

Centro Europeo de Estudios de Caso para la Creación de Empresas

Patrocinado por la Comisión Europea para la Industria y la Empresa bajo la dirección del CIP (Programa de Competitividad e Innovación 2007-2013)

Código del proyecto: ENT/CIP/09/E/N02S001
2011

David Lysaght (Irlanda)

Thomas Cooney
Instituto Tecnológico de Dublín

Este caso de estudio de empresa ha sido elaborado como base para motivar la discusión en clase. El caso no busca ilustrar una buena o mala gestión de una situación empresarial.

Usted puede:

- Copiar, distribuir, mostrar y realizar y realizar el trabajo
- Realizar trabajos derivados

Bajo las siguientes condiciones:

- Atribución.
Debe dar el crédito al autor original del caso.
- No comercial.
No debe usar este caso con fines comerciales.
- Compartir igual.
Si usted altera, cambia o construye sobre este caso; podrá distribuir el trabajo resultante, solamente bajo idénticas condiciones a las de este caso de estudio.

Para cualquier utilización de este caso de estudio, se deberá reconocer y aceptar las condiciones de uso aquí presentadas. Con el permiso explícito de los autores, se podrían omitir cualquiera de estas condiciones de uso.

DAVID LYSAGHT

Introducción

David Lysaght entendió desde el primer momento en que concibió su idea de negocio que emprender una nueva empresa sería una tarea difícil y que las posibilidades de fracaso serían bastante altas. A finales del verano de 2010 la recesión económica de Irlanda se había cobrado un precio muy alto en muchas empresas locales, y David se preguntaba si debía abandonar sus planes de formar una empresa sin ánimo de lucro que organizaría actividades de senderismo y trekking de montaña para recolectar fondos para organizaciones de caridad. El mercado de la caridad se acabó convirtiendo en un mercado extremadamente competitivo porque (1) había muchos menos fondos provenientes tanto del sector público como del privado destinados a la caridad, (2) se había producido una fuerte disminución de la actividad filantrópica porque las riquezas de las personas con un alto potencial económico habían sido muy afectadas por la recesión, y (3), se produjo también un gran aumento en el número de organizaciones sin ánimo de lucro que buscaban garantizar la financiación. David también se enfrentó a un reto adicional al que pocos otros empresarios tienen que hacer frente: tiene parálisis cerebral.

La parálisis cerebral es una enfermedad causada por una lesión en el cerebro de una persona. Debido a esta lesión, la persona no es capaz de utilizar algunos de los músculos de su cuerpo en la forma normal (parálisis). En general se caracteriza por la incapacidad para controlar totalmente las funciones motoras, en particular el control muscular y la coordinación. Dado que David tenía una actitud muy positiva ante la vida, se preguntó si organizar actividades de senderismo es una buena elección para alguien en su condición. También pensó en conseguir un socio de negocios dado que las personas cambiaban con frecuencia su comportamiento cuando se reunían con él y al ver su discapacidad.

Había organizado una reunión con su mentor de negocios en un plazo siete días, y David decidió que tenía que considerar todos los aspectos positivos y negativos tanto de su situación personal como del negocio para preparar esta reunión. Este análisis le ayudaría a él y a su mentor de negocios para decidir el próximo paso en el desarrollo de su idea de negocio.

Los antecedentes personales de David

David Lysaght tiene 29 años y vive en el pintoresco pueblo de Blackrock, cerca de la gran ciudad de Dundalk. Es el más joven de cinco hermanos y admite que fue en cierta manera mimado por su hermano y sus hermanas. Asimismo, reconoce y valora positivamente la enorme influencia que éstos han tenido en su vida, y cómo su familia le había empujado siempre y le había animado a realizarse. Su padre Lisle era ingeniero de profesión y tuvo una carrera variada antes de establecer su propio negocio en la década de los años 70. Aunque no era una presencia constante en su vida, David se vio profundamente afectado por su inesperada muerte en 2009. Sin duda alguna, la influencia más importante en la vida de David fue su madre Rosa. Durante los últimos 35 años se ha dedicado a dirigir su propio negocio, una guardería para niños pre-escolares que estableció en su propia casa. Ella fue la persona que le dio a David su mayor fuerza y que continuamente le instó a encontrar diferentes maneras de llegar al éxito a pesar de su discapacidad. Ella lo persuadía y lo apoyaba para que lograra las metas que en un principio pensó inalcanzables. También lo convenció de que viviera la vida al máximo, y que aunque experimente muchos trastornos en su vida, nunca debería darse por vencido. David está convencido de que ahora es un jugador en el juego de la vida y no alguien que simplemente mira el partido desde el banquillo.

David fue a la escuela primaria local y más tarde recibió su educación secundaria en el Dundalk Grammar School. Como parte de sus estudios, en su cuarto año de escuela secundaria tenía que desarrollar una mini-empresa. Eligió las decoraciones de Navidad y los juguetes como su oportunidad de negocio, una experiencia que resultó ser altamente rentable desde muchas perspectivas. Después de la selectividad (*leaving certificate*, nivel A), David se apuntó a un curso de dos años en Informática y Tecnologías de la Información, que fue seguido inmediatamente por un Grado de Administración de Empresas en el Instituto Tecnológico de Dundalk, que logró acabar con Matrícula de Honor. Como parte de sus estudios se matriculó en asignaturas como *entrepreneurship*, marketing y economía. Gracias a su excelente formación encaminó sus miras hacia la pujante economía irlandesa de la época, esperando una carrera gratificante. Por desgracia, desde que completó su licenciatura en 2004 David no ha logrado establecerse de manera constante en el mundo laboral y en su lugar ha ejercido diversos trabajos tanto en puestos remunerados como voluntarios. Ha trabajado como asistente

de contabilidad, gestor de aprovisionamiento de material, trabajador social y guía de senderismo. En la actualidad trabaja con carácter temporal para el Delphi Adventure Centre en la costa oeste de Irlanda. Se ha encontrado con el problema de no saber elegir un trabajo favorito, y por esto ha sido incapaz de establecerse en una carrera en particular. Sin embargo se ha cuenta de que tiene un gran interés para el senderismo y que ama el aire libre. Ahora se pregunta si podría convertir esta pasión en un trabajo permanente ya que es consciente de que cualquier trabajo de oficina le aburre después de un tiempo relativamente corto.

David Lysaght nació con parálisis cerebral. Durante el embarazo, su madre contrajo un virus y el feto fue privado de oxígeno durante un corto período tiempo, lo que provocó un problema para la condición de David. Además de tener parálisis cerebral, David también tiene una fisura palatina (un paladar hendido es una hendidura o abertura en el techo de la boca) y sufrió de epilepsia cuando era más joven (su último ataque epiléptico fue cuando tenía 15 años). La parálisis cerebral es un término genérico para un grupo de trastornos que afectan el movimiento corporal, el equilibrio y la postura. Es causada por un desarrollo anormal o daños en una o más partes del cerebro que controlan la tonicidad muscular y la actividad motora (el movimiento). Las alteraciones resultantes aparecen por primera vez en los comienzos de la vida, generalmente en la infancia o la niñez temprana. Los bebés con parálisis cerebral suelen ser lentos para alcanzar los hitos del desarrollo tales como darse vuelta, sentarse, gatear y caminar. La dificultad para el control y la coordinación de los músculos es común en todos los individuos afectados por la parálisis cerebral. Esto hace que incluso los movimientos muy simples sean extremadamente difíciles para ellos. La parálisis cerebral puede implicar la rigidez muscular, un tono muscular débil, movimientos involuntarios y problemas para mantener la postura, el equilibrio, la coordinación, el caminar, el habla, tragar y muchas otras funciones. La gravedad de estos problemas varía ampliamente, ya que van desde muy leves y sutiles a muy profundos. David tiene algunas dificultades en el habla y también tiene problemas con los movimientos musculares sobre todo de las manos y de las piernas. Como explicó:

"Una de mis principales dificultades es que me confundo con facilidad, la cual es un síntoma muy común de la parálisis cerebral. El efecto de esto me ha causado una gran frustración ya que yo sé que no soy tonto, pero a veces puedo parecer estúpido. Cuando hablo puedo olvidar lo que estoy diciendo o decir sólo

una parte de la frase. Este problema también puede ser evidente cuando estoy leyendo o escribiendo ya que dejo de lado las palabras pensando que ya las he leído o escrito. Básicamente, mi cerebro trabaja más rápido que mis manos y mis ojos. Otro problema es que a veces no puedo predecir mi tono, y algo inocente se puede interpretar como negativo debido al tono de voz que utilizo, aunque esto ya no me ocurre tan a menudo.”

Uno de los resultados de la condición de David fue que durante sus años escolares fue hiperactivo en términos de su comportamiento. Esta conducta regularmente lo llevaba a ser intimidado tanto física como psicológicamente por otros niños/adolescentes, y por esto tomó la decisión de buscar un remedio para que le dejaran en paz. Sin embargo, la mayoría de veces le intimidaban simplemente porque era diferente y porque era un blanco fácil para los adolescentes que buscan llamar la atención de sus compañeros.

Cuando tenía 8 años de edad, sus padres se separaron y este evento le causó un gran malestar psicológico y emocional durante muchos años. David cree que la combinación de su discapacidad, el acoso en la escuela y la ruptura del matrimonio de sus padres le llevó a sufrir depresiones y baja autoestima durante largos períodos de su joven vida. Además de los traumas de la adolescencia y las dificultades particulares que padecía en para iniciar relaciones con las niñas, también lo consumía la angustia por su discapacidad y durante muchos años se culpó de la ruptura del matrimonio de sus padres. Por lo tanto sufría agonías privadas que sus compañeros no podían entender.

Sin embargo, admite que con frecuencia era difícil estar él y que también era propenso a tener arrebatos, pero a menudo sentía que esa era su manera de expresar sus frustraciones.

David fue una influencia perjudicial en muchos entornos diferentes y acabó causando diferentes problemas para aquéllos que intentaban ayudarlo. Desarrolló una arrogancia que ahora interpreta como un mecanismo de supervivencia, pero sin embargo, recientemente ha convertido esa forma de pensar en una actitud positiva ante la vida, un giro que ha encontrado mucho más gratificante. En los últimos años ha visto florecer sus relaciones con su madre y sus hermanos, ha encontrado más fácil mantener las amistades y es un contribuyente activo para su comunidad. Ha sido un camino largo y difícil de recorrer, pero ahora desea canalizar su experiencia de aprendizaje en ayudar a los demás.

El concepto de negocio

La idea básica concebida por David era establecer un negocio sin fines de lucro llamado Charity Voyage. A través de este negocio organizaría actividades de senderismo y trekking de montaña para que las personas pudieran recaudar dinero para una organización benéfica de su elección. La idea es que cada persona que participa en uno de los eventos tendrá que recaudar una cantidad mínima de dinero, parte de la cual iría a Charity Voyage para cubrir los gastos de organización del evento, y la cantidad restante (la mayoría) sería para la organización benéfica elegida. Esta forma de recaudación de fondos, que se había convertido en muy popular en los últimos años, permitió a las personas llevar a cabo un reto personal pero al mismo tiempo obtener sumas importantes de dinero para organizaciones benéficas en todo el país. De hecho, la idea se había vuelto tan popular que una serie de empresas comerciales se habían establecido en Irlanda para organizar eventos de este tipo, mientras que la escala, los objetivos y la ubicación de las actividades había aumentado hasta límites insospechados. Un vistazo rápido de Internet le permitió a David ver que una persona ahora podía llevar a cabo un reto en muchos países de todo el mundo, en muchas actividades diferentes y para apoyar casi cualquier organización de caridad.

Después de algunas investigaciones iniciales en Internet, David quiso mantener el carácter benéfico de la actividad, por lo que decidió crear una organización sin ánimo de lucro en lugar de un negocio comercial. También decidió centrarse en la organización de eventos en Irlanda y que las únicas actividades que ofrecería serían el senderismo y el trekking de montaña. El porqué de estas elecciones era que había poco dinero para empezar y además que era la única actividad en la que David tenía conocimientos especializados y experiencia. Decidió también que iba a tener cuatro tipos de eventos:

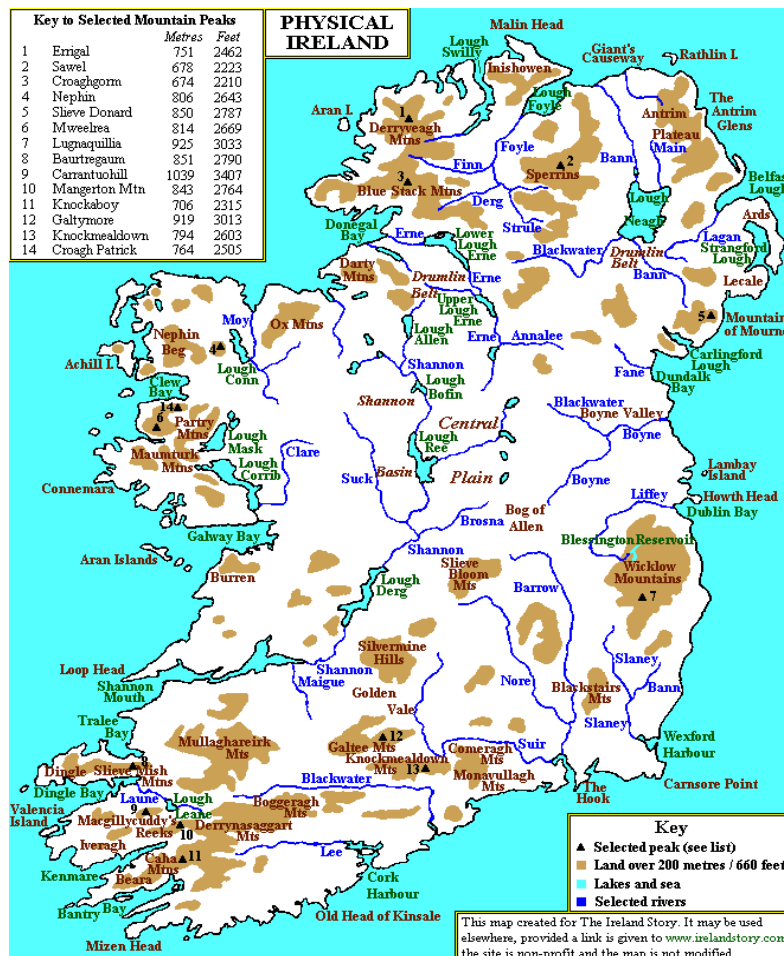
1. “Seis de las mejores” - escalar seis montañas en un plazo de 3 días.
2. “Seis de las mejores, Deluxe)” - escalar seis montañas en plazo de 3 días pero con la mayor comodidad posible.
3. Un evento de dos días (aún sin especificar)
4. Un evento de un día (aún sin especificar)

Todavía se requiere mucha más investigación y razonamiento antes de tomar una decisión final sobre los eventos de uno y dos días. Además, una vez que la organización se establezca, probablemente se iniciarán eventos como el "seis de las mejores, serie de

invierno”; organizarán algunas actividades para discapacitados y se diversificarán hacia otros tipos de eventos tales como correr, la natación y la vela o el piragüismo.

El evento “seis de las mejores” sería su evento principal y la que esperaba que fuera el más popular. En este evento los participantes formarían equipos de tres a cinco miembros y escalarían seis montañas alrededor de la isla de Irlanda, incluyendo Carrantuohill (la montaña más alta de la República de Irlanda) y Slieve Donard (la montaña más alta de Irlanda del Norte). Sin embargo, recientemente se ha planteado una organización alternativa de la actividad, que significaría trabajar con 20 personas que fueran por su cuenta y por lo tanto, sólo tendrían que pagar el coste de organizar el evento. En lugar de pagar una cuota mínima de patrocinio, cada miembro decidiría la cantidad de dinero que necesitan recaudar antes del evento. Pero David considera necesario aclararse en relación a estas opciones.

Cuadro 1: Territorio físico de Irlanda



El calendario para el desafío sería el siguiente:

1. Día Uno: Slieve Donard (n ° 5 en el mapa) y Commedagh Slieve en Down
2. Día Dos: Lugnaquilla (n ° 7 en el mapa) y Mullaghcleevaun en Wicklow
3. Día Tres: Carrantuohill (n ° 9 en el mapa) y el Monte Brandon en Kerry

Estaba previsto que los otros eventos fueran versiones más cortas de ésta programación y que cada uno sería administrado desde su base al sur de Slieve Donard con vistas a la bahía de Dundalk.

Cabe señalar que las seis montañas establecidas no son las más altas de Irlanda, pero han sido seleccionados por su ubicación. También hay que destacar que la diferencia entre los eventos "seis de las mejores" y el modelo Deluxe es, básicamente, que "seis de las mejores" es más una carrera de auto-apoyo entre los equipos, en la que sólo hay un mínimo de alojamiento y de alimentos suministrados, y en la que los equipos tendrían que autoproporcionarse todos los demás requisitos. Sin embargo, el modelo Deluxe se dirige a aquellos que quieren hacer el reto, pero eligiendo entre tres diferentes ritmos para hacerlo y con lujos tales como comidas y alojamiento incluidos.

Organizar actividades de recaudación de fondos

Para ayudarle a entender los presupuestos de su empresa, David emprendió una investigación inicial para identificar las tarifas que se solían cobrar por este tipo de acontecimientos. No pudo encontrar datos sobre empresas irlandesas, pero obtuvo algunos detalles sobre un par de empresas inglesas que organizan excursiones como el Camino Inca (Perú), el Campamento base del Everest (Nepal), y la caminata a las Montañas del Atlas (Marruecos) para recaudar fondos. Encontró que las empresas que organizan estas excursiones generalmente cobraban a los participantes el 45 por ciento del patrocinio mínimo necesario para ayudar a pagar el coste del evento de recaudación de fondos. Por ejemplo, una de estas empresas requiere un patrocinio mínimo de £4.175 (£1.878 para el organizador y £2.297 para la caridad), mientras que el patrocinio mínimo requerido por otra compañía fue de £4.280 (£1.926 para el organizador y £2.354 para la caridad). Esto significaba que la caridad sólo recibiría el 55 por ciento del patrocinio mínimo, pero si una persona lograba recaudar más de lo estrictamente necesario, entonces la caridad recibiría el 100 por ciento de la cantidad adicional.

David creía que en los eventos organizados por Charity Voyage podría ofrecer tarifas más bajas tanto en términos de patrocinio necesario como en el porcentaje que se iba a quedar de la cantidad mínima. Estimó estas tasas de la siguiente manera:

- 35% - “Seis de las mejores”
- 40% - “Seis de las mejores, Deluxe”
- 40% - “Reto de dos días”
- 45% - “Reto de un día”

Para el evento 'Seis de las mejores', David creía que podía ofrecer una tarifa mínima de 4.500€ (equivalente a £3.820 libras esterlinas). La caridad recibiría el porcentaje restante de los patrocinios mínimos planteados por cada equipo y el 100 por ciento del dinero que cada equipo recaudaría además del mínimo de patrocinio.

Para facilitar la participación de la gente en sus eventos David sabía que un sitio web era un requisito esencial. Un amigo suyo podría haberle construido una página web básica por 2.500€, pero David consideró que tendría que incluir algunas características adicionales que probablemente le costarían más. Creía que iba a necesitar un proceso simple en la página web que implicaría ir paso a paso, y que de esta manera permitiría a las personas con cualquier nivel de conocimientos informáticos seguir con bastante facilidad las fases. En sus notas para la reunión con el mentor de negocios utilizó un proceso que se encuentran en www.charitychallenge.com para esbozar rápidamente un enfoque de siete pasos para la recaudación de fondos a través de la página web. Los pasos fueron los siguientes:

Paso 1: Seleccione el desafío

Elija la actividad, duración, la dificultad, la opción de pago y la organización de caridad que quiera apoyar. Las personas deben leer el itinerario del reto específico y cuestionarse a fondo para asegurarse de conocer completamente lo que implica llevar a cabo el reto.

Paso 2: Reservar el desafío

David considera que la forma más rápida y más fácil para el usuario será reservar en línea. Tendrá que proporcionar los datos personales de contacto, información médica, los familiares y los requisitos de la dieta y las alergias. Una vez reservado el reto

elegido, se les pedirá el pago del depósito a través de nuestro servidor seguro.

Paso 3: Autorización de la organización para la caridad

Una vez que la Charity Voyage haya recibido el pago de la reserva y el depósito, se enviará un correo electrónico a la organización de caridad elegida para solicitar la autorización del usuario para recaudar fondos en su nombre. Charity Voyage no puede seguir adelante con la reserva hasta que la organización de caridad oficial lo autorice.

Paso 4: Pack desafío en línea

Una vez autorizado por la organización de caridad, Charity Voyage enviará un correo electrónico al participante, con los datos de acceso a la zona de usuarios, donde pueden tener acceso a su paquete de desafío en línea que incluye: las formas de patrocinio, ideas para recaudar fondos, consejos de entrenamiento, el itinerario, la lista del kit, preguntas y respuestas, consejos de salud, la página de recaudación de fondos en línea y mucho más.

Paso 5: Fecha límite de patrocinio

El usuario tendrá que recolectar y enviar a su organización de caridad el total de los fondos mínimos para el patrocinio por lo menos 10 semanas antes del comienzo del desafío.

Paso 6: Actualización un mes antes

Con sólo un mes antes del evento, Charity Voyage se compromete a actualizar todas las instrucciones finales para unirse al desafío, en la zona de miembros online. Este documento incluirá el lugar y el momento elegidos para conocer al equipo, contactos de emergencia y cualquier otra información necesaria.

Paso 7: Tomar parte en el desafío

Después de haber recaudado mucho dinero para la caridad y de ponerse en forma, todo lo que el usuario tiene que hacer es completar el desafío. Una vez de vuelta del desafío con las fotos y las historias de su aventura, lo ideal sería enviar una nota de gracias a todos aquellos que los han patrocinado.

David sabía que el proceso que había esbozado para su idea de negocio todavía requería mucha reflexión ya que aún quedaban muchas preguntas sin respuesta (por ejemplo,

¿qué pasa si alguien llega al evento sin haber recolectado/abonado el importe mínimo de patrocinio necesario?). Sin embargo, le resultaba útil ya que proporcionaba una estructura inicial a la organización y el proceso de los desafíos. También quería automatizar la mayor cantidad de trabajo administrativo posible aunque era consciente que aquello requeriría un sitio web más sofisticado de lo que él se podía permitir.

Mirando en la página web *www.mycharity.ie*, David pudo comprobar que existían alrededor de 270 organizaciones benéficas en Irlanda para las que la gente había recaudado dinero durante el pasado año, utilizando páginas de recaudación de fondos propias. Esta no era una lista completa de todas las organizaciones para la caridad, pero le facilitaba un vistazo inicial al porcentaje de mercado que podría satisfacer con su negocio. David tuvo grandes dificultades para obtener cifras sobre cuánto dinero aportaban los irlandeses cada año a causas benéficas y también sobre los perfiles de los diferentes segmentos del mercado. No pudo encontrar ningún informe reciente sobre organizaciones benéficas en Irlanda que le ayudara a desarrollar su estrategia de marketing, y hasta ese momento, casi cualquier persona con la que hablaba no podía darle ninguna información detallada acerca de las finanzas. ¡Lo que sí sabía era que necesitaba saber más!

Tras la investigación inicial del mercado, David empezó a hablar con las personas responsables de la recaudación de fondos para organizaciones benéficas. El propósito de estas discusiones fue comprender el tipo de personas que podrían convertirse en participantes de estos eventos o que los vieran como retos personales emocionantes que además podrían traer beneficios a las personas necesitadas. Las charlas fueron muy beneficiosas ya que le ayudaron a identificar los tres segmentos de mercado a los que se dirigiría:

1. Los estudiantes universitarios que estaban interesados en hacer un desafío para la caridad y además divertirse - se ocuparía de estos clientes mediante el envío de cartas a los sindicatos de estudiantes y a los clubes universitarios en las universidades e institutos tecnológicos para informarles sobre Charity Voyage y los cuatro tipos de eventos que organiza sin ánimo de lucro. Después de esta carta, se realizarían llamadas telefónicas al cabo de unas semanas.
2. Pequeñas organizaciones benéficas o clubes que quieran presentar un equipo formado por los miembros o socios de la organización - su plan era enviar una

carta y un folleto para un centenar de organizaciones benéficas y clubes cada mes explicando los antecedentes de Charity Voyage y los cuatro eventos que ésta organiza. A continuación les llamaría por teléfono para asegurarse de que habían recibido la carta y para evaluar si estarían verdaderamente interesados en hacer el reto.

3. Grandes organizaciones benéficas irlandesas como Barnardos, Irish Cancer Society, AWARE y The Simon Community - acercarse a ellos en persona para establecer un contrato recurrente con ellos como clientes.

David sabía que era necesario dividir aún más esta segmentación del mercado. También comprendió que tendría que dar prioridad a sus principales clientes de alguna manera, pero todavía no tenía ni idea sobre los criterios que tendría que utilizar ni dónde podría encontrar la información que le ayudara a decidir.

Análisis DAFO de Charity Voyage

Para ayudarle a entender los desafíos que tenía por delante, el mentor de negocios le había pedido a David que preparase un análisis DAFO para la reunión. David encontró esta tarea muy complicada ya que no conseguía generar la cantidad de ideas suficientes para cada elemento del análisis. Pensó también en pedir a algunos amigos que participara en la lluvia de ideas, pero al final decidió hacer sólo algunas breves anotaciones, que son las siguientes:

Fortalezas

Mi principal fortaleza es que el reto “seis de las mejores” es diferente al desafío de los “4 picos” organizado por la organización Focus Ireland gracias a los picos adicionales que cada equipo tiene que subir en el mismo período de tiempo. Creo que esto implica un reto mayor, especialmente para las personas que ya han participado en el de los “4 picos”

Otra ventaja podría ser que, a diferencia del reto de los 4-Picos de Focus Ireland, el “Seis de las mejores” no ata al participante a una única organización de caridad, sino más bien a una selección de éstas. Esto significa que podría poner en marcha eventos para organizaciones benéficas como la Irish Cancer Society y otras de la talla de The Simon Community, Barnardos, etc. Creo que esto me daría una ventaja competitiva

sobre Focus Ireland, ya que permitiría a la gente llevar a cabo un desafío para una organización de caridad con la que tengan un interés personal.

También se podrían realizar eventos del tipo “Open Event” o “Multiple Charity”. En los “Open Event” el evento en sí no está dedicado a una organización para la caridad en particular, sino que los equipos que participan actúan en nombre de una obra caritativa. De este modo podría haber ocho equipos haciendo el reto y que cada uno de ellos esté haciendo campaña para una organización benéfica diferente, o en algunos casos hasta sin el elemento de caridad, en cuyo caso, sólo tendrían que pagar por el coste del evento. Esta fortaleza en particular es una de las razones principales por las que quiero crear Charity Voyage, ya que permitiría a la gente recaudar dinero para organizaciones benéficas pequeñas o clubes deportivos y sociales de todo el país que no pueden darse el lujo de hacer excursiones internacionales. Además está el hecho de que las grandes compañías que se dedican a la organización de eventos no se ocupan de estas personas/grupos debido al tamaño relativamente pequeño de su base de apoyo.

Una fortaleza personal mía es mi propia experiencia en hacer desafíos para la caridad, ya que me han dado un conocimiento sobre maneras de recaudar dinero para poder ayudar y asesorar a cualquier equipo que se inscriba para hacer el “Seis de las mejores”.

Debilidades

Obviamente, mi principal debilidad es que soy nuevo en el mercado y, en términos relativos, soy una entidad pequeña dentro de la industria. Esto sería un problema al tratar de dar a conocer los retos y Charity Voyage, ya que la gente podría estar más preocupada por la autenticidad de la empresa debido a su desconocimiento.

Otra dificultad con la que me encontraré son mis limitados recursos financieros debido a la novedad en el mercado de Charity Voyage. Como con la mayoría de las empresas nuevas, mi presupuesto no sería sustancial en comparación con los competidores anteriormente mencionados. Obviamente, esto plantea dificultades en todos los ámbitos, pero será una gran preocupación especialmente cuando se trate de dar a conocer los retos. Además podría tener un impacto negativo en la calidad del servicio que deseo ofrecer desde el principio.

No estoy seguro de si debo incluir mi discapacidad como una debilidad porque no es algo yo vea como tal en mi vida diaria, pero soy consciente de que otras personas pueden verlo así. Estoy completamente seguro de que puedo dirigir la empresa sin ninguna dificultad y, en general, puedo participar en el senderismo y el trekking de montaña que la empresa espera ofrecer. Sin embargo, sé que la gente me vea de forma diferente cuando me encuentro con ellos, ya que únicamente se fijan en la discapacidad física y no en la persona. Me estoy planteando dejar a otra persona al frente del negocio mientras yo me ocupe de que las cosas realmente sucedan desde atrás.

Oportunidades

Con contactos suficientes en la industria del montañismo creo que tendré la oportunidad de aprovecharme de sus recursos y habilidades para proporcionar un ambiente seguro e interesante para el evento "Seis de las mejores". En el futuro Charity Voyage podrá ofrecer una gama más amplia de actividades y podría ampliarse a rutas internacionales.

Una de las grandes oportunidades que me parece inexplorada por las compañías que organizan actividades de recaudación de fondos es el mercado de los deportes y los clubes sociales. Estas pequeñas organizaciones necesitan recaudar fondos cada año para poder sobrevivir y, sin embargo no hay ningún negocio especializado en esta rama.

También podría organizar un evento para personas discapacitadas, en los que las personas sin y con discapacidades podrían competir unos contra otros.

Podría conseguir acuerdos de patrocinio con un o dos empresas patrocinadoras importantes, tales como Red Bull, Lowe Alpine o Outdoor Exchange, que están vinculadas a las actividades al aire libre y de resistencia. Si logro conseguir 12.000€ de cada patrocinador, significa que podría destinar 3.000€ a cada uno de los cuatro tipos de retos.

Amenazas

La amenaza más obvia en este momento es la recesión que está experimentando Irlanda actualmente. Esto plantea una amenaza por la simple razón de que en momentos de

recesión la mayoría de la gente de Irlanda tiene menos ingresos disponibles de los que tuvo en los años de auge. Aunque la gente quisiera contribuir con organizaciones de caridad y les encantaría llevar a cabo el reto, simplemente ya no tienen la misma cantidad de dinero o tiempo disponible en estos momentos difíciles. Esto puede parecer desolador, pero sé que vamos a salir de esta recesión y volveremos a tener la capacidad de ayudar a los demás en el plazo de uno o dos años. Así que creo que este es el mejor momento para entrar en la industria y labrarme un nombre. Cuando los buenos tiempos vuelvan, y estoy seguro de que lo harán, Charity Voyage estará bien posicionada para competir en el mercado.

La competencia es una amenaza adicional que pondrá a prueba a Charity Voyage a lo largo de los años, pero particularmente durante los primeros, ya que actualmente hay muchas empresas capaces de ofrecer una gama más amplia de servicios y de rutas, y que tienen mucho más poder del que tendremos durante los primeros días de nuestro negocio.

Cuando David completó sus notas, se dio cuenta de que había muchos más elementos que tendría que tener en cuenta para el análisis DAFO. Decidió que iba a hacer una lista más detallada al conocer a su mentor de negocios, ya que éste era uno de los papeles que el mentor debía llevar a cabo en el programa de tutoría del que David participaba. David consideró que era mejor apuntarse a éste programa antes que a Start Your Own Business, que se llevaba a cabo a nivel local por una agencia de soporte para empresas. Después de sus dos primeras reuniones con el mentor de negocios, David creyó que su mentor entendía muy bien sus antecedentes y lo que estaba tratando de lograr. Hasta ahora, la relación entre ellos ha funcionado muy bien.

Finanzas

Como en cualquier otro negocio, David comprendió que habría muchos otros costes involucrados en la gestión de Charity Voyage. Tuvo la suerte de poder empezar el negocio desde casa de su madre, lo que significaba no tener que pagar gastos de alquiler, tasas, calefacción, iluminación o amueblamiento de los espacios. Sin embargo, tendría que pagar por la compañía de seguros, las actividades de promoción, las llamadas telefónicas, la gasolina, etc. Estimó que sus llamadas de teléfono móvil le costarían 80€ al mes, incluyendo las llamadas personales y las del día a día. Para la

gestión de las actividades asignó un máximo del 75 por ciento de la factura total que se gastaría en las llamadas de negocios, aunque su mentor le había argumentado que su factura de teléfono podría ser por lo menos tres veces superior a la cifra que David sugirió, sobre todo si toma en cuenta los costes de Internet.

Además de estos costes permanentes, David tenía la intención de promover su negocio enviando paquetes de introducción a las 270 organizaciones benéficas que identificó en su análisis del mercado de la caridad irlandesa. Este primer paquete incluiría una carta explicando los antecedentes de Charity Voyage y su filosofía de negocio, junto con una explicación de los principales eventos que se ofrecen. El paquete también incluye un folleto colorido, con un menú de los cuatro eventos y los detalles de la página web, además de una tarjeta de visita con sus datos de contacto. No había contabilizado los gastos proyectados para el material de promoción y las actividades de apoyo, pero estimó que unos 5.000€ serían el requisito mínimo. David se planteó cubrir todos sus costes fijos fraccionándolos y repartiéndolos como un porcentaje sobre los cuatro tipos de eventos que Charity Voyage organizaría.

Cuando empezó a preparar las proyecciones de costes para cada viaje individual, David se dio cuenta que mantener los presupuestos muy ajustados sería fundamental para el éxito de su negocio. Basando sus proyecciones en los retos en los que había formado parte como participante, estimó que los costes de la versión Deluxe del “seis de las mejores” fueran los siguientes (en base a 40 participantes y cuatro guías de montaña):

Tabla 1: Costes estimados de “seis de las mejores, Deluxe”

| Artículo | Unidades | Coste |
|------------------------------|-------------------------|--------|
| Alojamiento para 25 personas | Dos noches | 2.200€ |
| Gasolina | 1 Bus | 200€ |
| Guías de montaña | 360 | 1.080€ |
| Agua | 480 litros | 160€ |
| Té | 1 caja | 4€ |
| Café | 1 caja | 4€ |
| Bocadillos | 5€por cabeza por 3 días | 660€ |
| Comida | 5€por cabeza por 3 días | 660€ |
| Manzanas | 1 caja de 100 | 20€ |
| Naranjas | 1 caja de 100 | 20€ |
| Barritas | 2 cajas de 48 | 45€ |
| | Total | 5.713€ |

Sin embargo, una breve revisión de estas cifras hecha por un contable amigo de David, puso de relieve que la tabla no incluía los gastos de alquiler del autobús, que el coste diario de los guías de montaña parecía muy bajo (90€ por persona por día), y además, que para un modelo Deluxe ofrecía muy pocas comodidades, sobre todo al hablar del alojamiento. También destacó que en base a una cuota de patrocinio mínimo de 4.500€ y con un 40 por ciento para Charity Voyage, resultaría que cada participante tuviera que contribuir con 1.800€ a la organización del evento. Dadas las cifras que David había presentado, el análisis sugirió que con 40 personas apuntadas en el reto Charity Voyage tendría un margen de ganancia de 66.287€ en cada evento (72.000€ - 5.713€). El contable sugirió que o bien se trataba de una oportunidad de negocio muy emocionante o que David necesitaba volver a examinar de nuevo sus cuentas.

Sin embargo, en sus conversaciones con el contable David explicó que sus cifras eran razonables. Habría sin duda alguna una necesidad de alojamiento de sólo dos noches ya que el evento empezaría el viernes por la mañana a las 10h. después de una charla de seguridad, los equipos dispondrán de nueve horas para coronar las dos cumbres ya que esto proporcionaría el tiempo suficiente para que los equipos más lentos pudieran completar los dos picos (dada su condición media modesta), y además aún tendrían tiempo para llegar al siguiente destino donde pasarían la noche. David estimó que necesitarían aproximadamente de 3 horas en coche de un lugar a otro. Dado que el evento finalizaría la noche del domingo a las 20h., esto permitiría a los equipos ir a casa justo después de acabarlo, o bien alojarse en algún albergue cercano corriendo ellos con todos los gastos extra. Después de llamar algunos albergues en los lugares elegidos para los retos, David fue capaz de confirmar que el precio medio por persona sería de 25€

Después de consultar diferentes precios para el transporte, David decidió que la mejor opción para el evento “seis de las mejores” era no proporcionar el transporte y permitir que cada equipo consiga su propio medio bajo la estricta condición de que a los conductores no se les permite competir en el evento debido a razones de seguridad. En su opinión, el problema de proporcionar él el transporte es el siguiente:

- Sería demasiado caro;
- Se entendería que todos los equipos tuvieran que estar en el mismo lugar en el mismo tiempo, sin ser capaces de subir a la siguiente montaña, lo que eliminaría la competitividad del evento;

- Si él proporcionara un autobús significaría que tendría que encontrar un lugar de encuentro para todos, y esto añadiría tiempo al evento. Además necesitaba un espacio que tuviera aparcamiento público gratuito durante los fines de semana.

Después de considerar estos puntos, David consideró que era mucho más simple adaptar el mismo planteamiento que Focus Ireland, y dejar que el transporte fuera la responsabilidad de cada equipo.

David había sido muy ahorrador con su dinero a lo largo de los años y había conseguido reunir unos 5.300€, a pesar de que tenía la esperanza de utilizar ese dinero para comprar un coche nuevo ya que el suyo era ya bastante viejo. Había hecho algunas preguntas a la agencia de apoyo empresarial local con respecto a la posibilidad de obtener apoyo financiero para su negocio y había descubierto que no había préstamos a bajo interés o subvenciones a los que él pudiera tener acceso. Tampoco había descartado la posibilidad de que Tourism Ireland pudiera darle algún tipo de financiación inicial (aunque se le dijo que ese apoyo era poco probable). En el clima económico actual, conseguir un préstamo de un banco para poner en práctica una idea de negocio tan arriesgada es muy difícil, sobre todo al no tener garantías que poder ofrecer en contra del préstamo. Su familia había sido siempre un gran apoyo para David, y por eso, su única esperanza real para la recaudación del dinero era a través de ellos. Estimó que en el mejor de los casos podría obtener unos 6,000€ de su familia, lo que le proporcionaría una inversión inicial máxima de 11.300€. No sabía si esto sería suficiente para conseguir empezar.

Operaciones

El evento principal que Charity Voyage proporcionaría sería el “seis de las mejores”. Se llevaría a cabo a lo largo de tres días y en tres áreas principales que se encuentran en los condados de Down, Wicklow y Kerry. Otros eventos tendrá lugar probablemente en cualquier condado de Down o Wicklow ya que estos son los más cercanos a la base de la organización cerca de Dundalk, aunque David también tiene en cuenta el potencial de organizar un evento en el oeste de Irlanda con el fin de capturar las organizaciones y participantes de ese lado de la isla.

Ya que la mayoría de sus comunicaciones serán vía correo electrónico o por teléfono móvil, el lugar y las horas de oficina de David aún están por determinar. Sin embargo, creía que se trataba de un negocio en el que no habría un horario fijo y que en lugar de

eso tendría que trabajar muy duro siguiendo los retos y después descansar un tiempo. También se dio cuenta de que tendría que ser muy disciplinado en su manera de trabajar, ya que sería fácil distraerse en casa de su madre, especialmente porque ella también lo estaría utilizando para su propio negocio.

En cada evento Charity Voyage proporcionaría las bebidas como el agua, té y café. La empresa también proporcionará un equipo de guías de montaña profesionales que proporcionarán instrucciones de orientación y seguridad para grupos de aproximadamente 10 personas. David también está tanteando la posibilidad de establecer un equipo de voluntarios con experiencia para ayudar a los guías de montaña y los equipos durante los retos. Los guías de montaña deberán tener los títulos requeridos por Mountaineering Ireland en cuanto a las normas de calificación y evaluación. Cada guía debe tener el título de primeros auxilios para poder responder a una emergencia de inmediato hasta que llegue la ayuda profesional (los grupos de rescate de montaña). Respecto los grupos de rescate de montaña, David tendría la función de ser el enlace con cada equipo que se encarga de cada localización y de las operaciones que se llevan a cabo antes del evento. Se les informará de las actividades de Charity Voyage, la fecha y horario de cada parte del evento, junto con el número de participantes.

Conclusión

David consideró que estaba haciendo un buen progreso con su planificación empresarial, aunque era consciente de que todavía quedaba mucho trabajo por hacer. No estaba totalmente seguro de la viabilidad de su idea, sobre todo cuando el contable le pidió que reconsiderara las cifras. Tampoco le convencían sus fondos iniciales para poner el negocio en marcha y no sabía de dónde podría conseguir financiación adicional, aunque parece ser que sus propios ahorros y el dinero de su familia podrían ser todo el capital disponible. David, además, necesitaba determinar qué otros tipos de eventos podría organizar, a qué organizaciones y participantes debería dirigirse en primer lugar, cuánto dinero debería gastar en el desarrollo de la página web y en los materiales promocionales, y el tipo de transporte y alojamiento se debería proporcionar. Más importante aún, se preguntaba si debía conseguir un socio que le ayudara en el negocio a causa de su discapacidad (a pesar de que él consideraba que sería para el bien

de los demás más que para el suyo propio), aunque a lo mejor podría encontrar un socio que aportara experiencia empresarial y algo de dinero extra.

Cuando David estaba preparando sus notas y tratando de determinar qué otra información que necesitaba para el encuentro con su mentor de negocios, recibió una llamada telefónica del administrador del programa de mentores, que le dio una noticia terrible. Su mentor de negocios había fallecido inesperadamente el día anterior, dejando viuda una esposa y una familia joven. Su mentor fue un hombre de negocios exitoso de unos cincuenta años que había empezado a disfrutar de los frutos de sus muchos años de duro trabajo. Fue un golpe terrible para David, que le recordó una vez más que tenía que sacar el máximo provecho de su vida ya que uno nunca sabe lo que le depara el futuro.