada por Elena reteniendo el pago hasta que David confirme la correcta recepción del pedido.
- El sistema Blockchain permite dar fiabilidad de que el dinero ha llegado realmente a la ONG destinataria, asegurando así su trazabilidad. De esta forma, se garantiza frente al usuario la confiabilidad en la aplicación.

2 Análisis estratégico del entorno

Para abordar el desarrollo de este proyecto, ha sido fundamental realizar un profundo estudio del entorno, con todos los condicionantes externos que pueden influir en el lanzamiento de DONAPOP, así como su posterior éxito y tracción en el mercado.

A continuación, se plasma el estudio estratégico del entorno, a través de las principales herramientas que nos han permitido conocer la situación del mismo.

2.1 Diagrama PEST

Mediante esta herramienta de análisis del entorno, trataremos de identificar los puntos externos que afecten a la viabilidad del modelo de negocio y anticiparnos a ellos.

Centraremos el análisis en España como país de desarrollo inicial. Si bien, el modelo de negocio será fácilmente escalable a cualquier país.

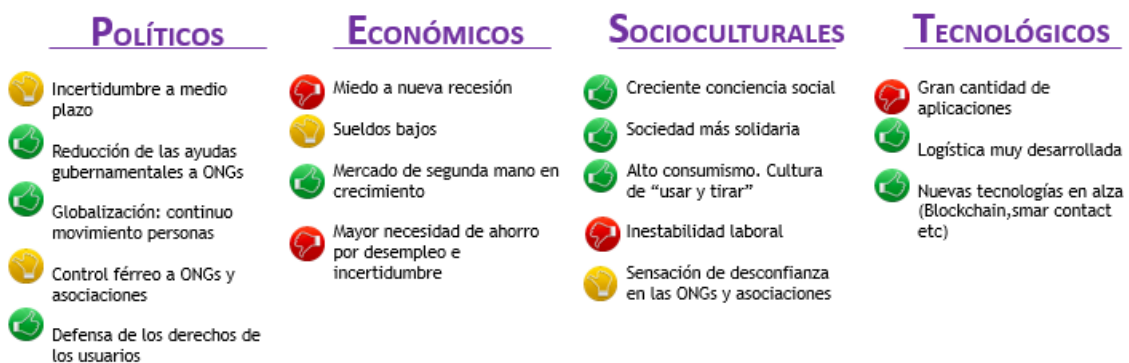


Ilustración 1. Análisis del entorno. Diagrama PEST

Tal y como se aprecia en el diagrama PEST superior, los principales factores del entorno son en general favorables para el desarrollo de un proyecto social de estas características.

A pesar de que el entorno económico global en el que nos encontramos vislumbra una incertidumbre a corto-medio plazo, con una posible recesión de la economía que llevaría a los ciudadanos a actitudes de ahorro, la sociedad actual está cada vez más comprometida con las causas sociales (1 de cada 3 españoles colaboran anualmente con alguna causa benéfica) y el fomento de la economía circular (más del 50% de los españoles venden sus cosas en plataforma de segunda mano), siendo una obligación de todos poner solución a estos problemas y no una cuestión de caridad.

No obstante, esta recesión económica podría llegar a tener un impacto positivo sobre DONAPOP, ya que el mercado de compra-venta de segunda mano se vería reforzado por la recesión económica.

En cuanto a los factores tecnológicos, está claro que la tecnología avanza a una velocidad de vértigo, y que el mundo social tiene que estar ahí posicionado como todos los sectores, si quiere seguir sobreviviendo.

El entorno tecnológico es totalmente favorable para un proyecto online y digitalizado, invertir en innovación y en el desarrollo e incorporación de las nuevas tecnologías, como el reconocimiento de imágenes y el Blockchain, será fundamental para conseguir facilitar las donaciones entre los ciudadanos y que éstos tengan la confianza absoluta en las asociaciones y organismos sin ánimo de lucro.

2.2 Fuerzas de Porter

A continuación, a través de las Fuerzas de Porter, se analiza tanto a proveedores como a clientes, así como a la competencia actual, la futura y los posibles productos sustitutivos; tratando de identificar amenazas y buscar oportunidades que nos permitan diferenciarnos y optimizar nuestra propuesta de valor.

- **Competidores actuales:** es importante mencionar que existen diversos tipos de soluciones en el mercado que se consideran competidores parciales de nuestro modelo de negocio, que se detallan de forma más específica en el plan de marketing.

Sin embargo, ninguno dispone de una propuesta de valor similar a la de DONAPOP, por diferentes motivos, por lo que se espera una alta rentabilidad.

- **Competidores potenciales:** Más que la entrada de nuevos actores, es posible que plataformas ya existentes de compraventa de segunda mano con mayor visibilidad puedan copiar parcialmente la propuesta de valor e incluirla en sus negocios, por lo que las barreras de entrada son bajas (baja rentabilidad). Dado que sería para, por ejemplo, Wallapop muy fácil replicar la propuesta de valor de DONAPOP, se reforzará la creación de una comunidad solidaria, donde se reconozca el compromiso solidario de las personas y se tenga un fuerte vínculo emocional, que trascienda de padres a hijos en una educación solidaria.

Dado que la entrada de nuevos competidores es relativamente sencilla, la rentabilidad esperada es baja.

- **Proveedores:** Entendiendo como proveedores (socios clave) a las ONGs y asociaciones que se anuncian y permitan así el funcionamiento de la aplicación, éstas sólo reciben beneficios de su pertenencia a DONAPOP. Y en cuanto a los usuarios que ponen a la venta sus bienes, lo hacen buscando una satisfacción personal y moral, no un beneficio económico, lo que lo diferencia del público general de otras plataformas.

Debido al carácter solidario y social, existe una alta rentabilidad en cuanto a los proveedores.

- **Clientes:** Existen otras alternativas de compraventa donde buscar productos similares con precios parecidos, pero ninguna donde el dinero pagado se destine a una buena labor social. Esta es una razón de peso para comprar en DONAPOP, además de formar parte de una comunidad con fuerte vínculo emocional con los aspectos solidarios y la economía circular.

Asimismo, a día de hoy, existe la forma tradicional de realizar donaciones: depositar la ropa en los contenedores de Cáritas, o de Humana que podría ser otra alternativa para nuestros potenciales clientes, con las limitaciones que estos servicios ofrecen en cuanto a desplazamiento y tiempo requerido por el donante y la falta de trazabilidad en cuanto a los bienes donados.

Los clientes tendrán una baja capacidad de negociación, especialmente al tratarse de algo totalmente altruista, lo que implica una alta rentabilidad.

- **Productos sustitutivos:** Existen pocos sistemas de este tipo que sean rentables y sostenibles por sí mismos, las plataformas actuales que existen en el mercado con fin social se sustentan en la caridad y las donaciones de los ciudadanos, del mismo modo que actúan las grandes ONGs que disponen de sus propios canales de donación y sus socios ya consolidados.

Con esto se concluye que no existe un producto sustitutivo, lo que implica una alta rentabilidad, sin embargo, podrían aparecer nuevos productos similares.

La conclusión es que a día de hoy no existe un producto con las características funcionales y sociales que plantea DONAPOP, sin embargo, la aparición de nuevos competidores es la principal amenaza detectada, ya que replicar el modelo de negocio es relativamente sencillo siempre y cuando se consiga la vinculación emocional con el usuario y la confianza del mismo.

2.3 Factores clave de éxito

Se han priorizado diversas actuaciones que consideramos que deben formar parte de la esencia del proyecto, y de cuyo cumplimiento dependería el buen desarrollo del mismo:

- **Gran vínculo emocional y educación social:** la sociedad está cada vez más comprometida con los problemas sociales, con una gran empatía hacia los más desfavorecidos. La creación de una comunidad de vendedores solidarios mediante una red social, con reconocimiento a su labor solidaria y comprometidos con el fomento de la economía circular, será el principal valor de DONAPOP.
- **Seguridad y trazabilidad:** la desconfianza sobre el destino del dinero donado es actualmente uno de los frenos de las donaciones, por tanto, el uso tecnología Blockchain (Smart Contract) como sistema de trazabilidad para asegurar a los usuarios que el dinero llega a sus destinatarios, será clave para conseguir el éxito.
- **Usabilidad y ahorro de tiempo:** la falta de tiempo y la complejidad para donar es otra de las problemáticas detectadas para donar, por tanto, el desarrollo e incorporación de tecnologías de reconocimiento de imágenes (Machine Learning), para facilitar la subida de la foto a la plataforma, la asignación de la categoría y el precio, repercutiendo en la facilidad para realizar las donaciones y el ahorro de tiempo, será una de las claves de éxito de DONAPOP.
- **Disponibilidad de un amplio número de ONGs y asociaciones confiables,** que permita al usuario elegir entre diferentes labores sociales.

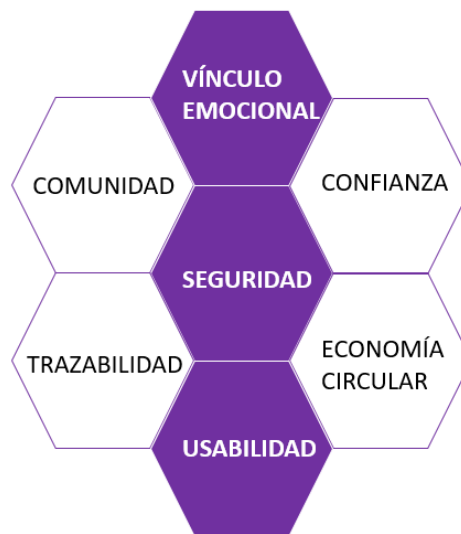


Ilustración 2. Factores clave éxito

2.4 Análisis DAFO

Para tener un buen conocimiento del entorno y cómo este repercutirá en nuestro modelo de negocio, hemos realizado el análisis DAFO para valorar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de nuestro modelo de negocio, tal y como se muestra a continuación:



Ilustración 3. DAFO

Podemos concluir que el balance es muy positivo ante las oportunidades que nos ofrece el momento en el que nos encontramos, especialmente por la predisposición y conciencia de la gente ante los temas sociales y el fomento de la economía circular, así como una tecnología totalmente madura para llevar a cabo un proyecto de esta envergadura tecnológica.

Si bien es cierto, la forma de operar hasta el momento y los diversos escándalos de fraude en algunas organizaciones no gubernamentales, supondrán que tengamos que realizar un gran

esfuerzo para conseguir la confianza de los usuarios. Es ahí donde DONAPOP invertirá grandes recursos en el desarrollo de tecnología Blockchain para la trazabilidad del proceso y la transparencia del mismo.

Asimismo, no podremos bajar la guardia ante las posibles amenazas, como la entrada de nuevos competidores. A pesar de que la suma de nuestra propuesta de valor emocional junto con una alta diferenciación en producto (especialmente en facilidad de uso y seguridad) es muy potente, es relativamente sencillo replicar el modelo de negocio para algunos de nuestros competidores parciales a día de hoy.

Para contrarrestar estas debilidades deberemos invertir en marketing y realizar un plan exhaustivo que nos permita posicionar a DONAPOP como el referente de las donaciones seguras, sustentado por los valores de una comunidad de vendedores solidarios y concienciados con la economía circular.

2.5 Ventaja competitiva

Nuestra ventaja competitiva se basa en la **diferenciación, mediante la creación de un nuevo canal de obtención de fondos para proyectos de carácter social**. Un modelo económico social sostenible que se sustenta en los valores de solidaridad y compromiso con el medio ambiente (economía circular), así como en los valores de la educación social.

Para ello DONAPOP invertirá en fomentar la seguridad y trazabilidad de la plataforma, mediante tecnología Blockchain, y el uso de tecnología de reconocimiento de imágenes para facilitar el proceso de venta de productos y que donar sea cuestión de un solo click. Todo ello, a través de una **plataforma intuitiva y amigable**. Asimismo, se asegurará de que todas las asociaciones y organizaciones cumplan con las auditorías y procesos de transparencia necesarios para fomentar la confianza de los usuarios.

DONAPOP invertirá un gran esfuerzo en medir **el impacto social** y dar repercusión y reconocimiento individual a cada uno de los vendedores solidarios de la plataforma, ofreciéndoles un ranking de solidaridad.

3 Desarrollo del modelo de negocio

3.1 Misión, visión y valores

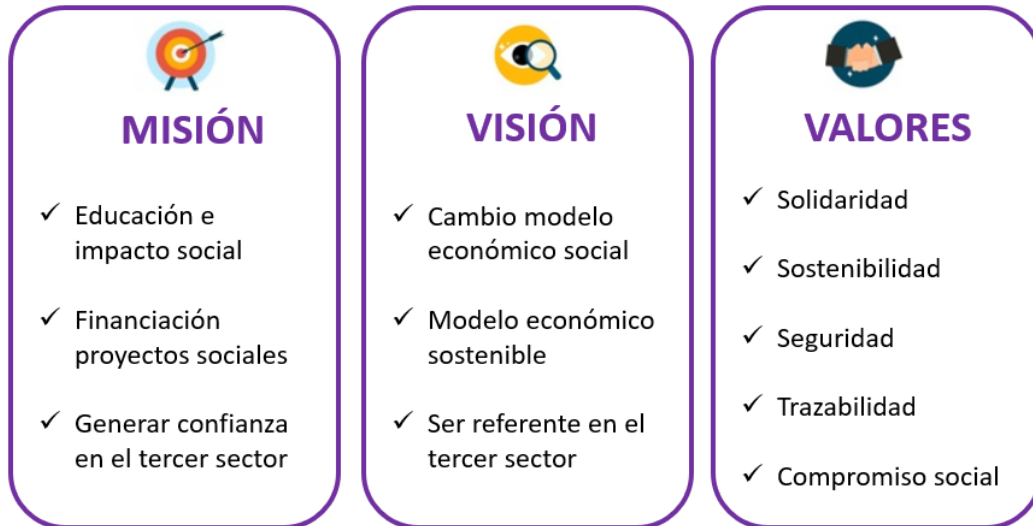


Ilustración 4. Misión, visión y valores

- **Misión:** generar un alto impacto y educación social, a través de una plataforma de vendedores solidarios que, mediante la venta de activos que ya no utilizan, consigan financiación para que las organizaciones y asociaciones puedan llevar a cabo su actividad social y conseguir un mundo más justo.
- **Visión:** ser un nuevo modelo económico sostenible referente en el sector de la labor social y humanitaria, cuyo nombre pueda ser asociado fácilmente por la población al pensar en opciones de ayuda a los más necesitados.
- **Valores:** el principal valor es la economía circular solidaria, aprovechar los recursos existentes para conseguir financiación para los más necesitados. Este término acuña solidaridad y sostenibilidad, que, junto con la seguridad y trazabilidad, y el compromiso social serán las palancas principales de DONAPOP para cambiar la forma de entender los modelos económicos sociales.

3.2 Mapa de empatía

Para definir el modelo de negocio, se ha realizado un gran esfuerzo en entender las necesidades y dolores del cliente potencial, con el objetivo de desarrollar un producto que satisfaga plenamente sus necesidades y sus dolores. A través de este mapa de empatía, hemos conseguido entender la realidad de las personas que tienen un espíritu donante, y a partir de ahí, a base de experimentación y pivotajes hemos conseguido crear un modelo de negocio que satisfaga y aúne las necesidades de los diferentes stakeholders.

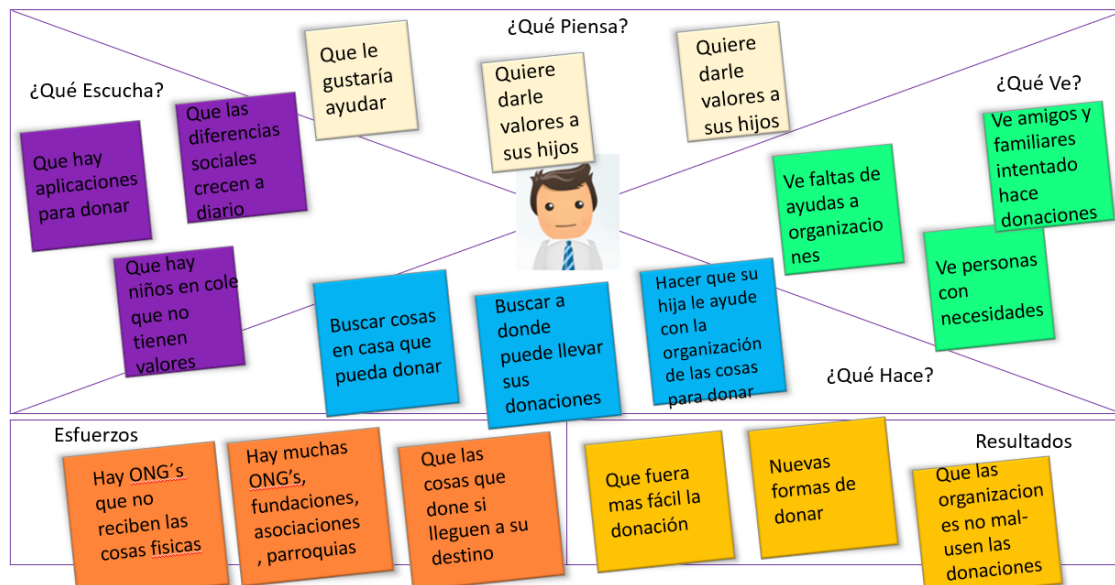


Ilustración 5. Mapa de empatía

3.3 Business Model Canvas

En el siguiente lienzo recopilamos de manera visual los principales aspectos de nuestro modelo de negocio final. Cabe destacar que este Canvas es fruto de varios pivotajes en el modelo de negocio, ya que en la fase de experimentación y validación se han ido realizando pequeños-grandes hallazgos sobre la realidad de los diferentes stakeholders que nos han llevado a rediseñar nuestro modelo de negocio, pero siempre con la misión de DONAPOP presente.

Recursos Clave - Plataforma <u>Donapop</u> - Usuarios: donantes y compradores	Actividades Clave - Diseño y gestión App - <u>Recolección</u> de capital - <u>Busqueda</u> de ONG's - Alianza de distribución logística - Desarrollo de tecnología - Desarrollo de las tecnologías en la APP.	Tipo de intervención - Financiación de <u>ONG's</u> y apoyo a causas benéficas	Segmentos - <u>ONG's</u> y pequeñas fundaciones - Personas con carácter solidario - Personas que no pueden comprar un producto "nuevo"	Propuesta de valor Plataforma de compra-venta que fomenta la economía circular colaborativa para conseguir fondos para los más necesitados
Socios Clave - <u>ONG's</u> - Fundaciones - Asociaciones - PayPal		Canales - Donapop.es - Redes sociales - Carteles - Fundaciones	Cientes - Vendedores y compradores que participan en la plataforma	Impactos de las medidas - Economía solidaria - Generar fondos para los más necesitados
Estructura de costos - Staff - Plataforma On-line	- Medios de transacción (pagos on-line)	Inversiones Marketing y desarrollo de plataforma y App	Ingresos - <u>Fee</u> por transacción (7%)	Promover transacciones solidarias y concienciar nuevas generaciones del desequilibrio social que existe.

Ilustración 6. Social Business Canvas

- **Segmentos de clientes**

DONAPOP es una solución tecnológica muy intuitiva dirigida prácticamente a todo el público que quiera vender un objeto y destinar el importe de la venta a una causa benéfica.

No sólo es para aquellos adultos que tengan un gran compromiso social y espíritu donante, sino también para aquellos padres que quieren educar a sus niños con los valores de la solidaridad y del compartir, y para aquellas personas que disponen de multitud de activos que ya no utilizan y que de no existir DONAPOP acabarían en la basura.

- **Propuesta de valor**

La propuesta de valor de DONAPOP está sustentada en 3 pilares fundamentales, que dan respuesta a los principales dolores de la sociedad:

- Vinculación emocional: mediante una comunidad de personas comprometidas con los problemas sociales donde se reconozca su labor solidaria y el impacto de sus actuaciones.
- Seguridad y trazabilidad: mediante una plataforma con tecnología Blockchain que permite llevar a cabo la trazabilidad de la transacción monetaria asegurando a las diferentes partes involucradas que el dinero ha llegado a la causa benéfica elegida y asegurando que todas asociaciones y organizaciones son verídicas y cumplen los procesos legales y auditorías.
- Facilidad y ahorro de tiempo: mediante una plataforma de donaciones intuitiva y con reconocimiento de imágenes, que permitirá realizar la venta de un producto en un solo clic y ahorrará tiempo a los donantes en la búsqueda de los receptores de sus donaciones y en el transporte de las mismas.

- **Canales**
 - Plataforma TI (App&Web): intuitiva y de fácil manejo apta para todos los públicos.
 - Atención al cliente: Ofreceremos un servicio de soporte técnico para dar respuesta a los posibles problemas que tengan los usuarios al realizar alguna transacción en la plataforma.
- **Relación con clientes**
 - Ferias y eventos de carácter social, en ocasiones en colaboración con asociaciones con las que trabajaremos, que nos permitan salir en los medios y darnos a conocer.
 - Eventos en colegios para que los profesores y padres conozcan DONAPOP y como la plataforma permitirá educar a sus niños en la solidaridad mientras se divierten vendiendo lo que ya no necesitan para donárselo a los más desfavorecidos.
 - Web práctica e intuitiva donde el cliente pueda informarse fácilmente.
 - Canal de comunicación directo para posibles inquietudes. En la sociedad de la inmediatez es fundamental darle al cliente una respuesta rápida a sus inquietudes.
 - Redes Sociales nos permitirán tratar con clientes, y con potenciales clientes, evaluando el impacto y las impresiones de nuestro producto de tal forma que nos permita ir adaptándolo y mejorándolo.
- **Modelo de ingresos**

El modelo de ingresos de DONAPOP es sencillo y transparente, basado en un fee del 7% de cada venta realizada a través de la plataforma.

- **Actividades clave**

La actividad clave de DONAPOP es el desarrollo de la plataforma para conseguir 3 aspectos fundamentales que serán clave para el éxito del modelo de negocio (seguridad, facilidad y reconocimiento social):

- Desarrollo de tecnología Blockchain (Smart Contract) que asegure la trazabilidad de las transacciones y de confianza 100% al usuario de que su dinero ha llegado al destinatario, así como que todos los destinatarios cumplen con la legalidad y las auditorías pertinente.
- **Desarrollo de tecnología de reconocimiento de imágenes** que ahorre tiempo y facilite la venta al usuario, para que donar sea tan fácil como comprar en Amazon, en un solo clic.
- **Desarrollo de una red social de vendedores comprometidos** y vinculados con DONAPOP cuya labor tenga un gran impacto y reconocimiento en la sociedad (ranking).

- **Recursos clave**

- Personal de desarrollo tecnológico y soporte para llevar a cabo el desarrollo de la plataforma y la app y solucionar incidentes técnicos.
- Personal de marketing para posicionar y dar a conocer el producto, así como asistir a ferias y eventos.

- **Asociados clave**

Los socios clave de nuestro producto serán:

- Usuarios donantes
- Asociaciones, organizaciones y fundaciones receptoras de las donaciones

- **Estructura de costes**

Los costes surgen como valoración económica de las actividades y recursos clave a considerar, se mencionan a continuación, pero se cuantifican con más detalle en el plan de operaciones y financiero.

- Costes de desarrollo de la Plataforma TI.
- Costes de mantenimiento de la Plataforma TI.
- Costes de Soporte Técnico.
- Costes de Marketing y eventos.

- **Tipo de intervención**

El objetivo final de DONAPOP es conseguir financiación para que las entidades sin ánimo de lucro puedan disponer de los fondos necesarios para llevar a cabo la ejecución de sus proyectos sociales.

- **Impacto de las medidas**

El impacto que pretender alcanzar DONAPOP se resume en:

- Fomentar la economía circular, repercutiendo sobre la mejora del medioambiente.
- Fomentar la educación social, y concienciar del desequilibrio social que existe.
- Uniendo las dos anteriores, conseguir fondos para los proyectos sociales ejecutados por los organismos responsables de estas acciones.

- **Inversiones**

Las dos grandes inversiones a llevar a cabo serán el desarrollo de toda la tecnología que sustenta la propuesta de valor de DONAPOP, que permitirá solucionar un problema latente en la sociedad y, por otro lado, una gran inversión en marketing y promoción para dar a conocer una solución tan novedosa y con tantos beneficios sociales.

3.4 Proceso de validación y experimentación

El desarrollo de este proyecto, se ha llevado a cabo mediante metodología LEAN STARTUP. El primer paso en la definición fue la etapa de Design Thinking, donde surgió la idea de negocio, muy vinculada los intereses y el carácter solidario de los fundadores.

Tras la etapa de Design Thinking se pasó al diseño de modelo de negocio, mediante el uso de herramientas como el mapa de empatía y el lienzo de propuesta de valor que nos permitió conocer más en detalle al cliente y proponer nuestro primer modelo de negocio con una serie de hipótesis vinculadas al mismo, que mediante experimentos validaríamos o invalidaríamos en la siguiente fase.

El proyecto partió de una idea inicial basada en el desarrollo de una plataforma que pusiese en contacto a personas que quieren realizar una donación de un bien físico (ropa, calzado, juguetes, etc) a asociaciones y organizaciones sin ánimo de lucro que pudiesen necesitarlos para sus labores sociales.

Con dicha premisa se comenzó a trabajar elaborando un total de 21 hipótesis referentes tanto a los donantes como a las organizaciones y asociaciones, e incluyendo incluso a empresas que pudiesen colaborar como método de promoción o publicidad.

Para llevar a cabo este proceso de experimentación y validación se decidió utilizar la herramienta web Trello, que nos permitió llevar un control y seguimiento de todos los procesos y actividades, así como de toda la documentación asociada para validar e invalidar cada una de las hipótesis.

De entre todas las hipótesis formuladas, se escogieron las 12 más representativas e importantes, siguiendo un criterio de evaluación basado en puntuaciones de criticidad e incertidumbre, que a su vez nos permitió realizar la priorización de las mismas para llevar a cabo un proceso de experimentación adecuado.

Una vez priorizadas las hipótesis, se procedió a diseñar los diferentes tipos de experimentos que permitirían validar o invalidar las teorías inicialmente propuestas.

1ª Fase Experimentos

- Investigaciones de mercado
- Entrevistas
 - Tipo A: Usuarios
 - Tipo B: Asociaciones y ONGs
 - Tipo C: Empresas publicitarias/patrocinadoras



Ilustración 7. Resultados de la experimentación y validación (I)

En primera instancia, se realizó una investigación de mercado a través de fuentes, principalmente, online para validar que efectivamente la sociedad necesita un producto que facilite las donaciones, y que donar es algo que realmente interesa a la sociedad. Asimismo, se llevaron a cabo los primeros experimentos que consistían en la realización de entrevistas presenciales con preguntas específicas en función de a quién fuesen destinadas: donantes, receptores o publicistas. Se llevaron a cabo un total de 97 entrevistas de las que obtuvimos resultados muy interesantes, validando algunas hipótesis e invalidando otras que nos llevaron al primer pivotaje.

En este punto, obtuvimos un gran descubrimiento:

- Las organizaciones y asociaciones no necesitan bienes materiales, ya que en la mayoría de las ocasiones no se ajustan a su actividad, y suponen para ellas activos con los que no saben qué hacer. Además, en muchas ocasiones, estos activos suponen incluso un problema para aquellos más desfavorecidos ya que en caso de ser llevados a otros países (con el coste asociado a dicho transporte), la llegada de esos bienes implica un hundimiento de la economía local.

Este fue realmente un gran descubrimiento que nos hizo modificar el planteamiento inicial del proyecto, redirigiéndonos hacia un nuevo modelo de negocio: crear una plataforma de compra-

venta de objetos de segunda mano, donde el dinero conseguido con la venta se destine a las organizaciones y asociaciones.

Con este cambio se generaron nuevas hipótesis y desecharon otras que ya no aplicaban. De la misma forma, para validar dichas hipótesis, se establecieron nuevos experimentos tal y como se detalla a continuación:

2ª Fase Experimentos

- Entrevistas usuarios Wallapop
- Landing Page

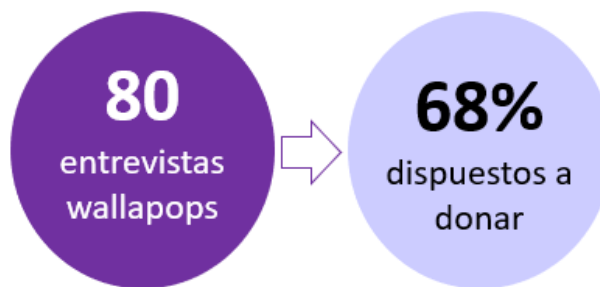


Ilustración 8. Resultados de la experimentación y validación mercado (II)

En esta fase de experimentación, se validó si la gente estaría dispuesta a donar parte de la venta realizada en Wallapop.

Por tanto, con este experimento reafirmamos la disposición de la gente a donar y ya habíamos solucionado el problema real de las asociaciones que es conseguir dinero para realizar su actividad. A partir de ese momento, la idea de la plataforma de compra-venta se mantiene, pero con otro importante pivotaje entre medias, provocado esta vez por una sesión de feedback con especialistas en formación de startups: el hecho de donar sólo una parte del dinero obtenido a organizaciones y asociaciones podía provocar una barrera de entrada demasiado baja para que otras plataformas tipo Wallapop o eBay pudiesen copiar la idea e implantarla en sus planes de negocio.

Por tanto, tomamos la decisión de focalizar nuestro nicho de mercado y ser diferenciadores, aunque ello supusiese mayor dificultad a la hora de conseguir la sostenibilidad económica del proyecto. De aquí surge la propuesta de donar todo el dinero conseguido a la causa benéfica elegida por el usuario, evitando así cualquier tipo de lucro económico por parte del vendedor, buscando la esencia del espíritu solidario. Esto ha reforzado nuestra propuesta de valor en el aspecto de generar un vínculo emocional con el usuario.

3ª Fase Experimentos

- Carteles en colegios
- Difusión en redes sociales (Linkedin, Facebook, Instagram, Whatsapp)

Esta última fase, se centró principalmente en validar la acogida de la idea de negocio en el mercado, a través de las visitas tanto a la página web como a la página de Facebook de DONAPOP.

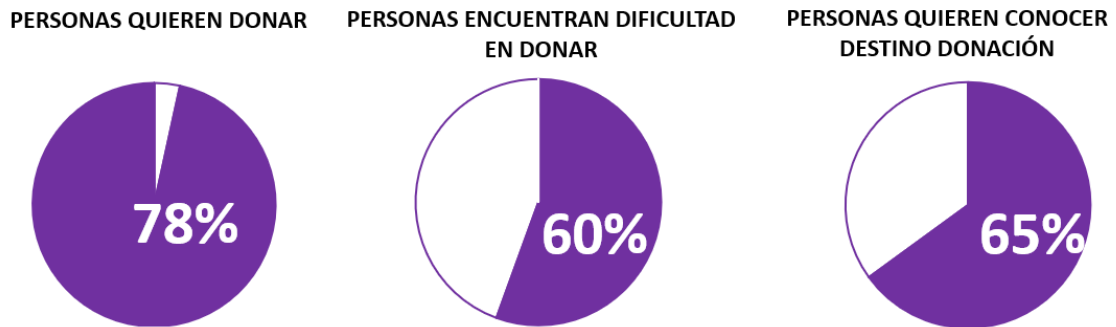


Ilustración 9. Conclusiones e hipótesis validadas

En la parte de anexos, se aportan los diferentes tipos de entrevistas realizadas, así como las entrevistas empleadas en las diferentes fases para validar las hipótesis planteadas, y el enlace y la visualización de la Landing Page, la difusión realizada en las redes sociales y los carteles pegados en los colegios.

4 Plan de Marketing y Comercial

Internet es un mercado muy competitivo, y vender se ha vuelto cada vez más difícil. Está demostrado que en comercio electrónico tener un buen plan de marketing online es vital para la rentabilidad del proyecto.

En este apartado se analizará el mercado actual y se definirá el público objetivo de modo que se puedan utilizar las principales vías de comunicación online y offline más adecuadas para el éxito de nuestra idea de negocio.

4.1 Análisis del mercado actual

En este apartado se analizará tanto la situación actual de los mercados de e-commerce como el llamado Tercer Sector social y sus necesidades de financiación, pues ambos son claves en el desarrollo de la idea de negocio de DONAPOP.

Análisis Tercer Sector Social

La pobreza y la exclusión social se dan en todas las sociedades. Se trata de fenómenos estructurales, en tanto que son el resultado del sistema de organización de la sociedad y están sujetos al marco de referencia político, económico y cultural de cada momento histórico. Además, se agravan en contextos de crisis económica y social, como el que se ha vivido en los últimos años, lo que muestra aún más las deficiencias y vulnerabilidades del modelo social previo.

La falta de financiación es general en la sociedad, pero es el denominado Tercer Sector donde con más fuerza se hace patente esta falta de financiación.

El Tercer sector representa en torno a **30.000 entidades en todo el país**, de carácter privado, voluntario, y sin ánimo de lucro, en las que trabajan más de 500.000 personas remuneradas, el 2,5% del empleo nacional, y aglutina cerca de 900.000 voluntarios, que prestan servicios de apoyo directo a más de 5.000.000 de personas, en su mayoría con discapacidad o en situación de vulnerabilidad y exclusión social.

Es un sector muy frágil respecto de su financiación y demasiado dependiente de las cada vez más escasas aportaciones públicas (62% del total) y que cubren necesidades crecientes, que en estos momentos igualmente se ven menos respaldadas por el sector público. Resulta apremiante diversificar la captación y encauzamiento de fondos que apoyen tanto a entidades como a emprendedores sociales a llevar a término sus proyectos y actividad.

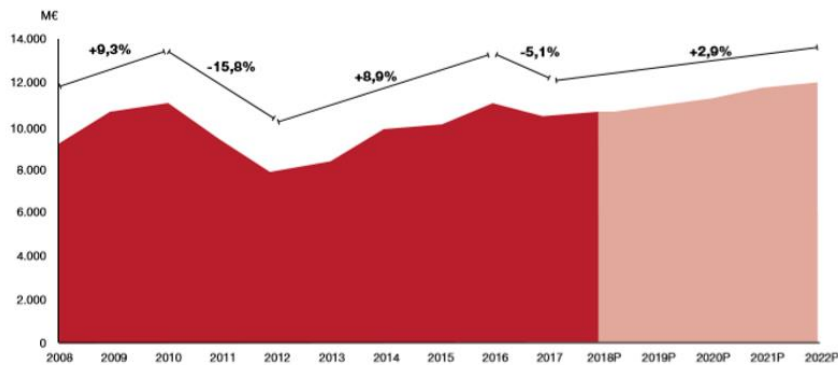


Ilustración 10. Evolución de la financiación total del TS social en España (M€ a precios constantes de 2017)²

La sostenibilidad y estabilidad económica de las entidades del TS Social dependerá en gran medida de su capacidad de diversificación de las fuentes de financiación, así como de la puesta en marcha de nuevos esquemas de financiación. Según análisis realizados por PwC en relación a la evolución de la financiación privada (socios y particulares) de este tipo de entidades es la siguiente:

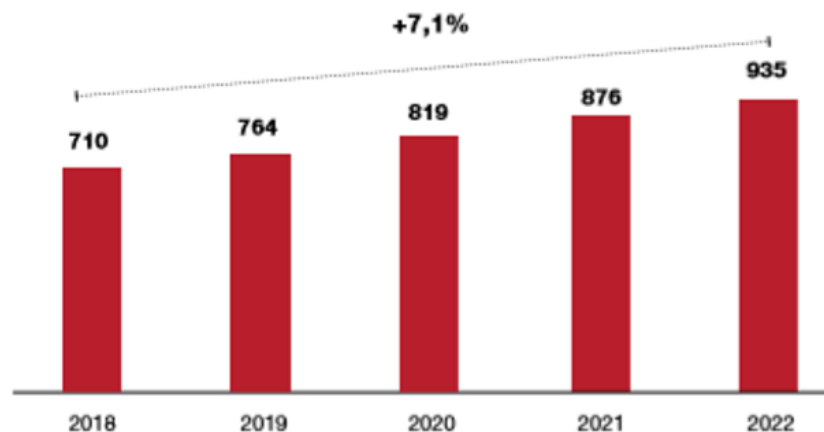


Ilustración 11. Previsión de la evolución de la financiación privada al TS Social procedente de socios (M€)³

Por tanto, hay una clara evidencia de la necesidad de **conseguir nuevas fuentes de financiación que permitan conseguir fondos para que las entidades del tercer sector puedan llevar a cabo sus proyectos sociales** en los diferentes ámbitos, siendo este el objetivo funcional de DONAPOP.

Análisis y evolución E-commerce

En estos tiempos de transformación vemos como la revolución digital, de la mano del internet, ha llegado para quedarse en todos los ámbitos que nos rodean. Las ventajas de internet como bien indica A. Durán en su libro “E-commerce 360°” son la accesibilidad universal y ubicuidad, la diversidad de tecnologías y su estandarización, la visibilidad, interactividad y personalización de

² Análisis de PwC a partir de información de Eurostat, Ministerio de Hacienda, IHS Market, FMI, INE, X Solidaria, UAFSE, CECA, AEFr

³ Análisis de PwC a partir de información de la AEFr, IHS Markit, FMI, INE

cara al cliente. Y son todas estas cualidades las que hacen que el comercio electrónico no pare de crecer año tras año.

En España, según Statista, la facturación crecerá hasta los 24.500 millones para 2022, lo que supone un aumento del 58% respecto las cifras de 2018. Su crecimiento va acompañado de un aumento en el grado de seguridad, facilidad y transparencia, que los usuarios demandan a la hora de comprar online.

Según un estudio realizado por Rastreator.com en abril de 2019, **la mitad de los españoles venden sus cosas en plataformas de segunda mano y un 45,3% suele comprar** también en estas plataformas para ahorrar dinero. Se produce por tanto un cambio de paradigma de consumo y un auge en el uso de las plataformas de segunda mano. Este mismo estudio afirma que el 76,5% de la población asegura que prefiere vivir más experiencias y poseer menos cosas. Las personas entre 35 y 44 años son quienes más se identifican con esto.

Uno de cada dos españoles (50,4%) indica que vende las cosas que no utiliza a través de estas plataformas para conseguir dinero extra. Las mujeres son más activas en este tipo de ventas (53,8%) respecto a los hombres (47,2%).

Por grupos de edad, vemos además como el porcentaje de personas que las utilizan es inversamente proporcional a su edad. De este modo, los jóvenes entre 18 y 24 años destacan como el colectivo que en mayor proporción vende online cosas que no utiliza para conseguir dinero extra (56,9%), más de seis puntos sobre la media y superando en más de 17 puntos a los adultos entre 55 y 65 años, que recurren a esta medida en un 39,4%. Entre medias, vemos como el porcentaje va disminuyendo según va aumentando la edad: 56,9% en el tramo de 25 a 34 años, 54,1% de 35 a 44 años y 45,3% de 45 a 54 años.

Edad	18 - 24	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 - 65
Vendo mis cosas en plataformas de 2º mano para conseguir dinero extra	59,3%	56,9%	54,1%	45,3%	39,4%
Compro en plataformas de 2º mano para ahorrar	57%	52,9%	49,9%	37,5%	33,3%

Ilustración 12. % personas en plataforma de 2ª mano en función de la edad

Por su parte, el porcentaje de personas que reconoce que compra cosas en plataformas de segunda mano es algo inferior (45,3%). Vemos en este caso como son los hombres (43,56%) los que recurren más a esto frente a las mujeres (44,2%). La edad sigue siendo un factor decisivo en las nuevas formas de consumo. El 57% de los jóvenes entre 18 y 24 años afirma que compra cosas en plataformas de compraventa de segunda mano, 24 puntos porcentuales por encima de los adultos entre 55 y 65 años (33,3%). Las franjas comprendidas entre 25 y 34 años (52,9%), 35 a 44 años (49,9%) y 45 a 54 años (37,5%) va descendiendo su interés en la compra de segunda mano.

Por tanto, los nuevos hábitos de consumo pasan por acumular menos cosas y tener nuevas experiencias. Así, las cosas materiales pierden interés en pro de actividades con un carácter mucho más emocional y/o experiencial. El 76,5% afirma que prefiere poseer menos cosas y tener más experiencias. No existen diferencias sustanciales en estas preferencias en cuanto a género, pero sí por edad. Las personas que más valoran las experiencias frente a las cosas son los adultos de 35 a 44 años (79,1%) versus los millenials más jóvenes de 18 a 24 años (71,9%).

Respecto a la accesibilidad a servicios mediante smartphones, España es el país con mayor penetración de smartphones en Europa, un 80% de los españoles tiene un smartphone (mientras que solo un 73% tiene ordenador), lo comprobamos una media de 150 veces al día, y se empieza a usar desde los 2 años de edad. Estadísticas revelan que 9 de cada 10 usuarios asegura que utiliza el móvil en alguna ocasión durante el proceso de compra, ya sea para buscar información sobre los productos (80%), para comparar precios (78%) o buscar opiniones de otros usuarios (72%).

Por tanto, este análisis del mercado revela que existe una necesidad de buscar nuevas fuentes de financiación para recaudar fondos para que las entidades del tercer sector puedan llevar a cabo sus proyectos y, por otro lado, se detecta en el mercado una tendencia creciente de los ciudadanos a vender y comprar objetos de segunda mano dado que la sociedad actual tiende a valorar más los temas emocionales y experienciales que lo material.

4.2 Segmentación, priorización y elección del público objetivo

DONAPOP surge bajo un modelo de negocio de economía colaborativa para satisfacer la necesidad de financiación de distintos proyectos sociales y causas benéficas, por medio de **comercio electrónico de tipo C2C**. A través de la plataforma DONAPOP, los usuarios (compradores y vendedores) podrán realizar su operación de compra-venta, y a su vez dispondrán de un listado de las distintas ONGs y asociaciones dónde poder donar el dinero obtenido en la venta.

Se persigue el mercado por diferenciación, siendo **First Mover en España**, al crear una comunidad a través de la cual se da respuesta a una necesidad de la sociedad actual: la concienciación de la existencia de desigualdad y falta de financiación del tercer sector que se ocupa de solventar los problemas sociales. Por tanto, el perfil de usuarios que buscamos es gente con conciencia solidaria y ganas de ayudar a cambiar el mundo.

No obstante, para conseguir desarrollar una estrategia de marketing adecuada y rentable tenemos que tener en cuenta algunos aspectos relacionados con la segmentación y el grado de adaptación de nuestra solución al cliente.

En este sentido, aunque lo ideal sería dirigirse a toda la población española, es necesario establecer algunos factores demográficos, psicográficos y de comportamiento para definir el mercado objetivo de la solución, sobre todo en el momento de lanzamiento para conseguir los Early Adopters que nos ayuden a seguir desarrollando la plataforma y mejorando el alcance de la misma en base a sus necesidades.

El estudio de mercado realizado junto con la validación previa de las hipótesis sobre la cual se construye este modelo de negocio fue vital para la estrategia de segmentación, ya que permitió detectar quiénes eran los clientes potenciales delimitando los segmentos de acuerdo con datos demográficos, tales como tipo de residencia y grupo de edad, rasgos de personalidad y estilos de vida, tipos de hogares y accesibilidad a internet, así como la periodicidad con la que realizan donaciones.

Con estas premisas obtenemos el siguiente embudo de conversión en el que hemos estimado una **tasa de penetración del 0,8%** sobre la población “donante” de Madrid. Para establecer esta tasa

de penetración, hemos tenido en cuenta las campañas de marketing que vamos a realizar, así como la capacidad de la plataforma y la empresa.

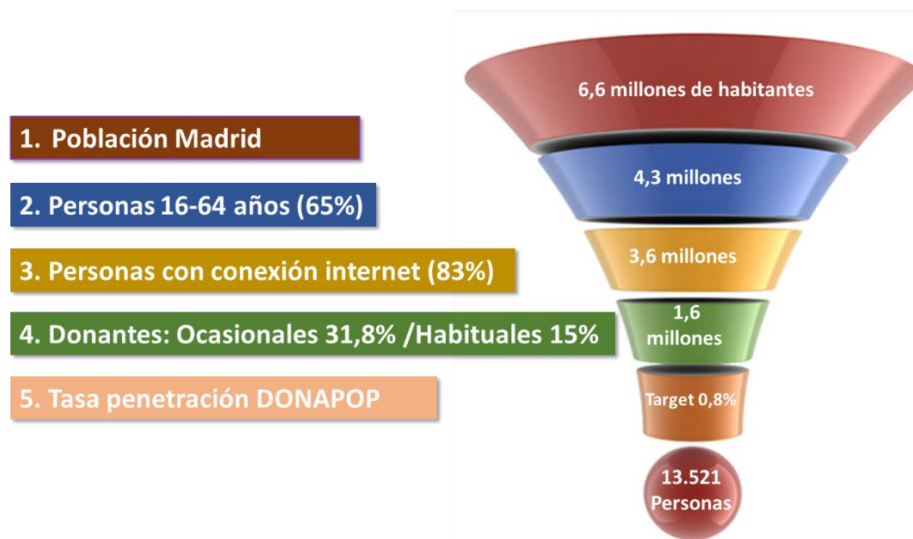


Ilustración 13. Funnel de conversión

Por tanto, consideramos que en una primera fase nuestros Early Adopters serán personas con carácter solidario que actualmente participan activamente con causas sociales y que tienen ciertas habilidades digitales y son usuarios de internet y plataformas e-commerce.

No obstante, a medida que desarrollemos la plataforma pretendemos atraer también, apoyándonos en campañas digitales, a personas solidarias que actualmente son usuarios frecuentes de Marketplace, así como a los usuarios de éstos que aún no tienen conciencia social solidaria pero que podrían llegar a interesarse en cierta medida en la propuesta de DONAPOP.

A continuación, se definen brevemente los perfiles de clientes potenciales a los que nos enfocaremos y trataremos de atraer en nuestras primeras campañas de marketing.

4.2.1 Perfil de Clientes. Arquetipos

Se han definido 4 arquetipos de clientes potenciales que podrían formar parte del mercado objetivo de DONAPOP, en función de sus perfiles, se deberá captar su atención de maneras ligeramente diferentes, y, por tanto, realizar campañas y acciones de marketing específicas para cada uno. A continuación, se hace una breve descripción de los arquetipos de clientes y en el Anexo C se incluye la descripción gráfica de los mismos.

- **El Solidario**

Será nuestro Early Adopter por excelencia, personas con un fuerte compromiso social y solidario que ya participan activamente con causas humanitarias y colabora de forma habitual u ocasional con ONGs y pequeñas fundaciones. Hombres y mujeres que independientemente de su edad y estado civil tienen una vocación solidaria y cierto nivel digital como para manejarse en plataformas online de compra/venta y que estarían dispuestos a realizar la labor de poner en venta sus objetos a través de DONAPOP, sabiendo que los fondos recaudados se destinan a una causa justa. Lo que les mueve es la solidaridad y las ganas de conseguir un mundo más justo.

Dentro de este perfil, se podría encontrar un sub perfil que se podría denominar “solidario perezoso”, que, aunque tienen un carácter solidario sienten pereza de realizar las operaciones necesarias para participar en la plataforma bien por falta de tiempo o por simple desidia. Para facilitar la atracción de este tipo de clientes, DONAPOP implementará en su plataforma técnicas de inteligencia artificial para simplificar la subida y caracterización de artículos a la plataforma, así como de geolocalización para facilitar la transacción entre usuarios.

- **El Desconfiado**

Se engloba en este grupo, usuarios que, aunque en un principio estarían dispuestos a vender sus productos a través de DONAPOP, sienten cierta desconfianza en las asociaciones y ONGs en lo que se refiere a la gestión de los fondos de las mismas y tienen dudas de si sus aportaciones llegan a su destino. DONAPOP satisface sus necesidades implementando la tecnología Smart Contract (Blockchain) e implementando un procedimiento interno para la validación de la transparencia y las buenas prácticas de las ONGs participantes en DONAPOP, con el fin de asegurar que todas son fiables y utilizarán los fondos recaudados de DONAPOP para realizar sus proyectos sociales.

- **El Padre Educador**

Dada la labor de educación social que se busca promover con DONAPOP, otro arquetipo de cliente sería el “padre educador”. En este arquetipo de cliente entrarían familias con hijos que, además de tener cierto compromiso social y solidario, les mueve inculcar a sus hijos este carácter de colaboración y educarlos en la solidaridad.

La sencillez de la app de DONAPOP para subir objetos a la plataforma les permitirá promover, casi como una actividad lucrativa, que sus propios hijos donen los juguetes o ropa que ya no usen, con el fin de crear nuevas generaciones más solidarias e involucradas con las desigualdades sociales. Además, la creación de una especie de red social y rankings solidarios en la plataforma, mediante técnicas de gamificación, permitirán crear comunidades solidarias que permitan captar mayor atención por parte de los más jóvenes y creen un vínculo emocional muy potente.

- **El Práctico**

Los prácticos o “recicladores”, se considera que son personas que su principal interés es “deshacerse” de cosas que ya no usan y no quieren tirar a la basura por su buen estado. A este tipo de cliente, no le mueve su carácter solidario ni su especial compromiso con ONGs, pero no les gusta acumular cosas en casa y sin DONAPOP terminarían tirándolas o regalándolas a conocidos. Ofreciéndoles una forma de economía circular colaborativa se sentirán más cómodos a la hora de deshacerse de sus objetos no utilizados, siempre y cuando puedan hacerlo de una manera sencilla y sin complicaciones.

Se considera que es el perfil objetivo más difícil de alcanzar, ya que no se mueve por lo emocional. Sin embargo, la facilidad de uso de DONAPOP le hará considerar que venderlo en DONAPOP será la mejor alternativa a tirarlo a la basura o dárselo a alguien que realmente no lo necesita.

4.3 Análisis de la competencia y posicionamiento competitivo

DONAPOP agrega los mejores atributos de las plataformas existentes en el mercado a día de hoy, por lo que todos los competidores detectados en el mercado, se consideran competidores parciales.

Actualmente, en el mercado, existen una serie de soluciones digitales comerciales que podrían considerarse competencia parcial de DONAPOP, ya que, aunque no tienen la misma propuesta de valor si podrían de algún modo satisfacer de forma parcial las necesidades de nuestros clientes potenciales.

Por otra parte, también podrían entenderse como posibles competidores de DONAPOP los **métodos tradicionales de donación**, es decir, las donaciones de socios o donaciones puntuales a las propias ONGs, fundaciones o asociaciones sin ánimo de lucro, así como las donaciones de ropa a las parroquias o la tan conocida Cáritas. La importancia en España de este tipo de organizaciones que conforman el denominado Tercer Sector Social se refleja en las casi 30.000 entidades que conforman el sector, en los más de siete millones de personas que son atendidas anualmente, en los 10.500 millones de euros que gestiona, o en los más de dos millones de personas, entre voluntarios y empleados, que trabajan diariamente en la lucha contra la pobreza y la exclusión social.

Bien es cierto que los potenciales usuarios de DONAPOP podrían colaborar directamente con estas entidades, como es probable que, en función de su compromiso, ya lo estén realizando, tanto en la donación de objetos como en la colaboración con aportaciones económicas (cuotas de socio) no considerando necesaria la existencia de una aplicación o plataforma como la nuestra. Sin embargo, el elemento diferenciador de DONAPOP es obvio, no sólo se convierte en un agregador de todo este tipo de organizaciones sin ánimo de lucro, facilitando así la búsqueda y elección para el usuario, sino que además refuerza la confianza de las donaciones con tecnología Blockchain y promueve el reaprovechamiento de objetos y la educación solidaria.

Por tanto, desde DONAPOP entendemos que todo este tipo de asociaciones y entidades son más un socio colaborador que un competidor propiamente dicho, a pesar de que haya usuarios que prefieran seguir colaborando directamente con ellas de la manera tradicional. Consideramos que la alianza con este tipo de “competidores” es un elemento clave de nuestra estrategia, pues cuantas más organizaciones participen en nuestra plataforma más variedad de causas sociales aparecerán en la misma y más atractivo puede ser para los futuros usuarios y más beneficioso para las distintas organizaciones. En este punto, somos conscientes que las asociaciones más interesadas en formar parte de DONAPOP serán aquellas más pequeñas que tengan más dificultad para darse a conocer y obtener financiación.

DONAPOP no nace para ser un competidor de las ONGs tradicionales, sino un aliado ya que su principal misión es la financiación de las mismas.

En cuanto a los principales competidores, los hemos clasificado en tres grandes grupos en función de su objeto de negocio:

- **Plataformas de Crowdfunding y Fundraising**, cuyo objeto social es conseguir fondos para causas sociales determinadas. En este grupo encontramos organizaciones y fundaciones como “migranodearena.org”, “gofundme”, “yodono”, “ulule” o “teaming”. Bien es cierto que este

tipo de modelos de negocio buscan la financiación de causas sociales al igual que DONAPOP, pero la gran diferencia es que no fomentan una economía colaborativa en la que se reutilicen productos de segunda mano, si no que únicamente se centran en recaudar fondos de manera puntual para causas muy específicas.

- Market Place de Compra/Venta Online de productos de segunda mano**, como “Wallapop”, “Ebay”, “Milanuncios”, “Vinted” o “Vibbo”, o el unicornio “Letgo” empresas cuyo objeto social es la compra/venta de productos de segunda mano y que como DONAPOP comparten el deseo de economía colaborativa entre consumidores y reutilización de productos de segunda mano, con el fin de mitigar el excesivo consumismo de nuestros días. El valor que aportan a sus clientes es el poder “deshacerse” de sus objetos y conseguir una ganancia económica de una manera rápida y sencilla. Al igual que DONAPOP se establecen como sociedades mercantiles que tratan de generar beneficios para sus accionistas, pero carecen de cualquier tipo de impacto social o solidario, por lo que no los consideramos competidores directos de DONAPOP, ya que sus clientes potenciales buscan un beneficio económico frente al altruismo de los usuarios de DONAPOP.
- Plataformas Colaborativas de donaciones de objetos físicos**, centradas básicamente en el mero intercambio de bienes físicos entre usuarios. Tal es el caso de aplicaciones como “Gratix”, “Nolotiro.org”, “Telodoygratis”, “BeneBene”, que sin duda potencian la economía colaborativa pero carecen de cualquier tipo de involucración con causas sociales o un compromiso solidario, pues no generan ningún tipo de financiación o ayuda para entornos desfavorecidos sino que simplemente son una plataforma de anuncios donde personas con activos que ya no utilizan las ofrecen de forma gratuita a quién las quiera y por tanto no dan solución a los problemas de financiación actuales de los organismos dedicados a la ejecución de proyectos sociales.

COMPETIDORES		Economía circular	Impacto social	Financiación ONGs
PLATAFORMAS CROWDFUNDING				
PLATAFORMAS VENTA 2ª MANO				
PLATAFORMAS DONACIONES BIENES FÍSICOS				
				

Ilustración 14. Comparativa de competidores

4.4 Estrategia de precios

Dado que DONAPOP pretende cambiar los modelos económicos sociales y que la solidaridad sea entendida como un modelo de negocio sostenible que pueda generar ingresos tanto para la reinversión en el desarrollo de la plataforma como para garantizar dividendos a los accionistas. Los problemas sociales son un problema, más importante aún que muchos de los problemas que día a día resuelven las empresas, y, por tanto, es importante que se deje de pensar que los problemas sociales tienen que ser resueltos de forma altruista. ¿Por qué no invertir esfuerzo y dinero y crear empresas que sean sostenibles haciendo una labor social?

DONAPOP actuará como mero intermediario de las transacciones entre los usuarios y generará sus ingresos por medio de comisiones de cada transacción. El fee establecido será del 7% de cada venta ejecutada en la plataforma, margen que se encuentra muy por debajo de los cánones establecidos para otros e-commerce no solidarios (Booking 18%, Airbnb 15%, Cabify 20%).

Tanto el registro en la plataforma de DONAPOP como la descarga de la aplicación será totalmente gratuita para el usuario, pues consideramos que no generaría un significativa de ingresos y podría considerarse contraproducente para la captación de clientes.

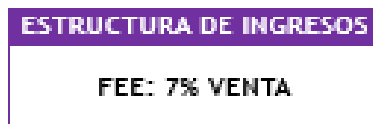


Ilustración 15. tipo y % ingresos DONAPOP

4.5 Estrategia de Marketing y canales de comunicación

El canal de venta de DONAPOP será online, al tratarse de una plataforma software para el encuentro e interacción de nuestra comunidad de compradores y vendedores a través de una APP, que será diseñada y difundida para smartphones iOS y Android, en concreto, en las dos tiendas virtuales con mayor interacción mundial:

- App Store
- Play Store

Desde las mismas, los usuarios podrán descargarse la aplicación sin coste siendo éstas las dos únicas vías dónde podrán descargar la aplicación aquellos que lo deseen, además podrán acceder a la plataforma a través del entorno web.

En cuanto a las estrategias de difusión y canales de comunicación, al encontrarse más del 80% del público objetivo en redes sociales y navegando por internet, serán las redes sociales y Google Adwords nuestros principales canales para llegar a los clientes.

Las acciones de Marketing Digital que hemos estimado oportunas para nuestro modelo de negocio son:

- **Portal web (www.donapop.es)**

La constante optimización OnPage y OffPage son uno de los principales motivos que permite atraer tráfico de visitantes orgánicos a nuestra web. Además, un trabajo diario de creación de enlace de relevancia hacia el portal web (Link Building) es fundamental para mejorar considerablemente nuestra posición en los principales motores de búsquedas (Google, Bing, Yahoo...).

- **Redes sociales (<https://www.facebook.com/DonaPop-409522686565987>)**

Las redes sociales son cada vez más usadas por los internautas. Es por ello que ligar el portal web a las redes sociales es imprescindible para aumentar el tráfico del mismo.

Se llevarán a cabo diversas acciones en redes sociales, con el fin de atraer más público objetivo, mejorar la imagen de marca de nuestros clientes en internet e interactuar con los seguidores con el fin aumentar la viralidad y el compromiso. Fundamentalmente se realizarán campañas de difusión en Facebook, Instagram, LinkedIn y WhatsApp.

- **Marketing en buscadores**

Dentro del marketing en buscadores, se realizarán las siguientes estrategias de posicionamiento y gestión en los motores de búsqueda:

- **SEO (Search Engine Optimization):** se pretende con esta herramienta optimizar y aumentar la popularidad de la web, con el objetivo de que sea rastreable por los motores de búsqueda, indexado correctamente y suficientemente relevante para que algunas o muchas de las páginas sean mostradas en las primeras posiciones de los buscadores para determinadas consultas de búsqueda de los usuarios. Por lo tanto, se trata de conseguir aparecer en los primeros resultados (lo ideal es en la primera página, y a ser posible, en las cinco primeras posiciones) de un buscador para un conjunto de búsquedas que interesen, pero sin tener que pagar un coste directo publicitario por cada visita, gracias a que consigamos ser muy relevantes y/o populares.

En este sentido se trabajará en dos aspectos para optimizar nuestro posicionamiento:

- o **SEO On-Page:** acciones de optimización que se realizarán dentro de la página, como disponer de URLs amigables, reducir el tiempo de carga, dar un contenido original y relevante, aportar al usuario seguridad y una buena experiencia de navegación, etc.
 - o **SEO Off-Page:** acciones externas para aumentar la popularidad de la web tratando que otros sitios la vinculen, como, por ejemplo, mediante publicaciones de artículos de invitado en otros blogs, alta en directorios temáticos relevantes, distribuyendo contenido que se viralice por medios sociales y sitios de terceros, publicando notas de prensa y, en definitiva, siendo referentes online en el sector de la compra/venta solidaria y el compromiso social.
- **SEM (Search Engine Marketing):** en función de los resultados que se obtengan en el primer periodo, se estudiará la posibilidad de utilizar esta herramienta como estrategia de promoción de la web en los buscadores mediante el uso de anuncios de pago a través

de plataformas como Google AdWords o Bing Ads, pagando generalmente en base a los clics que generarán los anuncios. El objetivo será conseguir una visibilidad más inmediata, en caso de que por otras vías no se hubiese alcanzado una masa crítica de usuarios suficiente.

- **E-mailing**

El objetivo principal de hacer email marketing es fidelizar a los clientes ya existentes. Se enviará de forma mensual un correo con contenido que puedan ofrecerle valor sobre los servicios y productos, noticias relevantes y de interés del sector y campañas exclusivas en función de la actividad que hayan tenido en la plataforma.

Se construirá un proceso de registro sencillo, que inspire confianza al usuario de que sus datos serán tratados conforme a la LGPD de 2018, explicando a los suscriptores cómo añadir la dirección de envío en su libreta de direcciones, para así evitar que los envíos sean almacenados en la carpeta de spam o directamente rechazados, y no saturando con comunicaciones a los suscriptores. Se harán comunicaciones que fomenten la participación de los suscriptores, mediante sus sugerencias o colaboración en encuestas y otros procedimientos. Se facilitará así la actualización de las preferencias de los suscriptores para que puedan recibir la información por la que realmente sienten interés y tratando de reactivar los suscriptores que se podrían estar desvinculando, por su baja actividad en la plataforma.

Finalmente, se monitorizará y analizará el total los mensajes enviados, porcentaje de los mensajes devueltos o erróneos, la tasa de apertura que han tenido los envíos, la tasa de Click Through Rate (OR en el caso de mailing) que ha tenido cada campaña, la tasa de conversión y el retorno de inversión (ROI).

Para llevar a cabo esta estrategia de marketing de e-mailing se utilizarán herramientas como Benchmark Email y Mailchimp.

- **Mobile marketing**

Se invertirá en Mobile Marketing, en concreto en ASO, para mejorar el posicionamiento de la app en las tiendas virtuales.

- **Influencers**

Considerando que una difusión adecuada en las redes es fundamental para generar impacto y captar la mayor cantidad de usuarios posible, DONAPOP apostará desde sus inicios por microinfluencers vinculados con las acciones sociales (de 1000 a 100.000 followers), que en principio tienen un coste menor, y a medida que se vaya teniendo reconocimiento en las redes se combinará además acciones con influencers de mayor alcance.

- **Street Marketing**

Debido al carácter social y solidario, es importante llegar lo más cerca posible de los potenciales clientes, es por ello que DONAPOP apostará por el Street marketing.

DONAPOP realizará campañas y eventos presenciales en colegios, institutos y universidades con el fin de atraer la atención de gente joven e impulsar la educación solidaria y mayor involucración con causas sociales.

Además, se realizarán diferentes eventos en las sedes de nuestros colaboradores (ONGs) y ferias benéficas con el fin de promocionarnos y darnos a conocer en el entorno. Se aprovecharán estos actos y actividades para realizar labores de merchandaising.

En estas campañas, se fomentará que los asistentes suban una foto con el hashtag #Donapop y que descarguen la app gratuita de DONAPOP.

De esta forma se conseguirá:

- Aumentar la visibilidad de la empresa y la conciencia de la marca
- Conseguir más descargas.
- Fidelizar a los clientes.

4.6 Calendario y presupuesto asignado a campañas de marketing

A continuación, se detalla el calendario de ejecución de las distintas campañas de marketing, a través de los diferentes canales, que llevará a cabo DONAPOP, así como el presupuesto asignado a cada canal, el alcance del mismo y el retorno conseguido en cada uno de ellos.

PRESUPUESTO MKT	2019	Alcance	Leads
Redes Sociales	1.200 €	800	5
Influencers	0 €	-	-
SEO	0 €	100.000	10
SEM	6.000 €	8.152	64
Emailing	1.800 €	125.000	1.250
Mobile MKT	2.000 €	20.125	167
Street MKT	2.000 €	1.500	11
TOTAL	13.000,00 €	255.577	1.508

Ilustración 16. Presupuesto marketing por canales. Año 2019

Canales	2020	Alcance	Penetración
Redes Sociales	3.500 €	875.000	5.775
Influencers	18.000 €	525.000	2.100
SEO	0 €	100.000	10
SEM	12.000 €	480.000	3.792
Emailing	8.000 €	96.000	960
Mobile MKT	10.000 €	100.000	830
Street MKT	5.000 €	7.500	54
TOTAL	56.500 €	2.183.500	13.521

Ilustración 17. Presupuesto marketing por canales. Año 2020

Canales	2021	Alcance	Penetración	2022	Alcance	Penetración
Redes Sociales	6.000 €	1.500.000	7.500	6.000 €	1.500.000	15.000
Influencers	27.000 €	787.500	4.016	27.500 €	802.083	12.031
SEO	0 €	100.000	10	0 €	200.000	80
SEM	12.000 €	480.000	3.840	12.000 €	480.000	11.040
Emailing	8.000 €	96.000	864	12.000 €	144.000	144
Mobile MKT	8.000 €	80.000	656	8.000 €	80.000	800
Street MKT	1.500 €	2.250	15	5.000 €	7.500	488
TOTAL	62.500 €	3.045.750	16.902	70.500 €	3.213.583	39.583

Ilustración 18. Presupuesto marketing por canales. Año 2021-2022

Canales	2023	Alcance	Penetración	2024	Alcance	Penetración
Redes Sociales	10.000 €	2.500.000	25.000	10.000 €	2.500.000	37.500
Influencers	30.000 €	875.000	13.125	30.000 €	875.000	13.125
SEO	0 €	100.000	91	0 €	100.000	84
SEM	15.000 €	600.000	12.000	15.000 €	600.000	12.000
Emailing	10.000 €	120.000	120	12.000 €	144.000	1.440
Mobile MKT	8.050 €	80.500	966	10.000 €	100.000	1.200
Street MKT	4.500 €	6.750	466	4.428 €	6.641	531
TOTAL	77.550 €	4.282.250	51.768	81.428 €	4.325.641	65.880

Ilustración 19. Presupuesto marketing por canales. Año 2022-2024

4.7 Previsión de ventas

Teniendo en cuenta las campañas de marketing que se van a realizar, el alcance y la tasa de conversión de cada una de ellas, se detalla a continuación la previsión de ventas, en base a la estrategia de expansión de DONAPOP a nivel nacional.

El precio medio de venta en la plataforma DONAPOP se ha establecido en 60€. Se ha establecido este valor debido a los estudios de mercado realizados de los e-commerce de segunda mano. Por ejemplo, el precio medio de venta en Wallapop es de 70€. Siguiendo el criterio conservador aplicado a lo largo de todo el proyecto, hemos cogido un precio por debajo del mercado. Asimismo, se ha establecido que los donantes habituales harán de media 3 ventas en DONAPOP ya que, según los estudios de mercado analizados del tercer sector, los donantes habituales donan una media de 180€ anuales.

MADRID		2020	2021	2022	2023	2024
Transacciones (nº)		22.188,87	27.736,09	41.604,14	49.924,96	55.472,18
Donante Habitual (3 x año)		13.001,29	16.251,62	24.377,42	29.252,91	32.503,23
Donante Ocasional (1 x año)		9.187,58	11.484,48	17.226,71	20.672,06	22.968,95
Transacciones (€)		1.331.332,37	1.664.165,47	2.496.248,20	2.995.497,84	3.328.330,94
Donante Habitual	60 €	780.077,56 €	975.096,95 €	1.462.645,43 €	1.755.174,52 €	1.950.193,91
Donante Ocasional	60 €	551.254,81 €	689.068,51 €	1.033.602,77 €	1.240.323,33 €	1.378.137,03
TOTAL INGRESOS DONAPOP	7%	93.193,27 €	116.491,58 €	174.737,37 €	209.684,85 €	232.983,17 €
Financiación ONGs	93%	1.238.139,11 €	1.547.673,89 €	2.321.510,83 €	2.785.812,99 €	3.095.347,77 €

Ilustración 20. Ventas e ingresos en Madrid

BARCELONA		2020	2021	2022	2023	2024
Transacciones (nº)				23.352,11	35.028,16	42.033,79
Donante Habitual (3 x año)				13.682,88	20.524,31	24.629,18
Donante Ocasional (1 x año)				9.669,23	14.503,85	17.404,62
Transacciones (€)				1.401.126,41	2.101.689,61	2.522.027,53
Donante Habitual	60 €			820.972,50 €	1.231.458,75 €	1.477.750,51
Donante Ocasional	60 €			580.153,90 €	870.230,85 €	1.044.277,02
TOTAL INGRESOS DONAPOP	7%			98.078,85 €	147.118,27 €	176.541,93 €
Financiación ONGs	93%			1.303.047,56 €	1.954.571,34 €	2.345.485,60 €

Ilustración 21. Ventas e ingresos en Barcelona

VALENCIA		2020	2021	2022	2023	2024
Transacciones (nº)						10.604,00
Donante Habitual (3 x año)						6.213,28
Donante Ocasional (1 x año)						4.390,72
Transacciones (€)						636.239,78
Donante Habitual	60 €					372.796,75
Donante Ocasional	60 €					263.443,04
TOTAL INGRESOS DONAPOP	7%					44.536,78 €
Financiación ONGs	93%					591.703,00 €

Ilustración 22. Ventas e ingresos en Valencia

	2020	2021	2022	2023	2024
MADRID	Target 0,80% 93.193,27 €	Target 1,00% 116.491,58 €	Target 1,50% 174.737,37 €	Target 1,80% 209.684,85 €	Target 2,00% 232.983,17 €
BARCELONA	-	-	Target 1,00% 98.078,85 €	Target 1,50% 147.118,27 €	Target 1,80% 176.541,93 €
VALENCIA	-	-	-	-	Target 1,00% 44.536,78 €
Total Ingresos Previstos Donapop	93.193,27 €	116.491,58 €	272.816,22 €	356.803,12 €	454.061,88 €
Fondos para ONGs	1.238.139,11 €	1.547.673,89 €	3.624.558,38 €	4.740.384,33 €	6.032.536,37 €

Ilustración 23. Previsión ingresos DONAPOP

5 Plan de Operaciones y Recursos Humanos

Para que el negocio se desarrolle con éxito, la propuesta de valor tiene que estar sustentada y completamente alineada con el plan de operaciones, de tal forma que todos los procesos queden perfectamente definidos.

Para ello, debemos definir inicialmente una cadena de valor representativa, que defina los aspectos técnicos de la empresa, y fortalecerlos eficazmente con los adecuados recursos humanos, materiales y legales sobre los que poder diseñar un funcionamiento completo de la empresa y del producto, de forma que, dentro de lo posible, todas las situaciones que puedan darse queden cubiertas con su plan de actuación correspondiente.

Cabe destacar que el activo más relevante de DONAPOP es su plataforma tecnológica por lo que se necesitará contar con gran esfuerzo en el desarrollo, implementación y explotación de dicho software, especialmente en las fases iniciales de evolución. Siendo también claves de éxito la labor de difusión y promoción del producto, así como del impacto del mismo en la sociedad y los beneficios sociales y medioambientales que supondrá.

5.1 Cadena de valor

Nuestra cadena de valor determina las actividades y procesos específicos del negocio que nos permiten generar una ventaja competitiva. Dentro de nuestra cadena de valor, determinamos por un lado las actividades core de la compañía y por otro lado las actividades secundarias.

Las actividades clave son el desarrollo de la tecnología que sustenta la propuesta de valor (plataforma compra- venta, Blockchain, reconocimiento de imágenes), marketing y ventas, operaciones específicas del negocio como son la verificación y validación de las asociaciones adscritas a la plataforma y atención al cliente. Estas actividades del core business están apoyadas por otras actividades transversales a toda la cadena de valor como la gestión financiera y la gestión de recursos humanos. A continuación, entramos en más detalle en cada una de las actividades y en cómo generan valor al negocio.



Ilustración 24. Actividades primarias y secundarias

5.1.1 Actividades primarias clave

Las principales actividades que formarían el “Core Business” serían las siguientes:

Desarrollo, mejora y mantenimiento de la tecnología

El activo primordial de DONAPOP es su plataforma tecnología que alimentada con las tecnologías más punteras sustentará la propuesta de valor de seguridad y facilitación de las donaciones.

Por tanto, la primera acción a desarrollar en la cadena de valor sería la creación de la plataforma desarrollando tanto el back-end como el front-end, tanto en entorno web como en aplicación móvil, de acuerdo a los estándares identificados tras el proceso de experimentación llevado a cabo.

Para llevar a cabo el desarrollo de la plataforma se utilizará metodología agile, de tal forma, que en primer lugar se llevará a cabo el desarrollo de un mínimo producto viable (MVP) que permitirá validar el correcto funcionamiento y ajustar el alcance de la plataforma con los Early Adopters.

Para conseguir que la plataforma esté a la vanguardia de la tecnología, el diseño y desarrollo de la plataforma se subcontratará a una persona o empresa especialista en este tipo de trabajos, y que también será la encargada de llevar un seguimiento informático y de implantar las mejoras necesarias en cada momento. Por ello, este proceso será probablemente el que más recursos económicos necesite en la fase inicial del negocio.

Dado que, para soportar la propuesta de valor, la plataforma debe llevar incorporada tecnología de Smart Contract y tecnología de reconocimiento de imágenes para facilitar la usabilidad, se valorará contratar a especialistas de ambas tecnologías que trabajen en colaboración con el desarrollador de la plataforma de compra-venta.

Marketing y ventas

El correcto desarrollo de esta actividad será primordial para el éxito de DONAPOP. Esta fase debe comenzar desde el inicio, para dar a conocer el producto y la propuesta de valor del mismo.

Será fundamental llevar a cabo las acciones de marketing necesarias para generar la masa crítica de vendedores solidarios y asociaciones y que la plataforma empiece a generar tráfico y fondos. Para ello, tal y como se ha especificado en el plan de marketing, se llevarán acciones muy concretas y diferentes tanto en el marco online como en el offline en unos marcos de tiempo específicos, asignado un presupuesto relevante a cada uno de ellos. Para realizar esta actividad core de la empresa, se contará con una empresa especialista en marketing y con el apoyo del equipo emprendedor.

Validación de ONGs y asociaciones

Dado que uno de los principales problemas detectados, en la fase de la experimentación, es la desconfianza de las personas hacia las ONGs debido a los diferentes fraudes que han sucedido históricamente, en DONAPOP se tomarán las medidas necesarias para validar que todas las asociaciones y ONGs que formen parte de DONAPOP sean fiables y verídicas.

Este proceso será fundamental para soportar la propuesta de valor de seguridad y fiabilidad de DONAPOP. Tras analizar detalladamente el funcionamiento de estos organismos, y para no ser elitistas de organismos por tamaño ni capacidad, sino simplemente por fiabilidad, transparencia y buenas prácticas, DONAPOP establecerá como requisitos para formar parte de la plataforma disponer de alguno de los siguientes documentos:

- Utilidad pública estatal, provincial o municipal
- Auditorías de cuentas de los 2 últimos ejercicios
- Sello de la Fundación Lealtad

Atención al cliente

Para el éxito del proyecto es fundamental generar confianza a los clientes y a todos los stakeholders de la plataforma, la seguridad y transparencia es parte de la propuesta de valor de DONAPOP y todos los procesos tienen que ir alineados para darle soporte. Para ello, una de las actividades core será la atención al cliente.

Los procesos más importantes a seguir durante este punto serían:

- Comprobación del correcto funcionamiento de la plataforma: enlaces, diseño, resolución de errores, etc.
- Supervisión del sistema de pagos y transferencias implementado mediante tecnología Blockchain.
- Resolución de posibles dudas de usuarios, mediante canales directos (p. ej, correo electrónico) o indirectos (preguntas frecuentes, FAQ).
- Atención de sugerencias y reclamaciones, tanto de usuarios como del resto de integrantes de la plataforma.

5.1.2 Actividades de soporte

Como actividades transversales y realmente tan importantes como las primarias para el correcto funcionamiento de la empresa, definimos 3 grandes bloques:

Análisis de datos y retroalimentación

La mejora continua del negocio debe ser una prioridad en toda empresa, y aún más en una startup de reciente creación.

Por tanto, además de tener en cuenta la información que se pueda recoger directamente de opiniones, reclamaciones o sugerencias de los usuarios, es necesario utilizar también todos los datos y estadísticas de uso recogidos durante cada operación que se realiza a través de la plataforma, y que serán almacenados y analizados convenientemente para ajustar y optimizar el diseño del negocio a las necesidades que en cada momento se estimen más adecuadas.

Todo ello será validado mediante la implementación de KPI's tanto económicos como funcionales, que faciliten la medición de resultados y permitan una posterior toma de decisiones concreta, precisa y basada en hechos medibles.

Gestión financiera y legal

Como en todo tipo de negocio, un adecuado soporte tanto financiero como legal es imprescindible para el éxito del mismo.

El proceso principal desde el punto de vista financiero es la elaboración de un Plan Financiero realista y detallado, que deberá ser objeto de un exhaustivo seguimiento para evaluar posibles desviaciones, cuyo análisis permita incluir las modificaciones necesarias en el plan minimizando las problemáticas que pudiesen originarse.

Otros procesos financieros a tener en cuenta serían la gestión de nóminas, pago a proveedores y elaboración de informes económicos periódicos que ayuden en la toma de decisiones del equipo directivo.

Dentro del marco jurídico y legal, será necesario al menos de forma puntual el asesoramiento de personal especializado, para darle un trámite adecuado a diferentes aspectos: términos de uso y condiciones legales de la plataforma, protección de datos, asesoramiento laboral y fiscal, contratación de seguros, métodos de pago aceptados, etc.

Gestión de RR.HH y partners

Para que la idea de negocio pueda dar lugar a una plataforma funcional y rentable, es imprescindible la colaboración de distintos actores tanto personal interno como colaboradores externos y la perfecta colaboración y sincronización entre ellos.

Aunque inicialmente no se requiera la contratación directa de personal, hay que implantar un adecuado proceso de selección de cara al previsible crecimiento de la plataforma, que requerirá la contratación de capital humano formado y competente.

Esta labor será liderada por el COO de la empresa, y participarán en ella todos los integrantes del equipo promotor del proyecto.

Como tareas más significativas en esta área, se definirían la creación de un sistema completo de gestión de competencias necesarias para cada uno de los puestos que se estimen necesarios, seguido de un proceso de selección cuidado y ajustado a las necesidades reales de la empresa en cada momento.

Una vez realizada una incorporación al equipo, se implementarán planes de formación y seguimiento personalizados, que ayuden a valorar el rendimiento personal, evaluar el desempeño de cada persona y elaborar un correcto sistema de compensación y retribución ajustado a cada posición.

En cuanto a actores externos, se contará con ONGs y asociaciones que presenten atractivos proyectos de ayuda social. Además, se necesitará contar con proveedores logísticos, que realicen el envío de los productos, desde Glovo para realizar el transporte de pequeños objetos en cortas distancias, hasta proveedores logísticos del calaje de DHL, Correos, MRW.

El coste del transporte correrá a cargo del comprador, sin embargo, la plataforma le dará posibilidad de gestionar el trámite a través de ella. En un futuro, cuando la plataforma tenga suficiente masa crítica y sea conocida, así como cuando expanda sus fronteras a nivel nacional,

DONAPOP intentará llegar a acuerdos de colaboración con dichas empresas para abaratar más los precios de envío, tal y como ha hecho Wallapop, y que de este modo se facilite aún más el uso de la plataforma.

5.2 Arquitectura de la solución

En el siguiente diagrama se observa a alto nivel el funcionamiento de DONAPOP, con los componentes tecnológicos principales que darán soporte a la propuesta de valor:

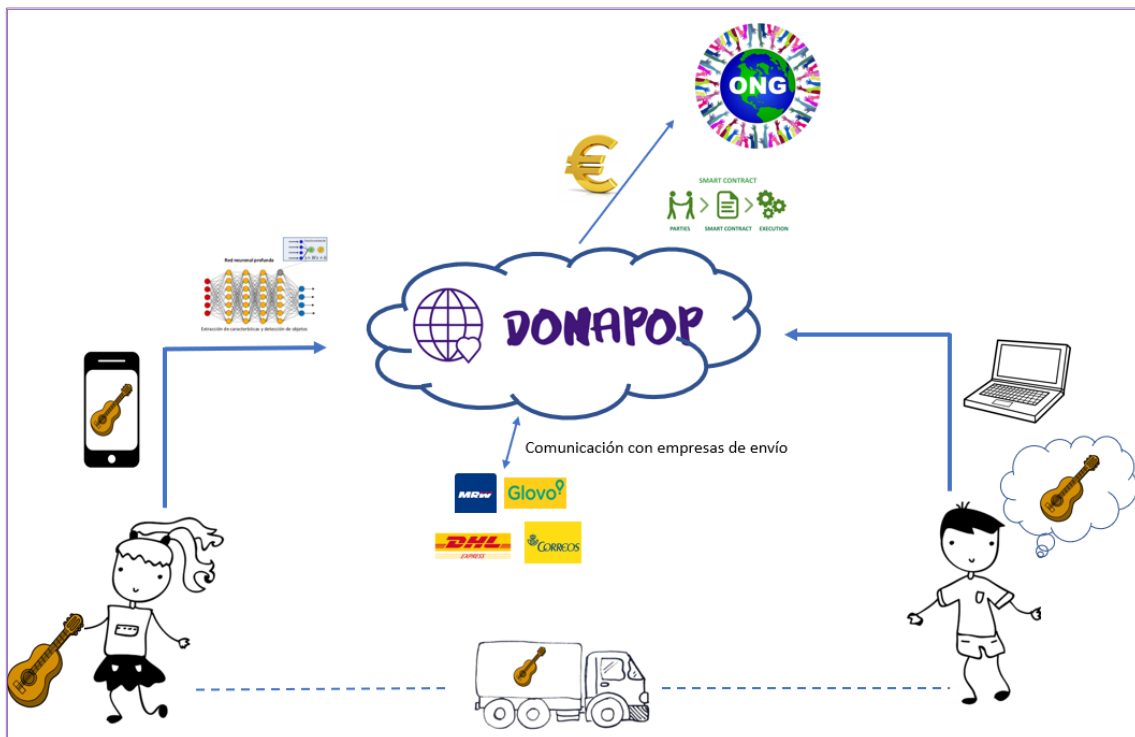


Ilustración 25. Diagrama solución DONAPOP (alto nivel)

Web y app móvil

Se desarrollarán ambos entornos para permitir la interacción de los usuarios con la plataforma. A través del entorno web o de la aplicación móvil, desarrollada tanto en Android como iOS, los compradores podrán visualizar todos los objetos en venta, clasificados por categorías, etc y tramitar la compra. Asimismo, a través del entorno web o la app, los vendedores podrán subir las fotografías de los objetos a vender y realizar la selección de la causa benéfica a la que quiere que el dinero de la venta se destine.

Back-end

El backend de la plataforma albergará los algoritmos, que dotarán de inteligencia a DONAPOP, y todas las tecnologías que permitirán realizar las diferentes comunicaciones y transacciones entre las diferentes partes involucradas en el proceso:

➤ **Tecnología Smart Contract (Blockchain)**

Se utilizará esta tecnología para dar trazabilidad al proceso, de tal forma que resulte en fiabilidad y seguridad a las personas que utilicen DONAPOP. Este contrato inteligente será capaz de ejecutarse y hacerse cumplir por sí mismo, de manera autónoma y automática, sin intermediarios ni mediadores de tal forma que nadie puede alterar la información. Este contrato tendrá validez sin depender de autoridades, debido a su naturaleza: es un código visible por todos y que no se puede cambiar al existir sobre la tecnología *Blockchain*, la cual le da ese carácter descentralizado, inmutable y transparente.

De este modo, cuando el vendedor ponga su producto a la venta e indique a que causa benéfica quiere donar el dinero de su venta, quedará contemplado en el Smart Contract y automáticamente este destinará un 7% de fee para DONAPOP y el resto para la causa benéfica elegida por el vendedor, de tal forma, que esto sea inalterable ofreciendo al vendedor, la seguridad de que su dinero se envía a la causa seleccionada por él.

Esta tecnología da soporte a la propuesta de valor de seguridad de DONAPOP, que solventa un problema detectado en la sociedad a la hora de donar: la desconfianza de que el dinero de las donaciones llegue a su destino.

➤ **Tecnología Machine Learning (Reconocimiento imágenes)**

Se implementarán algoritmos inteligentes basados en tecnología Deep learning para el reconocimiento de imágenes. De este modo, DONAPOP facilitará la realización de las ventas y por tanto de las donaciones, ya que con solo sacar una foto al producto que deseas vender, con el desarrollo de esta tecnología la plataforma será capaz de reconocer el objeto, categorizarlo, titularlo y establecer un precio de venta. De este modo, el vendedor no tiene que perder tiempo, digamos que en un solo click es capaz de poner en venta su producto.

Esta tecnología soporta una parte fundamental de la propuesta de valor de DONAPOP: facilitar la realización de donaciones con el objetivo de incrementar el número de personas que donan.

➤ **Tecnología PayPal**

La seguridad, no sólo en que el dinero de la donación llegará a su destino, sino en los datos y las transacciones de todos los usuarios de la plataforma, es uno de los pilares fundamentales de la propuesta de valor de DONAPOP. Es por ello, que además de implementar una pasarela de pagos con tarjeta de crédito, se integrará a través de APIs de integración la tecnología PAYPAL, de tal forma que se aumente la seguridad de los compradores a la hora de realizar los pagos.

➤ **Tecnología Geoposicionamiento (GPS)**

Una de las claves del éxito de nuestro competidor Wallapop, ha sido la implementación de la tecnología GPS que fomenta las transacciones entre personas que están ubicadas en localizaciones cercanas. Es por ello, que DONAPOP incorporará esta tecnología dentro de su plataforma, como una herramienta adicional para fomentar las ventas entre personas que se ubiquen en localizaciones cercanas y puedan entregarse el producto en mano.

➤ **Chat**

En línea con la tecnología anterior, DONAPOP ofrecerá un chat, para que los usuarios puedan establecer comunicación directa entre ellos y acordar puntos de entrega de los productos vendidos si les resulta más interesante o más cómodo que enviarlos vía distribuidor logístico.

➤ **Comunicación con Proveedores Logísticos**

DONAPOP se comunicará con los sistemas de los proveedores logísticos para que los compradores que así lo deseen puedan solicitar el transporte de sus productos a través de estos proveedores. Para ello se implementará un ESB (Enterprise service bus) de tal forma que se estandarice la comunicación con la plataforma de cualquier distribuidor logístico, siendo esta transparente para el back-end de DONAPOP.

➤ **Red social y ranking de donantes**

Otro de los grandes pilares de DONAPOP será el de crear un vínculo emocional dentro de la comunidad de vendedores. Para ello, se llevará a cabo el desarrollo de una especie de red social dónde reconozca la labor realizada por los vendedores, y se establezca un ranking de vendedores solidarios:

- Vendedor que más transacciones realiza en DONAPOP
- Vendedor que más € ha donado a través de DONAPOP

A continuación, se aporta un diagrama a bajo nivel de la interacción entre los diferentes componentes descritos previamente:

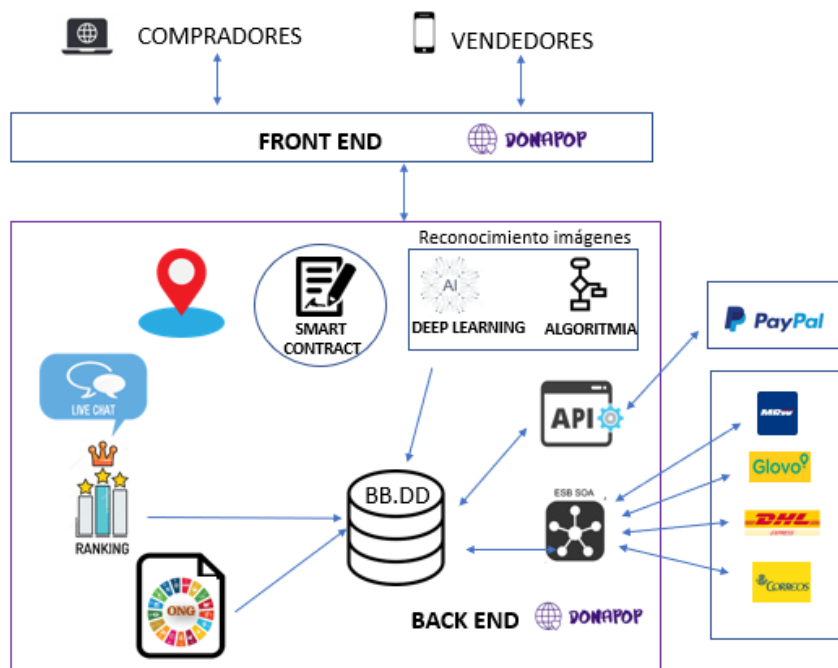


Ilustración 26. Diagrama de interacción entre componentes

Para una mayor comprensión del funcionamiento de la plataforma, se detalla a continuación el diagrama de flujos de estado desde que un vendedor entra en DONAPOP hasta que el organismo sin ánimo de lucro recibe el dinero de la venta del producto.

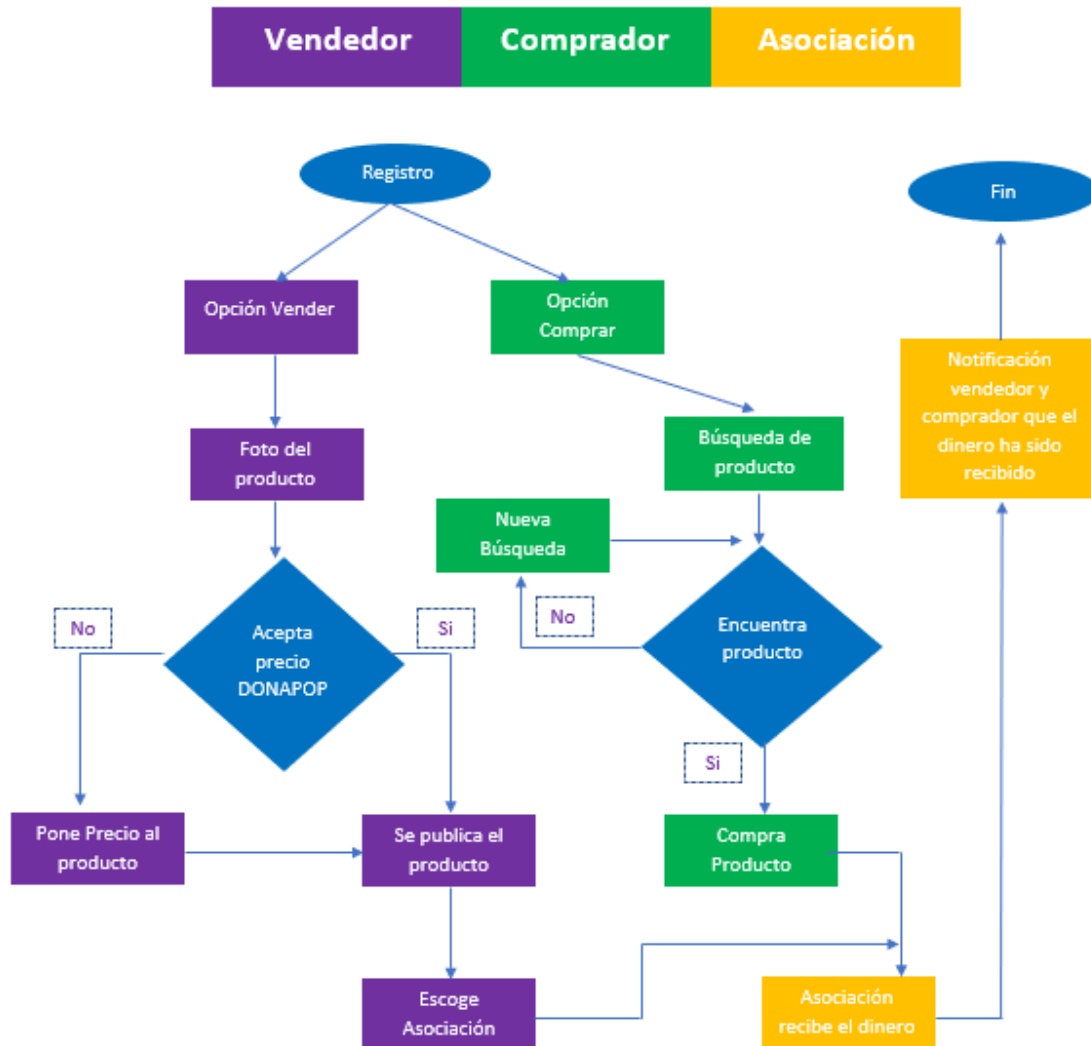


Ilustración 27. Diagrama de flujos del proceso DONAPOP

5.3 Recursos materiales

Por propia definición, al ser un servicio informatizado de intermediación, nuestra aplicación no será un negocio que necesite disponer de grandes recursos materiales, inmobiliarios o útiles de trabajo, ni gestión de grandes stocks o materias primas.

Tanto para la creación inicial de la plataforma como para su posterior mantenimiento y desarrollo evolutivo para mantenerla a la vanguardia de la tecnología, se prevé subcontratar a una persona o empresa especializada en desarrollo software y diseño web, que pueda llevar a cabo el desarrollo de la misma. Se valorará si dicha empresa dispone de expertos en reconocimiento de imágenes y tecnología Blockchain (Smart Contract) o si por el contrario será necesario contratar expertos en estas tecnologías al tratarse de las dos propuestas de valor más importantes del producto.

Como lugar de oficina y de posibles reuniones del equipo de trabajo, será suficiente la utilización de posiciones coworking, dado que, al menos inicialmente, no se prevé necesario un arduo trabajo diario de los promotores que requiriese el alquiler de oficinas.

En cuanto a los medios materiales informáticos, sí consideramos necesario dotar a cada promotor con un portátil y un teléfono móvil, ambos con conexión a internet, de forma que puedan estar siempre conectados y atentos a las distintas problemáticas que puedan surgir en el día a día.

5.4 Recursos humanos

Dada la gran incertidumbre del proyecto, debido al gran componente de innovación tanto a nivel de modelo de negocio como de tecnología, la empresa comenzará su andadura utilizando principalmente los servicios de empresas externas, ya que para iniciar un proyecto tan arriesgado no tendría ningún sentido incurrir en gastos fijos recurrentes de personal cada mes.

Inicialmente, se contará únicamente como personal interno con el equipo promotor, que será el encargado de dirigir y coordinar todas las áreas de la empresa inicialmente, en su lanzamiento.

5.4.1 Organigrama

Siguiendo el razonamiento anteriormente descrito, y teniendo en cuenta la experiencia profesional de cada uno de los componentes del equipo promotor, se ha diseñado el siguiente reparto inicial de tareas y responsabilidades.

Departamento comercial y marketing / Dirección General



Ana Carrasco Barneto es la responsable CMO (Chief Marketing Officer) de implantar la estrategia comercial y de marketing de la empresa, que permita lograr un inicio exitoso de la idea de negocio y un crecimiento sostenido de la plataforma. Además, ejercerá como CEO (Chief Executive Officer) de la empresa.

Ingeniera Química con excelentes aptitudes comunicativas y comerciales con más de 10 años de experiencia. Ana cuenta con una amplia trayectoria en planificación de proyectos, elaboración de ofertas y gestión de personal, con gran poder de negociación y sentido comercial. Ha colaborado con distintas asociaciones a lo largo de su carrera y participado como monitora de ocio y campamentos educativos con niños y personas con discapacidad.

Departamento tecnológico



Carlos Gaitán Hurtado, ocupa la posición de CTO (Chief Technical Officer), y se encarga del correcto funcionamiento de la empresa a nivel técnico y de infraestructura, tanto de forma directa como en sincronización con el equipo de desarrollo, mantenimiento y soporte de la plataforma.

Ingeniero industrial, con 8 años de experiencia en desarrollo de proyectos del sector energía, desde el área de calidad y prevención de riesgos. Desde 2012 hasta 2018 colaboró con una fundación de ayuda a niños enfermos de cáncer, buscando mejorar su calidad de vida. El haber nacido en Colombia y ver la realidad a la que se enfrentan personas expuestas a la pobreza, le ha generado una gran conciencia social y ganas de ayudar a las personas más necesitadas.

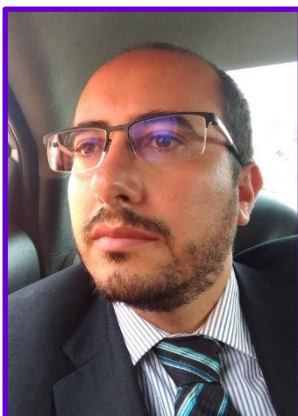
Departamento financiero



Diana Fernández Rodríguez, como CFO (Chief Financial Officer), es la encargada del área financiera de la empresa, además de asumir el rol de intermediación para asuntos legales y administrativos.

Ingeniera Superior de Telecomunicación por la Universidad Politécnica de Madrid, con más de 5 años de experiencia en consultoría de gestión de la innovación. Voluntaria en Ingenieros Sin Fronteras (actualmente ONGAWA) durante sus años universitarios. Su carrera profesional vinculada a la I+D+i y su vocación de servicio han sido los pilares para emprender un proyecto que transforme, gracias a la innovación en tecnología, la forma de entender los modelos económicos sociales.

Departamento de operaciones



Rafael Roa López gestionará la parte operativa de la empresa desde la posición de COO (Chief Operational Officer). También liderará el área de Recursos Humanos, formado por todo el equipo promotor del proyecto.

Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos con diez años de experiencia internacional en direcciones y supervisiones de obra civil. Tras un año en Escocia colaborando como voluntario en una asociación destinada a ayudar a personas sin hogar, y cinco años viviendo en primera persona la verdadera realidad social de la pobreza en el Perú, es muy consciente de lo importantes que son las ONGs y asociaciones en la ayuda a los más desfavorecidos.

5.4.2 Socios y aportaciones

Los socios de la empresa serán los mismos cuatro miembros que forman el equipo de trabajo de este proyecto, y que realizarán idénticas contribuciones económicas, participando asimismo en la coordinación de las actividades de la empresa. Los socios participarán en el Consejo de Administración desde el lanzamiento de la empresa.

En el momento de constitución de la empresa se contará con un capital social de 3.000€ y unas aportaciones de socios de 40.000€ desembolsados a partes iguales por cada uno de los miembros del equipo promotor, reflejo de la gran confianza que tienen en el proyecto.

El equipo promotor apuesta y cree firmemente en el proyecto DONAPOP, como el inicio de un cambio en los modelos económicos sociales, es por ello que 1 de los socios (CEO) se dedicará a jornada completa al desarrollo del proyecto y los otros 3 socios a media jornada al no ser necesaria la dedicación exclusiva de tantas personas durante los 2 años y medio iniciales, por el tipo de negocio desarrollado. A partir de 2022, con la expansión a Barcelona, la dedicación de los 4 socios será exclusiva a DONAPOP.

5.4.3 Previsiones de plantilla y externalización

Como se ha comentado previamente, se contará con empresas subcontratadas para que, al inicio, se cuenten con gastos variables y no con gastos fijos más difíciles de asumir para una start-up. Concretamente, habrá 3 grandes actividades subcontratadas, aunque siempre supervisadas y apoyadas por el equipo emprendedor.

- **Desarrollo tecnológico de la plataforma:** en este aspecto no sólo se incluye el desarrollo inicial, sino también los desarrollos evolutivos posteriores y el mantenimiento y soporte de la plataforma. En el desarrollo inicial se contempla tanto el desarrollo del back-end de la plataforma, que incluirá las tecnologías necesarias (explicadas en un apartado previo) para dar soporte a la propuesta de valor de DONAPOP, así como el diseño y desarrollo del front-end con el entorno web y la aplicación móvil.
- **Marketing:** se contará con una empresa o freelance expertos en marketing digital y offline, de tal forma que colabore con los socios de DONAPOP en el desarrollo e implementación de la estrategia de marketing, dado que esta actividad es fundamental para posicionar a DONAPOP en el mercado y el público objetivo entienda la propuesta de valor.
- **Asesoría jurídico-legal:** equipo de asesores externos especializado en asuntos legales, jurídicos, laborales y fiscales, que sería consultado puntualmente para asegurar el correcto funcionamiento del negocio.

Tal y como se explica en el plan financiero, una vez superados los dos primeros años, DONAPOP apostará por crear un equipo propio de tal forma que el know-how se quede en la compañía.

5.5 Trámites jurídico legales

La empresa será constituida en España, nos decantamos por una sociedad con responsabilidad limitada a las aportaciones realizadas por los socios, por ser un tipo societario que limita nuestro riesgo frente a los acreedores.

Otras ventajas que presenta la Sociedad Limitada son la posibilidad de comenzar con un capital social menor que en una Sociedad Anónima (3.000 euros frente a 60.000 de la SA), y la opción de incorporar a socios estratégicos, si así lo consideramos oportuno, a cambio de una parte de las acciones.

Con respecto a los tipos de sociedades limitadas elegimos la general frente a la sociedad limitada nueva empresa, ya que la misma limita el número de partícipes a un máximo de 5. Por tanto, la sociedad estará participada a partes iguales por los cuatro socios, y se desarrollará a nivel societario de la siguiente manera:

- Denominación social: Donapop, S.L.
- Capital Social: 3.000 €
- Aportaciones de socios: 40.000€
- Órgano Administración: Consejo de Administración formado por cuatro consejeros.

5.6 Costes operativos

Todos los costes asociados a los procesos indicados en este Plan de Operaciones se encuentran recogidos en el Plan Financiero del presente documento.

6 Plan Financiero

Tal y como se ha comentado previamente en el plan de marketing, la forma de ingresos de DONAPOP son las comisiones del 7% de cada venta realizada a través de la plataforma.

6.1 Escenarios e hipótesis de partida

La sociedad estará formada por los 4 socios fundadores de DONAPOP, a partes iguales. Es decir, cada socio poseerá el 25% de las participaciones de la sociedad. El capital social de constitución será de 3.000€ y las aportaciones iniciales de los socios ascenderán a 40.000€.

El horizonte temporal de DONAPOP se ha desarrollado para los cinco primeros años de vida de la compañía, aunque dado el carácter innovador del modelo negocio y la velocidad de vértigo a la que evolucionan los mercados y la tecnología, se analizará, durante los primeros meses de vida la evolución de la compañía de forma exhaustiva, para ir adaptando, si procede, el plan estratégico, el de marketing y el propio plan financiero.

Para el desarrollo del plan financiero se han tenido en cuenta las siguientes premisas:

- Tipo impositivo medio: 25%
- Tipo impositivo reducido: 15% (durante los 2 primeros años de beneficios)⁴
- Iva: 4% (impuesto para venta de productos de segunda mano)
- Aplicación de las políticas fiscales, monetarias y legales de España
- La divisa del plan financiero es el Euro
- Plazo medio de pago a proveedores: 30 días
- El ejercicio fiscal coincidirá con el año natural
- Índice de precios al consumo (IPC): 1,6% para 2019 y 1,8% para 2020 y posteriores

6.2 Inversiones

Para el lanzamiento de la compañía se necesitará realizar una inversión inicial tanto en inmovilizado tangible como intangible.

Por un lado, se comprará equipamiento informático para los 4 socios fundadores, concretamente serán 4 portátiles y 4 teléfonos móviles con conexión a internet. Estimamos un precio unitario de 1.000€ para los dispositivos portátiles, y de 500€ para los dispositivos móviles.

Asimismo, según el plan estratégico se contratará en el año 2022 (año 3) como personal de la empresa, 1 persona de marketing responsable del área de Barcelona, por lo que será necesario realizar una nueva inversión en equipos informáticos y móviles. Concretamente, se adquirirá un portátil con prestaciones similares a la de socios fundadores y un teléfono móvil. La misma operación se volverá a realizar en el 2024 (año 5) con la contratación de una nueva persona de marketing responsable del área de Valencia.

⁴ Real Decreto 4/2013 22 febrero 2013 Apoyo a Emprendedores

A la hora de realizar el plan financiero, se han estimados una inversión anual para compra de licencias, periféricos, etc desde 2020 a 2024.

La amortización de estos equipos se realizará según las tablas fiscales de la AEAT, siendo del 20% anual para los equipos informáticos y los teléfonos móviles.

A parte de los equipos necesarios para el desarrollo del negocio, será necesario llevar a cabo la inversión más importante en el desarrollo de la plataforma y los aplicativos de conexión con ella.

Durante los primeros meses, se llevará a cabo el desarrollo de un MVP que permita disponer de una plataforma con las funcionalidades básicas para poder, junto con los Early Adopters, seguir conociendo sus necesidades y continuar desarrollando la plataforma en la línea correcta que cumpla con las expectativas de los clientes. Se estima que esta inversión inicial para conseguir el MVP de DONAPOP serán 30.000€.

En el año 2020, se volverá a realizar una nueva inversión en la construcción de la plataforma de tal forma que se escale la capacidad de la plataforma y se disponga de una solución totalmente comercializable y funcional y que nos permita llegar a los primeros clientes de DONAPOP.

A partir del segundo año, y para mantener la plataforma a la vanguardia de la tecnología se llevarán a cabo desarrollos evolutivos, de tal forma que se vayan mejorando las prestaciones y el alcance de las mismas, adaptándolas al crecimiento geográfico que se prevé (2019 a 2021 Madrid, 2022-2023 Ampliación a Barcelona, y 2024 ampliación a Valencia) y se vayan incorporando nuevas tecnologías que vayan surgiendo en el mercado, siempre con la misión de DONAPOP de facilitar las donaciones a los ciudadanos para conseguir fondos para los proyectos sociales.

La plataforma se amortizará a 3 años (33% de amortización) por tratarse de un sistema software según tablas de la AEAT.

INVERSIONES	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INMOVILIZADO MATERIAL	6.000 €	500 €	500 €	2.000 €	500 €	2.000 €
Pórtatiles	4.000 €			1.000 €		1.000 €
Móviles	2.000 €			500 €		500 €
Otro equipamiento informático		500 €	500 €	500 €	500 €	500 €
INMOVILIZADO INMATERIAL	30.000 €	70.000 €	20.000 €	25.000 €	20.000 €	25.000 €
Desarrollo plataforma	30.000 €	70.000 €	20.000 €	25.000 €	20.000 €	25.000 €
TOTAL	36.000 €	70.500 €	20.500 €	27.000 €	20.500 €	27.000 €

Ilustración 28. Inversiones DONAPOP

6.3 Ingresos

Los ingresos de DONAPOP estarán formados por:

- Ingresos por ventas
- Otros ingresos: subvención pública

La previsión de ventas se ha realizado en base a los siguientes factores:

- Estudio de mercado y tendencia del sector

- Acciones de marketing y promoción
- Estrategia de expansión a nivel nacional

Como ya se ha detallado previamente en el plan de marketing, el cálculo de la previsión de ventas se incluye a modo resumen la tabla con las ventas previstas en los próximos 5 años de DONAPOP.

Los otros ingresos se corresponden, por un lado, a una subvención al capital de una Convocatoria Pública (NEOTEC), que será solicitada al CDTI en la que la subvención máxima concedida por esta convocatoria, que financia modelos de negocio innovadores, es de 250.000€. Teniendo en cuenta los gastos de DONAPOP se estima que podríamos llegar a obtener una subvención de 100.000 en el año 2020. Por otro lado, para promocionar a DONAPOP en el entorno social y solidario, se realizará una campaña de crowdfunding en la que se estima que se pueden llegar a conseguir 15.000€. Para estimar los ingresos anuales de dicha subvención se ha estimado un 33%, siendo acorde con la amortización de la plataforma.

INGRESOS	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por ventas	93.193,27 €	116.491,58 €	272.816,22 €	356.803,12 €	454.061,88 €
Otros Ingresos	37.950,00 €	37.950,00 €	37.950,00 €	1.150,00 €	
TOTAL	131.143 €	154.442 €	310.766 €	357.953 €	454.062 €

Ilustración 29. Distribución ingresos DONAPOP

6.4 Costes

A continuación, se detallan los principales costes en los que incurrirá la compañía para llevar a cabo su plan estratégico y de operaciones.

COSTES DE MARKETING: detallados previamente en el plan de marketing según la estrategia a seguir cada año.

COSTES OPERATIVOS: dentro de los costes operativos que permitirán llevar a cabo la actividad de DONAPOP se estiman necesarios los siguientes costes.

- **Coste coworking:** se alquilarán 4 puestos para los 4 socios fundadores, en Espacio Geranios, dado que dispone de unas condiciones económicas muy ventajosas para los emprendedores (120€ por puesto). Además, Espacio Geranios será potencial cliente de DONAPOP ya que se trata de una asociación sin ánimo de lucro que lleva a cabo proyectos sociales en diferentes entornos. El detalle de estos costes se detalla en la tabla resumen de costes que se visualiza más abajo.
- **Coste personal:** durante el año 2019 el CEO de la compañía se dedicará al desarrollo del negocio a jornada completa, dada su situación de desempleo temporal, y los otros 3 socios se dedicarán al negocio de forma parcial. Dado que los socios invertirán 10.000€ cada uno, y que tienen un gran compromiso con el desarrollo del proyecto, durante los meses de construcción de la plataforma ninguno imputará gasto a DONAPOP. Se le pagará al CEO a través de la nómina lo correspondiente a los gastos de autónomos, tal y como se contempla en la tabla de gastos. Durante el 2020 y el 2021, el CEO seguirá dedicándose full time al desarrollo de DONAPOP y los otros 3 socios se dedicarán de forma parcial. Se han definido unos salarios bastante conservadores que permitan a los socios tener unos ingresos por su

actividad en DONAPOP y especialmente en el caso del CEO que pueda dedicar todo su tiempo al negocio. Durante los 2 primeros años, se subirán los salarios lo que suba el IPC y en el tercer año, cuando la empresa ya tenga beneficios se harán subidas más interesantes para compensar los salarios de los primeros años. No obstante, los sueldos se encuentran por debajo de los sueldos de mercado, dado que lo importante del proyecto es la labor social que hay detrás.

En el año 2022, con la expansión de DONAPOP a Barcelona, se contratará un responsable de marketing y ventas asociado a dicha zona y en el 2024 se contratará un perfil similar para la expansión a Valencia. Ambos perfiles entrarán con un salario bruto anual de 24.000 euros, de los cuales el 20% máximo se corresponderá con el variable. Además, las subidas salariales estarán fijadas a 3.000 euros anuales, siempre y cuando se cumplan objetivos y la compañía de beneficios.

- **Costes externos:**
 - Hosting: será necesario subcontratar una empresa de hosting, como AWS para albergar la plataforma.
 - Distribución app: se incurrirá en costes asociados a los costes de distribución de la app (Google Play y Apple Store) para que los usuarios puedan descargarse la app de DONAPOP, según se contempla en la tabla de costes.
 - Asesoría Jurídica: se contará con una empresa de asesoría jurídica y laboral para todos los trámites legales, contables, fiscales y jurídicos.

- **Otros costes:** en estos costes se incluirán:
 - Los gastos de constitución (notario, registro y escrituras) y otros gastos de asesoría.
 - Los seguros: responsabilidad civil (400€ anuales), colectivo de accidentes (200 euros anuales) y protección de datos (150€/primer año)
 - Otros gastos: desplazamientos, material de oficina, etc
 - Contingencias: será una partida para imprevistos.

COSTES	2019	2020	2021	2022	2023	2024
COSTES MARKETING	13.000,00 €	56.500,00 €	62.500,00 €	70.500,00 €	77.550,00 €	81.427,50 €
Meses	4	12	12	12	12	12
Número de puestos	4	4	4	5	5	5
Coste alquiler mensual por puesto	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €
TOTAL COSTE COWORKING	1.920,00 €	5.760,00 €	5.760,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €
CEO/CMO	1.440,00 €	24.320,00 €	29.320,00 €	34.167,76 €	36.320,00 €	40.320,00 €
CTO	- €	8.144,00 €	8.290,59 €	25.000,00 €	32.000,00 €	36.000,00 €
CFO	- €	8.144,00 €	8.290,59 €	25.000,00 €	32.000,00 €	36.000,00 €
COO	- €	8.144,00 €	8.290,59 €	25.000,00 €	32.000,00 €	36.000,00 €
Comercial/Marketing Barcelona	- €	- €	- €	24.000,00 €	27.000,00 €	30.000,00 €
Comercial/Marketing Valencia	- €	- €	- €	- €	- €	24.000,00 €
TOTAL COSTES PERSONAL	1.440,00 €	48.752,00 €	54.191,78 €	133.167,76 €	159.320,00 €	202.320,00 €
Hosting	500,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	2.000,00 €
Google Play	22,21 €	- €	- €	- €	- €	- €
Apple Store	87,95 €	87,95 €	87,95 €	87,95 €	87,95 €	87,95 €
Asesoría Jurídico-Legal	2.500,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
TOTAL COSTES EXTERNALIZAC	3.110,16 €	7.087,95 €	7.087,95 €	7.587,95 €	7.587,95 €	8.087,95 €
Gastos de Constitución	1.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Seguros	100,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €
Otros gastos	400,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €	14.400,00 €
Contingencias	1.000,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	6.000,00 €
TOTAL OTROS COSTES	1.500,00 €	4.450,00 €	4.450,00 €	11.950,00 €	11.950,00 €	21.150,00 €
TOTAL COSTE OPERACIONES	7.970,16 €	66.049,95 €	71.489,73 €	159.905,71 €	186.057,95 €	238.757,95 €
TOTAL COSTES	20.970,16 €	122.549,95 €	133.989,73 €	230.405,71 €	263.607,95 €	320.185,45 €

Ilustración 30. Distribución costes DONAPOP

6.5 Plan de Financiación

A continuación, se detalla el análisis financiero y económico de los próximos 5 años, donde se evalúa el rendimiento del mismo.

En primer lugar, se ha elaborado un plan de contingencias, donde se han evaluado los principales riesgos, así como las acciones necesarias a llevar a cabo para paliar dichos riesgos.

6.5.1 Plan de contingencia

RIESGO	PROBABILIDAD	GRAVEDAD	ACCIÓN
Subvención pública no concedida	MEDIA	ALTA	Solicitar préstamo bancario Importe: 100.000€ Intereses: 7.000€
Tasa penetración < 1 año	BAJA	ALTA	Reajustar la inversión en marketing a costa de disminuir la inversión en desarrollo de la plataforma
Coste medio de transacción < 60€	BAJA	MEDIA	Acciones para fomentar la rotación, mediante campañas publicitarias específicas, cambiar el nicho de mercado hacia objetos de mayor valor
No conseguir capital Business Angels	MEDIA	ALTA	Recurrir a los FFFs, préstamo participativo ENISA

Ilustración 31. Plan de contingencia

6.6 Balance de situación

A continuación, se detalla el balance de situación previsional para los 5 años futuros. En este balance cabe destacar algunos temas importantes:

ACTIVO

Existencias: debido al tipo de negocio de comisión por servicio no existen saldos en abierto en esta partida

Clientes: no existen saldos en abierto al final de cada periodo dado que el cobro es inmediato cuando se completa el servicio

PASIVO

Los beneficios se distribuirán:

- Reserva legal: máximo 20% capital social
- Compensar pérdidas de ejercicios negativos anteriores
- Reserva voluntaria para seguir invirtiendo en el desarrollo del negocio. En las reservas voluntarias se reflejan los gastos de constitución (1.000€)

Subvención y donaciones: van disminuyendo en el patrimonio neto en la misma proporción que se van llevando a cabo gastos para el desarrollo de la plataforma.

Aportaciones de socios: en esta partida están incluido tanto la aportación de los socios fundadores como de los inversores de las dos rondas de levantamiento de capital.

Deuda a corto y largo: ambas están a saldo 0 ya que la compañía no va a contraer deudas financieras, y pagará a los proveedores/colaboradores en menos de 30 días.

BALANCE DE SITUACIÓN	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVO	91.272,38 €	151.142,37 €	152.312,51 €	143.343,11 €	187.890,68 €	271.391,75 €
ACTIVO FIJO	41.242,54 €	100.969,21 €	90.137,50 €	65.791,67 €	45.708,33 €	50.166,67 €
Inmovilizado Material						
Equipos Informáticos	6.000,00 €	5.000,00 €	3.875,00 €	4.125,00 €	2.375,00 €	3.500,00 €
Inmovilizado Intangible						
Desarrollo Plataforma	30.000,00 €	90.000,00 €	76.666,67 €	61.666,67 €	43.333,33 €	46.666,67 €
Activos por impuestos diferidos	5.242,54 €	5.969,21 €	9.595,83 €	- €	- €	- €
ACTIVO CIRCULANTE	50.029,84 €	50.173,16 €	62.175,01 €	77.551,45 €	142.182,34 €	221.225,08 €
Existencias	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Clientes	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Tesorería	50.029,84 €	50.173,16 €	62.175,01 €	77.551,45 €	142.182,34 €	221.225,08 €
Inversión Financiera	- €	- €	- €	- €	- €	- €
PASIVO	91.272,38 €	151.142,37 €	152.312,51 €	143.343,11 €	187.890,68 €	271.391,75 €
PATRIMONIO NETO	91.272,38 €	151.142,37 €	152.312,51 €	143.343,11 €	187.890,68 €	271.391,75 €
Capital Social	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Reserva legal	- €	- €	- €	- €	600,00 €	600,00 €
Reserva Voluntaria	- 1.000,00 €	- 1.000,00 €	- 1.000,00 €	- 1.000,00 €	- 1.000,00 €	44.290,68 €
Subvención y Donaciones	15.000,00 €	77.050,00 €	39.100,00 €	1.150,00 €	- €	- €
Aportación Socios	90.000,00 €	90.000,00 €	140.000,00 €	140.000,00 €	140.000,00 €	140.000,00 €
Resultado ejercicio	- 15.727,62 €	- 2.180,01 €	- 10.879,86 €	28.980,60 €	45.697,56 €	83.501,07 €
Resultados negativos ejercicios anteriores	- €	- 15.727,62 €	- 17.907,63 €	- 28.787,49 €	- 406,89 €	- €
PASIVO FIJO	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Deuda LP	- €	- €	- €	- €	- €	- €
PASIVO CIRCULANTE	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Deuda CP	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Proveedores	- €	- €	- €	- €	- €	- €

Ilustración 32. Balance previsional DONAPOP

6.7 Cuenta de resultados

A continuación, se muestra la cuenta de resultados previsional para los próximos 5 años de vida la compañía.

En esta cuenta cabe destacar que los costes de venta son cero, debido a que el modelo de ingresos es por comisión.

CUENTA DE RESULTADOS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS	- €	131.143,27 €	154.441,58 €	310.766,22 €	357.953,12 €	454.061,88 €
Ingresos por ventas	- €	93.193,27 €	116.491,58 €	272.816,22 €	356.803,12 €	454.061,88 €
Otros Ingresos		37.950,00 €	37.950,00 €	37.950,00 €	1.150,00 €	
Coste de ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MARGEN BRUTO	- €	131.143,27 €	154.441,58 €	310.766,22 €	357.953,12 €	454.061,88 €
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	(20.970,16)	(122.549,95)	(133.989,73)	(230.405,71)	(263.607,95)	(320.185,45)
Marketing	(13.000,00)	(56.500,00)	(62.500,00)	(70.500,00)	(77.550,00)	(81.427,50)
Operaciones	(7.970,16)	(66.049,95)	(71.489,73)	(159.905,71)	(186.057,95)	(238.757,95)
RESULTADO OPERATIVO (EBITDA)	(20.970,16)	8.593,32	20.451,86	80.360,51	94.345,17	133.876,43
Amortizaciones y depreciaciones	0,00	(11.500,00)	(34.958,33)	(41.750,00)	(40.583,33)	(22.541,67)
RESULTADO EXPLOTACIÓN (EBIT)	(20.970,16)	(2.906,68)	(14.506,48)	38.610,51	53.761,84	111.334,76
Resultado financiero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RESULTADO ANTES IMPUESTOS (BAI)	(20.970,16)	(2.906,68)	(14.506,48)	38.610,51	53.761,84	111.334,76
Impuesto Corriente	-			(34,08)	(8.064,28)	(27.833,69)
Impuesto Diferido	5.242,54	726,67	3.626,62	(9.595,83)	-	-
RESULTADO NETO	(15.727,62)	(2.180,01)	(10.879,86)	28.980,60	45.697,56	83.501,07
Resultado neto acumulado	(15.727,62)	-17.907,63	-28.787,49	193,11	45.890,68	129.391,75
Crédito Escudo Fiscal	5.242,54	726,67	3.626,62	(9.595,83)	-	-

Ilustración 33. Cuenta de resultados previsional DONAPOP

Tal y como se representa en la cuenta de resultados, la compañía empieza a ser sostenible por sí misma a partir del año 2022. Por tanto, se cumple con el objetivo de desarrollar un modelo económico social autosostenible. A continuación, se detalla el resultado de explotación:

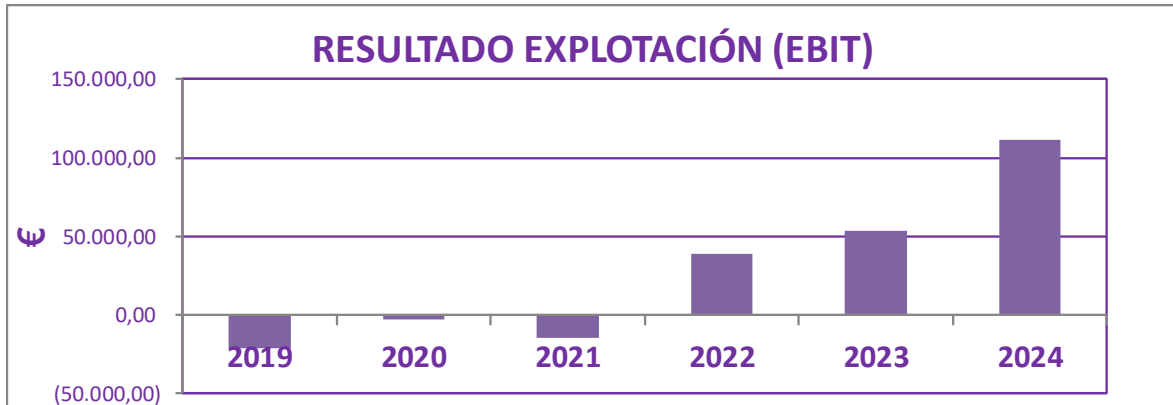


Ilustración 34. Resultado de explotación previsional DONAPOP

6.8 Análisis económico financiero: ratios, VAN, TIR, PAYBACK, BREAK-EVEN

En este apartado se muestran los principales indicadores de rentabilidad del proyecto.

No se analizan los ratios de endeudamiento y liquidez debido a la que la empresa no solicitará préstamos financieros. Además, debido al cobro inmediato a clientes la compañía dispone de tesorería suficiente para hacer frente a las necesidades de liquidez.

RENTABILIDAD	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ROE	n/a	n/a	n/a	20,22%	24,32%	30,77%
ROA	n/a	n/a	n/a	26,94%	28,61%	41,02%
EBITDA s/ Ventas	n/a	n/a	n/a	29,46%	26,44%	29,48%

Ilustración 35. Ratios de rentabilidad DONAPOP

FLUJO DE CAJA LIBRE	2020	2021	2022	2023	2024
EBIT	(2.906,7)	(14.506,5)	38.610,5	53.761,8	111.334,8
- Impuestos sobre EBIT	(726,7)	(3.626,6)	5.791,6	8.064,3	27.833,7
- Impuestos a pagar tras escudo fiscal	0,0	0,0	(34,1)	(8.064,3)	(27.833,7)
NOPAT	(2.906,7)	(14.506,5)	38.576,4	45.697,6	83.501,1
+ Amortizaciones	11.500,0	34.958,3	41.750,0	40.583,3	22.541,7
- Inversiones en Inmovilizado	(70.500,0)	(20.500,0)	(27.000,0)	(20.500,0)	(27.000,0)
- Δ Capital de Trabajo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Flujo de Caja Libre (FCF)	(61.906,7)	(48,1)	53.326,4	65.780,9	79.042,7
Valor Terminal					839.829,1
Total Flujos de Caja	(61.906,7)	(48,1)	53.326,4	65.780,9	918.871,8

Ilustración 36. Flujo de caja libre DONAPOP

VAN	354.566,97
TIR	35%
PAYBACK (años)	2,00

Ilustración 37. VAN, TIR y PAYBACK DONAPOP

Para el cálculo del VAN se tuvo en cuenta una tasa de descuento del 11,60% correspondiente al WACC calculado.

El break-even se alcanza en el año 2022, con unas ventas de 130.998,06€.

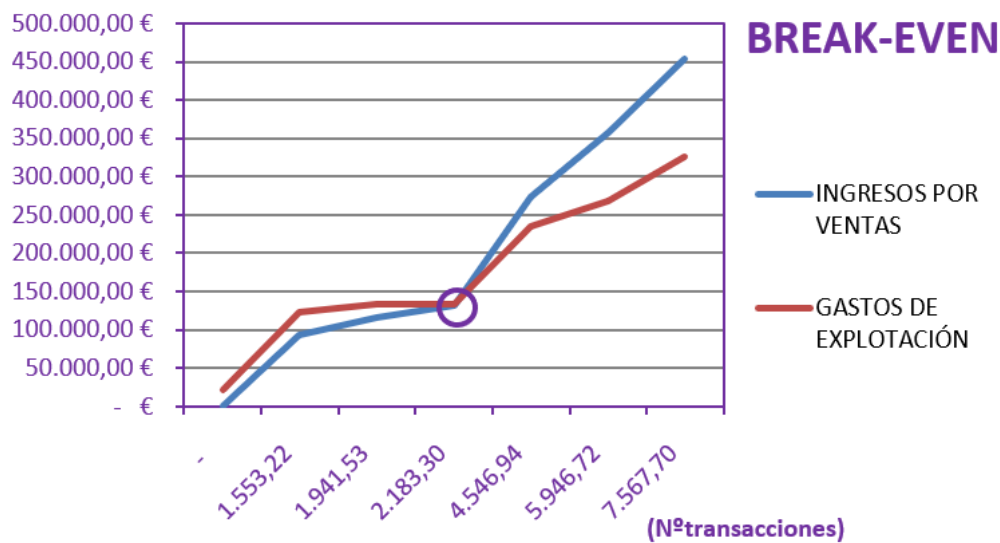


Ilustración 38. Break-even DONAPOP

6.9 Conclusiones

Con DONAPOP lo que se buscan son accionistas que quieren aportar su grano de arena para mejorar el mundo y no sólo la rentabilidad económica para sí mismos. En este sentido, los resultados obtenidos en el plan financiero son totalmente acordes con la misión y los valores de DONAPOP:

- Conseguir un modelo económico social sostenible por sí mismo (beneficios de 80.000€ en el quinto año, que permitirán seguir invirtiendo en el desarrollo del modelo de negocio y de la tecnología para llegar cada vez a más gente).
- Conseguir fondos para los organismos que dedican su actividad a solventar los problemas de la sociedad y a buscar un equilibrio en la misma. Por tanto, para DONAPOP es fundamental el retorno que de su modelo de negocio obtengan dichos organismos y no tanto su propio beneficio, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

	2020	2021	2022	2023	2024
MADRID	Target 0,80% 93.193,27 €	Target 1,00% 116.491,58 €	Target 1,50% 174.737,37 €	Target 1,80% 209.684,85 €	Target 2,00% 232.983,17 €
BARCELONA	-	-	Target 1,00% 98.078,85 €	Target 1,50% 147.118,27 €	Target 1,80% 176.541,93 €
VALENCIA	-	-	-	-	Target 1,00% 44.536,78 €
Total Ingresos Previstos Donapop	93.193,27 €	116.491,58 €	272.816,22 €	356.803,12 €	454.061,88 €
Fondos para ONGs	1.238.139,11 €	1.547.673,89 €	3.624.558,38 €	4.740.384,33 €	6.032.536,37 €

Ilustración 39. Previsión de fondos para ONGs por ventas DONAPOP

En este aspecto, DONAPOP colaborará con todas las asociaciones, especialmente las pequeñas para desarrollar herramientas que consigan medir el impacto de sus acciones y que la sociedad y los donantes puedan medir la relevancia de sus acciones.

Nos gustaría destacar, que en el desarrollo de este apasionante proyecto hemos conocido numerosa asociaciones, que no sólo nos ha ayudado a entender mejor las necesidades y problemas a los que se enfrentan diariamente en sus asociaciones, incluso hemos colaborado con una de ellas para hacer una pequeña herramienta de medición del impacto de su actividad y hacer ver a la sociedad que su aportación cuenta y, aunque en las inmensas dimensiones del mundo apenas se aprecie, esa ayuda para alguien en un entorno mucho más reducido es realmente importante.

7 ANEXOS

ANEXO A: CUESTIONARIOS DE ENTREVISTAS Y RESÚMENES DE RESULTADOS

A. Cuestionario Donantes

Nombre: _____
Edad: _____
Género: _____
Estado civil: _____
Nº miembros en la familia: _____
Profesión: _____

80 ENTREVISTAS

1. ¿Has donado algo durante el último año? ¿Qué donaste?

62 sí (ropa, dinero, juguetes, zapatos, mobiliario)
18 no

2. ¿Tienes intención de donar algo este año? ¿El qué?

63 sí (lo mismo que el año anterior)
14 no
3 no saben

3. ¿Qué problemas has encontrado que hayan podido imposibilitar o dificultar tu intención de donar?

32 ninguno
5 traslado
13 no saber a quién donar o no tener qué donar
30 falta de confianza

4. ¿Qué factores podrían hacer que donase más?

24 conocer a quién donar
18 ayuda en transporte
22 mejorar confianza en receptores
16 varios (subir de peso, cambio de domicilio, tener más dinero, etc)

5. ¿Cuántas ONGs, empresas u organismos conoces donde te gustaría donar?

66 Cáritas/Iglesia y grandes organismos (Unicef, Save the Children, Cruz Roja...)
14 a pequeñas ONGs

6. ¿A cuántas ONGs, empresas u organismos sueles donar?

41 a Cáritas/Iglesia
18 a una ONG u organismo específico
21 a varias causas

7. ¿Considera que, en general, las ONGs, empresas u organismos receptores de donaciones son confiables, transparentes y honestas?

45 no confían

15 no lo sabe

20 sí confían

8. ¿Quién suele hacerse cargo del transporte de tus donaciones a la ONG, empresa u organismo receptores?

48 se hace cargo el donante

4 depende del peso

28 se hace cargo el receptor

9. ¿Has buscado alguna aplicación o web donde te indiquen posibles receptores de donaciones?

3 ha buscado

77 no han buscado

10. ¿Es importante para ti saber a quién le llega tu donación, o dejas en manos de la ONG, empresa u organismo el reparto según estimen conveniente?

52 es importante

28 no es importante

11. ¿Has recibido confirmación alguna vez de que tu donación ha llegado al destino que tenías previsto?

4 sí

76 no

12. ¿Te parece asumible pagar una pequeña cuota de 1 euro a cambio de encontrar más posibles receptores donde necesiten tus donaciones?

48 sí

13 no sabe

19 o

B. Cuestionario Receptores

Nombre: _____
Cargo: _____
Nombre de la institución: _____
Tipo de institución: Fundación ONG Asociación Empresa Otros:
Alcance: Local Regional Nacional Internacional

12 ENTREVISTAS

1. ¿Qué medios utiliza principalmente para dar a conocer sus necesidades de donación?

10 Contactos, redes sociales y publicidad

2 Empresas y convocatorias públicas

2. ¿Tiene problemas para dar a conocer sus necesidades de donación? ¿Cuáles?

10 Poca llegada a usuarios

2 No

3. ¿Informa a los donantes sobre el destino final de sus donaciones, o se reparten de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo?

8 Sí, a través de web o informes

4 No de forma específica

4. ¿Realiza algún tipo de pago para dar a conocer sus necesidades de donación? Publicidad, campañas sociales, ...

11 Sí

1 No

5. ¿Le parece asumible pagar una cuota a cambio de encontrar más posibles donantes?

1 Sí

10 Sólo si hay garantía de recuperar algo

1 No

6. ¿Quién asume normalmente el transporte de las donaciones hasta sus centros?

3 La entidad

9 El donante

7. ¿En su institución se dedica algún presupuesto para mejorar su imagen social y de compromiso con obras sociales?

10 Sí

2 No

8. ¿Qué tipo de donaciones recibe normalmente? ¿Cuál es el propósito del organismo?

3 Dinero

8 Bienes físicos

1 Tiempo de voluntarios

9. ¿Ha buscado alguna aplicación o web donde se publiciten posibles donantes?

1 Sí

11 No

10. ¿Qué problemas les han transmitido sus donantes que hayan dificultado sus donaciones?

6 No encontrar a quién donar

6 Ninguno

11. ¿Considera que, en general, las instituciones receptoras de donaciones tienen una imagen confiable, transparente y honesta?

7 Sí

5 No

12. ¿Qué podría mejorar aún más la confiabilidad de los donantes en las instituciones receptoras de donaciones?

5 Transparencia en publicaciones

7 Más información

13. ¿Cuál es el principal problema que su institución padece en relación con las donaciones?

11 Se necesita mayor donación de dinero en vez de bienes físicos

1 Ninguno

C. Cuestionario Empresas

Nombre: _____
Cargo: _____
Nombre de la institución: _____
Tamaño de la institución: Familiar PYME Gran empresa Multinacional
Sector de actividad: _____

5 ENTREVISTAS

1. ¿En su institución se dedica algún presupuesto para mejorar su imagen social y de compromiso con los más desfavorecidos? Publicidad, campañas sociales,...

5 sí
0 no

2. ¿Colabora con alguna institución como obra social? Si es sí, ¿Están comprometidos solo con esta institución?

2 sí, con varias
2 sí, con una
1 no

3. ¿Buscan periódicamente formas de comprometerse socialmente con nuevas causas?

5 sí
0 no

4. ¿Cómo de importante considera que la imagen de su empresa se vea ligada a causas de ayuda social?

4 muy importante
1 importante, pero no esencial
0 poco importante

5. ¿Patrocina algún tipo de obra social ajena a su institución?

4 sí
1 no

6. ¿Existe algún acuerdo comercial con alguna empresa para fomentar las donaciones?

1 sí
3 no sabe
1 no

D. Usuarios Wallapop

80 ENTREVISTAS

1. ¿Consideras factible donar parte de lo que ganes con la venta de tus artículos en Wallapop a una buena causa, que pudieses elegir entre un listado de ONGs?

54 sí

26 no

ANEXO B: VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS



HIPÓTESIS VALIDADAS:

- ✓ **El 90% de las ONGs y Asociaciones ven más necesaria la ayuda a través de dinero que mediante la donación de bienes.**

Se había supuesto un 75%, pero según las entrevistas realizadas, un 90% de las ONGs y asociaciones consultadas nos transmitieron necesitar más las ayudas mediante dinero que a través de bienes físicos.

El motivo principal es la dificultad de transportar los bienes donados al destino previsto, mientras que con el dinero se puede evitar ese transporte y utilizar directamente el dinero en destino para adquirir la ayuda que se estime necesaria.
- ✓ **El 50% de las personas realiza compraventa de artículos de segunda mano.**

El estudio de Rastreator (2.050 entrevistas) señala que el 50,4% utiliza plataformas online para vender artículos, y un 45,3% para vender. A estos porcentajes se sumarían los usuarios que hacen compraventa de segunda mano por otro tipo de canales.
- ✓ **Al 65% de la gente que dona le gustaría saber el destino de su donación, y que llega al mismo.**

Según las entrevistas efectuadas, para el 65% de las personas es importante saber el destino exacto de su donación. Al ser un porcentaje bastante alto (aunque no tanto como el 75% supuesto inicialmente), se valida la hipótesis con el nuevo porcentaje.

El estudio Kantar (1.088 entrevistas) indica que para los donantes, los colectivos más importantes a los que ayudar son la infancia (49%), los ancianos sin ayudas (41%) y los enfermos (38%). Por otro lado, las ONGs que concentran la mayoría de las ayudas se dedican a la ayuda a enfermos (50%), infancia (47%) y refugiados (42%).

- ✓ **El 74% de la gente que dona lo hace siempre al mismo receptor (por ejemplo, Cáritas), al no contar con información de otros posibles receptores.**

Las entrevistas realizadas nos indican que el 74% de las personas dona siempre a los mismos receptores. Al ser un porcentaje bastante alto (aunque no llega al 80% supuesto inicialmente), se valida la hipótesis con el nuevo porcentaje.

Adicionalmente, el informe AIMC (10.000 entrevistas) publica que las motivaciones externas que llevaron a los españoles a realizar aportaciones a causas sociales fueron varias: captaciones en la calle o llamadas telefónicas (9,9%); donaciones recogidas por parte de amigos (5,0%); respuestas a anuncios en medios (4,6%); vía redes sociales (2,1%). Dicho informe también indica que sólo entre tres organismos (Cruz Roja, Cáritas y la Asociación Española contra el Cáncer) ya cubren el 26% de los donativos que se realizan.
- ✓ **El 44% de la población siente desconfianza de las ONGs.**

El estudio Kantar (1.088 entrevistas) indica que un 44% siente desconfianza de las ONGs, y el 56% de los entrevistados opinan de igual manera.

Este resultado nos lleva a plantear el uso de nuevas tecnologías (por ejemplo, Blockchain) para trazabilizar la llegada de la donación al destino previsto, y validar mediante los certificados oportunos a las ONG y asociaciones que quieran formar parte de la plataforma, para ganar así la confiabilidad del usuario.
- ✓ **El 78% de la población dona bienes o dinero.**

Según las entrevistas realizadas, el 78% de los españoles ha donado el último año (porcentaje mayor al 60% supuesto inicialmente).

El informe AIMC (10.000 entrevistas) señala además que el 31,7% de los españoles donaron dinero a ONGs en 2016, con una media anual superior a los 100 euros. El estudio AEF corrobora estos datos, aproximadamente.

Dicho informe también indica que el 51,8% estaría dispuesto a dedicar parte de su tiempo a una causa justa.

Por otra parte, el estudio Kantar (1.088 entrevistas) indica que un 86% de españoles ha donado alguna vez, y un 55% lo han hecho de forma económica.
- ✓ **El 62% de la población encuentra problemas para donar.**

El 62% de los entrevistados encuentra problemas para donar, especialmente con la confiabilidad. Al ser un porcentaje bastante alto (aunque no tanto como el 80% supuesto inicialmente), se valida la hipótesis con el nuevo porcentaje.
- ✓ **El 90% de las fundaciones, asociaciones y pequeñas ONG's tienen problemas para encontrar canales que les permitan hacer llegar a la población sus necesidades de donación.**

De acuerdo al estudio de mercado de PwC "Radiografía del tercer sector social en España", las pequeñas ONG no están preparadas para las nuevas tecnologías y no disponen de suficientes modelos de asociación y financiación con empresas como para poder impulsar sus necesidades de donación al gran público.

Este dato ha sido confirmado por las ONG y asociaciones entrevistadas, ya que la casi totalidad de las mismas nos indicaron como uno de sus principales problemas el poco alcance que tienen para hacer llegar a la gente sus necesidades.

- ✓ **El 61% de los donantes actuales usarían una aplicación para encontrar más posibles receptores.**
El 61% de los entrevistados estarían dispuestos a pagar incluso una pequeña cuota de 1 euro a cambio de encontrar más posibles receptores donde necesiten sus donaciones. Por tanto, puede asimilarse que, como mínimo, ese 61% de donantes usaría la aplicación.
- ✓ **Al menos el 50% de los donantes están dispuestos a pagar una cuota simbólica por nuestra aplicación.**
Como se ha comentado en la hipótesis anterior, según las entrevistas el 61% de las personas estarían dispuestas a pagar una pequeña cuota de 1 euro a cambio de encontrar más posibles receptores donde necesiten sus donaciones.
Aunque se valida la hipótesis, se analizará si es oportuno incluir esta medida u ofrecer la aplicación de forma gratuita.
- ✓ **El 68% de los usuarios de plataformas de compraventa de segunda mano considera factible donar parte del dinero conseguido a una buena causa.**
Se realizan entrevistas a un total de 80 usuarios de la plataforma Wallapop, resultando un porcentaje del 68% favorable a donar parte del dinero conseguido a una buena causa. Inicialmente se había considerado como hipótesis un 60%.
- ✓ **El 80% de los "compradores" de bienes a través de la aplicación estarían dispuestos a asumir el transporte del objeto.**
Una posible solución al transporte sería que su coste de envío se descontase de la cantidad final a recibir por la ONG/Asociación por la compraventa del artículo, como se hace en otras plataformas. De esa forma, nadie se hace cargo realmente del transporte. Por tanto, se valida la hipótesis sin necesidad de actuaciones adicionales.


HIPÓTESIS INVALIDADAS:

- x **El 30% de la gente que desea donar finalmente no lo hace al no encontrar un receptor (por falta de tiempo para buscar).**
El porcentaje obtenido a través de las entrevistas baja a un 17%. Aunque no se encuentren receptores, se suele donar siempre a los mismos conocidos. El estudio Kantar (1.088 entrevistas) indica que el principal canal de obtención de donaciones por parte de las ONG es el cara a cara en la calle (26%), seguido muy de lejos por las sedes y eventos.


El estudio AEF por su parte indica como principales canales el telemarketing (35%) y el cara a cara (32%), con un futuro potencial para la web.
- x **El 30% de la gente que no dona actualmente sí lo haría con nuestra aplicación.**
Prácticamente nadie busca en internet aplicaciones o webs donde indiquen posibles receptores de donaciones, según se puede extraer de la información obtenida mediante entrevistas.
- x **El 40% de las ONGs y Asociaciones estarían dispuestas a pagar una cuota por la aplicación.**
En las reuniones mantenidas con ONGs y asociaciones, el 90% nos transmitieron que estarían de acuerdo en realizar un aporte, pero siempre que fuese por la consecución de donaciones. Es decir, estaban de acuerdo con ceder parte de lo recaudado, pero no en pagar una cuota con la incertidumbre de no saber si iban a lograr donaciones.

ANEXO C: ARQUETIPOS DE CLIENTES

- El Solidario

	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20%;">Nombre</td><td>Andrea Gómez</td></tr> <tr><td>Edad</td><td>35</td></tr> <tr><td>Estado civil e hijos</td><td>Casada. 1 hijo</td></tr> <tr><td>Lugar de nacimiento</td><td>Toledo</td></tr> <tr><td>Vive en</td><td>Madrid</td></tr> </table>	Nombre	Andrea Gómez	Edad	35	Estado civil e hijos	Casada. 1 hijo	Lugar de nacimiento	Toledo	Vive en	Madrid
Nombre	Andrea Gómez										
Edad	35										
Estado civil e hijos	Casada. 1 hijo										
Lugar de nacimiento	Toledo										
Vive en	Madrid										
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="background-color: #e0e0e0;">Perfil General</td></tr> <tr><td>- Puesto de trabajo Profesora de instituto</td></tr> <tr><td>- Experiencia 7 años</td></tr> <tr><td>- Valoración por sus compañeros Buena Persona, comprometida con causas sociales y su trabajo, además de una fuerte vocación hacia su trabajo.</td></tr> <tr><td>- Otros Creatividad</td></tr> </table>	Perfil General	- Puesto de trabajo Profesora de instituto	- Experiencia 7 años	- Valoración por sus compañeros Buena Persona, comprometida con causas sociales y su trabajo, además de una fuerte vocación hacia su trabajo.	- Otros Creatividad	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="background-color: #e0e0e0;">Otros datos interés</td></tr> <tr><td>- Características y peculiaridades Vegetariana</td></tr> <tr><td>- Aficiones Deporte, moda, viajar</td></tr> </table>	Otros datos interés	- Características y peculiaridades Vegetariana	- Aficiones Deporte, moda, viajar		
Perfil General											
- Puesto de trabajo Profesora de instituto											
- Experiencia 7 años											
- Valoración por sus compañeros Buena Persona, comprometida con causas sociales y su trabajo, además de una fuerte vocación hacia su trabajo.											
- Otros Creatividad											
Otros datos interés											
- Características y peculiaridades Vegetariana											
- Aficiones Deporte, moda, viajar											

- El Padre Educador

	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20%;">Nombre</td><td>Luis Ramos</td></tr> <tr><td>Edad</td><td>43</td></tr> <tr><td>Estado civil e hijos</td><td>Casado. 3 hijos</td></tr> <tr><td>Lugar de nacimiento</td><td>Madrid</td></tr> <tr><td>Vive en</td><td>Madrid</td></tr> </table>	Nombre	Luis Ramos	Edad	43	Estado civil e hijos	Casado. 3 hijos	Lugar de nacimiento	Madrid	Vive en	Madrid
Nombre	Luis Ramos										
Edad	43										
Estado civil e hijos	Casado. 3 hijos										
Lugar de nacimiento	Madrid										
Vive en	Madrid										
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="background-color: #e0e0e0;">Perfil General</td></tr> <tr><td>- Puesto de trabajo D. Financiero en multinacional</td></tr> <tr><td>- Experiencia 18 años</td></tr> <tr><td>- Valoración por sus compañeros Extrovertido y buen compañero y jefe de equipo. Atento y entusiasta con su trabajo. Organizado y con grandes dotes de comunicación.</td></tr> <tr><td>- Otros Deportista</td></tr> </table>	Perfil General	- Puesto de trabajo D. Financiero en multinacional	- Experiencia 18 años	- Valoración por sus compañeros Extrovertido y buen compañero y jefe de equipo. Atento y entusiasta con su trabajo. Organizado y con grandes dotes de comunicación.	- Otros Deportista	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="background-color: #e0e0e0;">Otros datos interés</td></tr> <tr><td>- Características y peculiaridades Muy involucrado en la educación de sus hijos. Le encanta pasar el tiempo con su familia y organizar actividades con ellos.</td></tr> <tr><td>- Aficiones Cocinar. Running. Fútbol.</td></tr> </table>	Otros datos interés	- Características y peculiaridades Muy involucrado en la educación de sus hijos. Le encanta pasar el tiempo con su familia y organizar actividades con ellos.	- Aficiones Cocinar. Running. Fútbol.		
Perfil General											
- Puesto de trabajo D. Financiero en multinacional											
- Experiencia 18 años											
- Valoración por sus compañeros Extrovertido y buen compañero y jefe de equipo. Atento y entusiasta con su trabajo. Organizado y con grandes dotes de comunicación.											
- Otros Deportista											
Otros datos interés											
- Características y peculiaridades Muy involucrado en la educación de sus hijos. Le encanta pasar el tiempo con su familia y organizar actividades con ellos.											
- Aficiones Cocinar. Running. Fútbol.											

- **El Práctico**



Nombre	Marta Pérez
Edad	34
Estado civil e hijos	Soltera
Lugar de nacimiento	Cádiz
Vive en	Madrid

Perfil General

- **Puesto de trabajo** Ingeniera informática
- **Experiencia** 8 años
- **Valoración por sus compañeros**
Carácter alegre, cariñosa y directa. No suele andarse con rodeos y es una persona muy práctica.
- **Otros**
Persona muy organizada

Otros datos interés

- **Características y peculiaridades**
Le gusta la moda y a menudo cambia de armario.
- **Aficiones**
Le encanta viajar y es una apasionada de los niños.

- **El Desconfiado**



Nombre	Felipe Javier Freire
Edad	42
Estado civil e hijos	Soltero
Lugar de nacimiento	Orense
Vive en	Madrid

Perfil General

- **Puesto de trabajo** Encargado de obra
- **Experiencia** 22 años
- **Valoración por sus compañeros**
Carácter reservado, muy trabajador, serio y algo tosco en el trato. Le gusta asegurarse que todo se realiza como es debido.
- **Otros**
Desconfiado, especialmente con las nuevas tecnologías.

Otros datos interés

- **Características y peculiaridades**
Prefiere pagar en metálico que con tarjeta.
- **Aficiones**
Coleccionar motocicletas antiguas, que repara y revaloriza.
Descubrir nuevos lugares y actividades que poder recomendar luego a sus amigos.

ANEXO D: Mock up del producto

Registro

Consiste en la inscripción del usuario en la APP y con ello se da de alta como usuario de DONAPOP. El acceso a esto se hace a través de la página web o por la App. El usuario si quiere realizar una compra o venta, deberá registrarse, si no quiere hacer un registro inicial, podrá ver la App y la Web pero no podrá realizar transacciones.



El sistema estará abierto por un lapso de 7 minutos para realizar el registro.

Datos Obligatorios

Para poder cualquier tipo de transacción (compra/venta) dentro de la plataforma de DONAPOP, es obligatorio realizar el registro de los datos. Estos datos van a ser:

- Nombre
- E-mail
- Movil
- Contraseña

Esto con la finalidad de poder identificar el cliente y contar con sus datos. Además se le preguntará si quiere recibir correos informativos sobre campañas o información acerca de la actividad de DONAPOP dentro del ámbito social.

Subir Producto

En la página de subir el producto, inicialmente, se le solicita autorización al usuario para ver su geolocalización, esto con la finalidad de que los compradores puedan ver donde está ubicado el producto y así tomar una decisión de compra. También se pide una pequeña descripción del producto, como en que estado está, tiempo de uso y principales características. Luego se deberá subir una foto del producto que se desea subir a la App de DONAPOP.





Autorización de precio

El sistema le recomendará al usuario un precio, al objeto. Esto se logra a través del reconocimiento de imagen y de deep learning, el cual establecerá un precio de mercado, teniendo en cuenta el mercado con objetos similares.

Esto se hace para proporcionar inicialmente un precio mas “justo” al objeto. Asi de esta manera se ofrece a los compradores mejores, al vendedor una imagen mas ajustada de cuanto puede llegar a costa su producto, al ser casi una tarea de benchmarking y a DONAPOP la opción de que haya mayor rotación de los productos que se ofrecen en la App y la web.

Si el usuario acepta la aplicación del precio, el producto sera publicado en la App, de lo contrario este le dara el precio que consedere apropiado para el objeto.



Producto Publicado

las personas que entren en la App veran asi el producto:

En la parte de arriba el nombre del vendedor, con valoraciones hechas por otros compradores, en caso de haber realizado ya ventas dentro de aplicación. Esta valoracion se hace a travez de estrellas, entre mas estrellas mejor es la calificacion. La mayor será de 5 estrellas y la menor sera de uno.

El precio del producto estará debajo de la foto. Este precio ya es el que el vendedor puso para su producto o el que fue recomendado por DONAPOP. Finalmente aparece la ubicación donde se sabe en que zona de la ciudad esta el producto. Para mas adelante servirá para determinar la ciudad en la cual se encuentra el producto.



Fundaciones

El siguiente ítem que se puede ver dentro de la aplicación va a ser el de fundaciones. El cual estará disponible para los vendedores cuando quieran subir el producto. En esta parte deberán escoger la fundación con la cual se sientan más identificados.

El item de fundaciones se establecerá con diferentes tipos de organizaciones que ayudan a diferentes causas, entre estos estan:

- Adultos Mayores
- Niños y Niñas
- Animales
- Comunidades
- Personas enfermas

Además de esto, ya contamos con algunas fundaciones que mostraron interes para publicitarse dentro de la plataforma de DONAPOP.

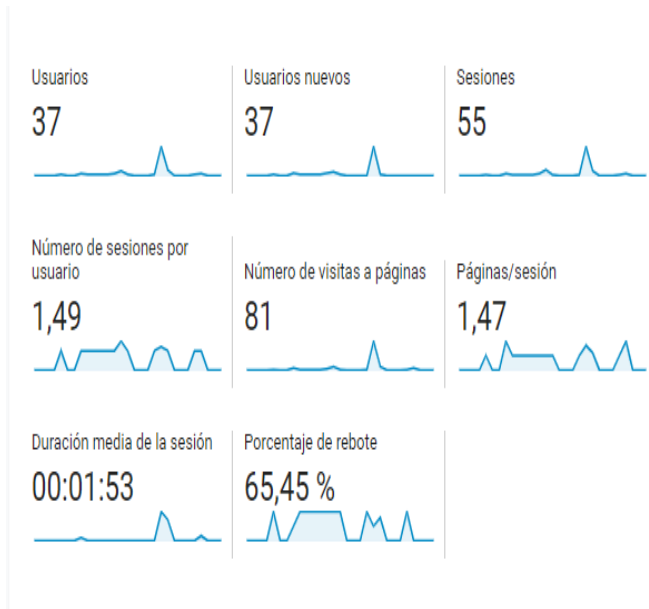
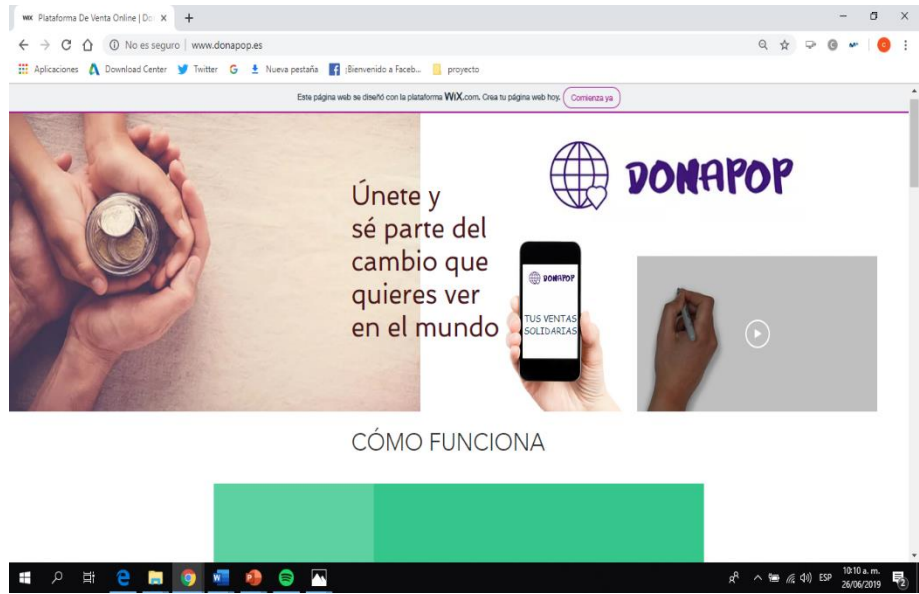
Estas estan en los sectores de animales, comunidades, niños y adultos mayores. Al ingersar en estas categorias se mostraran las fundaciones con una descripción de la actividad y proyectos que se encuentran desarrollando.

A esta opción de fundaciones también podrán ingresar los visitantes y compradores dentro de la App, con la finalidad que conozcan la labor realizada por DONAPOP y nuestros socios, que son las fundaciones con las cuales trabaja DONAPOP.

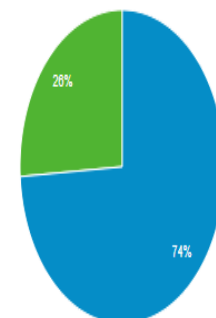


ANEXO E: LANDING PAGE

www.donapop.es

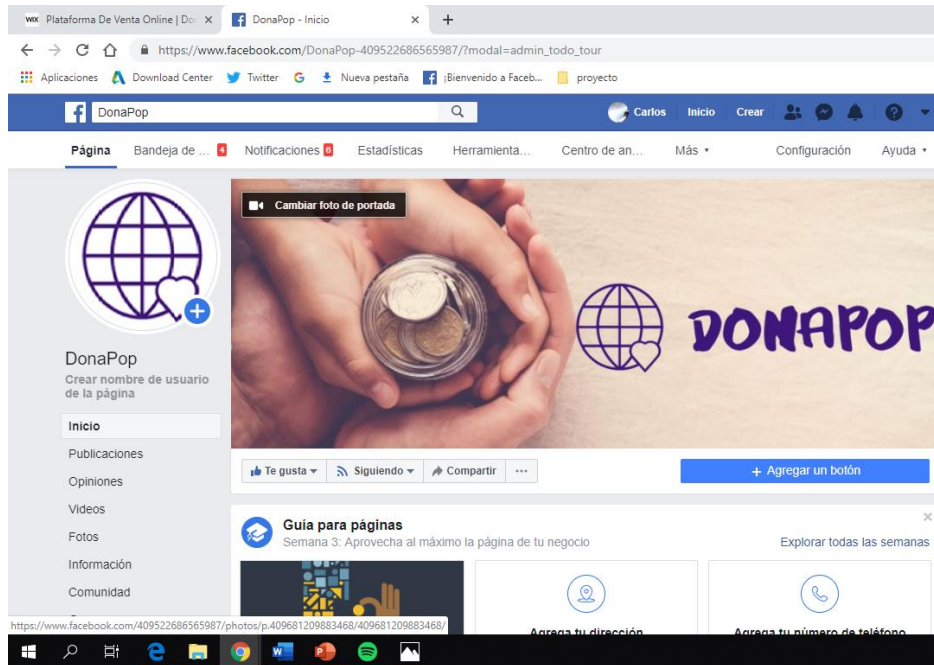


■ New Visitor ■ Returning Visitor



ANEXO F: REDES SOCIALES

https://www.facebook.com/DonaPop-409522686565987/?modal=admin_todo_tour



Fecha	Publicación	Tipo	Segmentación	Alcance ⁱ	Participación	Promocionar
12/06/2019 20:48	Esto avanza!!! donapop.es	Video	Global	41	0 4	Promocionar publicación
12/06/2019 20:09	Conoce Donapop en este	Video	Global	613	32 32	Promocionar publicación
03/06/2019 09:01	¡¡Eduquemos a nuestros	Image	Global	479	18 31	Promocionar publicación
31/05/2019 01:32	Tenemos que cambiar la forma	Image	Global	17	1 5	Promocionar publicación
30/05/2019 20:39	DonaPop actualizó su	Image	Global	18	0 2	Promocionar publicación
30/05/2019 20:38	DonaPop actualizó la	Image	Global	15	0 1	Promocionar publicación
30/05/2019 19:17	DonaPop	Image	Global	0	0 0	Promocionar publicación

¿Quieres que tus hijos crezcan con los valores del compartir?

Únete con ellos a nuestra comunidad de
vendedores solidarios y destina los fondos
de vuestras ventas a la causa benéfica que
más os guste



DONAPOP

www.donapop.es

Tlf: 676 101 285

info@donapop.es

ANEXO H POSIBLES ESCENARIOS FINANCIEROS

Escenario Pesimista

Se han calculado las ventas previstas en el caso en el que la **tasa penetración en el mercado** fuera un **0,2% inferior** a la esperada, lo que supondría obtener beneficios a partir de 2023, tal y como se refleja en la cuenta de resultados.

	2020	2021	2022	2023	2024
MADRID	Target 0,60% 69.894,95 €	Target 0,80% 93.193,27 €	Target 1,30% 151.439,06 €	Target 1,60% 186.386,53 €	Target 1,80% 209.684,85 €
BARCELONA	-	-	Target 0,80% 78.463,08 €	Target 1,30% 127.502,50 €	Target 1,60% 156.926,16 €
VALENCIA	-	-	-	-	Target 0,80% 35.629,43 €
Total Ingresos Previstos Donapop	69.894,95 €	93.193,27 €	229.902,14 €	313.889,04 €	402.240,43 €
Fondos para ONGs	928.604,33 €	1.238.139,11 €	3.054.414,10 €	4.170.240,04 €	5.344.051,48 €

CUENTA DE RESULTADOS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS	- €	107.844,95 €	131.143,27 €	267.852,14 €	315.039,04 €	402.240,43 €
Ingresos por ventas	- €	69.894,95 €	93.193,27 €	229.902,14 €	313.889,04 €	402.240,43 €
Otros Ingresos		37.950,00 €	37.950,00 €	37.950,00 €	1.150,00 €	
Coste de ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MARGEN BRUTO	- €	107.844,95 €	131.143,27 €	267.852,14 €	315.039,04 €	402.240,43 €
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	(20.970,16)	(122.549,95)	(133.989,73)	(230.405,71)	(263.607,95)	(320.185,45)
Marketing	(13.000,00)	(56.500,00)	(62.500,00)	(70.500,00)	(77.550,00)	(81.427,50)
Operaciones	(7.970,16)	(66.049,95)	(71.489,73)	(159.905,71)	(186.057,95)	(238.757,95)
RESULTADO OPERATIVO (EBITDA)	(20.970,16)	(14.705,00)	(2.846,46)	37.446,43	51.431,09	82.054,98
Amortizaciones y depreciaciones	0,00	(11.500,00)	(34.958,33)	(41.750,00)	(40.583,33)	(22.541,67)
RESULTADO EXPLOTACIÓN (EBIT)	(20.970,16)	(26.205,00)	(37.804,79)	(4.303,57)	10.847,75	59.513,32
Resultado financiero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RESULTADO ANTES IMPUESTOS (BAI)	(20.970,16)	(26.205,00)	(37.804,79)	(4.303,57)	10.847,75	59.513,32
Impuesto Corriente	-	-	-	-	-	-
Impuesto Diferido	5.242,54	6.551,25	9.451,20	1.075,89	-	-
RESULTADO NETO	(15.727,62)	(19.653,75)	(28.353,59)	(3.227,68)	10.847,75	59.513,32
Resultado neto acumulado	(15.727,62)	-35.381,37	-63.734,97	-66.962,65	-56.114,89	3.398,42
Crédito Escudo Fiscal	5.242,54	6.551,25	9.451,20	1.075,89	0,00	0,00

Escenario Optimista

Se han calculado las ventas previstas en el caso en el que la tasa penetración en el mercado fuera un 0,2% superior a la esperada, lo que supondría obtener beneficios a partir de 2020, tal y como se refleja en la cuenta de resultados.

	2020	2021	2022	2023	2024
MADRID	Target 1,00% 116.491,58 €	Target 1,20% 139.789,90 €	Target 1,70% 198.035,69 €	Target 2,00% 232.983,17 €	Target 2,20% 256.281,48 €
BARCELONA	-	-	Target 1,20% 117.694,62 €	Target 1,70% 166.734,04 €	Target 2,00% 196.157,70 €
VALENCIA	-	-	-	-	Target 1,20% 53.444,14 €
Total Ingresos Previstos Donapop	116.491,58 €	139.789,90 €	315.730,31 €	399.717,21 €	505.883,32 €
Fondos para ONGs	1.547.673,89 €	1.857.208,66 €	4.194.702,67 €	5.310.528,62 €	6.721.021,26 €

CUENTA DE RESULTADOS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS	- €	154.441,58 €	177.739,90 €	353.680,31 €	400.867,21 €	505.883,32 €
Ingresos por ventas	- €	116.491,58 €	139.789,90 €	315.730,31 €	399.717,21 €	505.883,32 €
Otros Ingresos		37.950,00 €	37.950,00 €	37.950,00 €	1.150,00 €	
Coste de ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MARGEN BRUTO	- €	154.441,58 €	177.739,90 €	353.680,31 €	400.867,21 €	505.883,32 €
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	(20.970,16)	(122.549,95)	(133.989,73)	(230.405,71)	(263.607,95)	(320.185,45)
Marketing	(13.000,00)	(56.500,00)	(62.500,00)	(70.500,00)	(77.550,00)	(81.427,50)
Operaciones	(7.970,16)	(66.049,95)	(71.489,73)	(159.905,71)	(186.057,95)	(238.757,95)
RESULTADO OPERATIVO (EBITDA)	(20.970,16)	31.891,63	43.750,17	123.274,60	137.259,26	185.697,87
Amortizaciones y depreciaciones	0,00	(11.500,00)	(34.958,33)	(41.750,00)	(40.583,33)	(22.541,67)
RESULTADO EXPLOTACIÓN (EBIT)	(20.970,16)	20.391,63	8.791,84	81.524,60	96.675,92	163.156,20
Resultado financiero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RESULTADO ANTES IMPUESTOS (BAI)	(20.970,16)	20.391,63	8.791,84	81.524,60	96.675,92	163.156,20
Impuesto Corriente	-	-	(1.232,00)	(20.381,15)	(24.168,98)	(40.789,05)
Impuesto Diferido	5.242,54	-	(5.242,54)	-	-	-
RESULTADO NETO	(15.727,62)	20.391,63	3.549,30	61.143,45	72.506,94	122.367,15
Resultado neto acumulado	(15.727,62)	4.664,01	8.213,31	69.356,76	141.863,71	264.230,86
Crédito Escudo Fiscal	5.242,54	0,00	(5.242,54)	0,00	-	-

Bibliografía

INFORMES Y ESTUDIOS:

- Informe AIMC “Colaboración con ONGs 2017”
https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2017/06/170615_np_aimc_marcas_ongs.pdf
- Estudio “La Realidad del Socio y Donante en España 2017” (Asociación Española de Fundraising)
<https://www.aefundraising.org/documentacion/estudio-la-realidad-del-socio-donante-espana-2017/>
- Estudio Kantar Millwardbrown “Perfil del Donante 2018”
<http://www.millwardbrown.com/global-navigation/news/press-releases/full-release/2018/11/23/mas-de-la-mitad-de-la-poblacion-ha-colaborado-economicamente-con-las-ong>
- Estudio Rastreator de Comparación Online hacia el Ahorro Inteligente 2017
<https://www.rastreator.com/sala-de-prensa/notas-de-prensa/2017-08-nuevo-consumo-segunda-mano.aspx>
- Informe PwC “Radiografía del Tercer Sector Social en España: retos y oportunidades en un entorno cambiante”
<https://www.pwc.es/es/publicaciones/tercer-sector-publicaciones/radiografia-tercer-sector-social-2018.html>
- Informe PwC “La reacción del Tercer Sector Social al entorno de crisis”
<https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/reaccion-3sector.pdf>
- Informe INE “España en cifras 2019”
http://www.ine.es/prodyser/espa_cifras (ISSN 2255-0410)
- Nota de Prensa INE “Avance de la Estadística del Padrón Continuo a 1 de enero de 2019”
https://www.ine.es/prensa/pad_2019_p.pdf
- Informe AROPE 2018 “EL ESTADO DE LA POBREZA SEGUIMIENTO DEL INDICADOR DE POBREZA Y EXCLUSIÓN SOCIAL EN ESPAÑA”
https://www.eapn.es/estadodepobreza/ARCHIVO/documentos/Informe_AROPE_2018.pdf
- Revista Voluntariado Social Ejemplar nº28 “Entrevista MJJ ODS”
http://www.plataformatercersector.es/sites/default/files/Entrevista%20MJJ%20ODS%20Revista%20Voluntariado%20Social%20Rioja_0.pdf
- Informe EAPN-ES “Tercer Sector de Acción Social, Movilización Social y Voluntariado”
http://www.plataformatercersector.es/sites/default/files/20190320%20Estudio%20%27Tercer%20OSector%20de%20Acci%C3%B3n%20Social%2C%20Movilizaci%C3%B3n%20Social%20y%20Voluntariado%27_0.pdf

- Informe Economía Solidaria Cáritas 2017
<https://caritas-web.s3.amazonaws.com/main-files/uploads/2018/05/Informe-econom%C3%ADa-solidaria-2017-C%C3%A1ritas.pdf>
- Artículo “Recomendaciones Éticas del Tercer Sector de Acción Social”
<http://www.plataformatercersector.es/es/noticias/recomendaciones-%C3%A9ticas-del-tercer-sector-de-acci%C3%B3n-social>
- Encuesta INE “Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares”
https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176741&menu=ultiDatos&idp=1254735576692
- Estudio Estadístico INE “Hábitos en Internet”
<https://www.ine.es/prodyser/myhue18/bloc-3c.html?lang=es>
- Estudio Estadístico INE “Hábitos en Internet”
<https://www.ine.es/prodyser/myhue18/bloc-3c.html?lang=es>
- Artículo “Los españoles, los más solidarios”
<https://ayudaenaccion.org/ong/blog/solidaridad/espanoles-solidarios/>
- Guía ONGs
<https://www.guiaongs.org/directorio/ongs/acompartir-5-1-3229/>
- Artículo “La Estrategia de Marketing de Wallapop”
<https://marketingsablog.wordpress.com/2017/10/21/la-estrategia-de-marketing-de-wallapop/>
- Artículo “Captación de leads: cómo mejorar su calidad para convertir a cliente”
<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/captacion-de-leads-como-mejorar-su-calidad>
- El Referente “Plataformas de crowdfunding, equity y crowdlending de España”
<https://www.elreferente.es/crowdfunding/plataformas-crowdfunding-equity-lending-espana-28646>

LIBROS:

- “The complete guide to fundraising management” (Stanley Weinstein)
- “Nonprofit Internet Strategies” (Ted Hart)
- “E-commerce 360°” (Anabel Durán)
- E-BOOK “Cómo crear un plan de marketing online” (Vilma Núñez)
- E-BOOK “Automatización de Marketing y Funnels” (Vilma Núñez)
- “Generación de Modelos de Negocio” (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur)
- “El Método Lean Startup” (Eric Ries)

EMPRESAS, INSTITUCIONES, ONGs, FUNDACIONES Y ASOCIACIONES:

Nuestro especial agradecimiento por su colaboración a:

- EthicHub
- YoDono
- Sareb
- Setem
- Solidarios.org
- Intermon Oxfam
- Grundfos
- Espacio Geranios
- Fundación Pablo Horstman
- Manos Unidas
- Fundación Lufthansa
- Fundación Caja Rural
- EDP
- Visualeo
- Creando Huellas
- Fundación Atenea
- DHL