



ICADE

Creación de un nuevo modelo de negocio con impacto social - HIPPO ONG



Autor: Javier Saez Lopez
Director: Isabel Catalina Figuerola Ferretti

MADRID | Mayo 2022

Javier
Saez
Lopez

Plan de Negocio: HIPPO ONG

Índice de Contenidos

Resumen.....	5
Palabras Clave.....	5
Abstract.....	6
Key Words	6
<i>Índice de Tablas y Gráficos</i>	7
1. Introducción	9
1.1. Objetivo del Trabajo	9
1.2. Origen y motivación de la idea	9
1.3. Resumen de la propuesta de valor	10
2. Marco Teórico	12
2.1. PESTEL - Análisis Macroeconómico/Geopolítico	12
2.2. Modelo Canvas	13
2.3. Responsabilidad Social Corporativa	14
3. ANÁLISIS MACRO	15
3.1. Político	15
3.2. Económico	16
3.3. Sociocultural	17
3.4. Tecnológico	19
3.5. Medioambiental (<i>Environmental</i>)	21
3.6. Legal	21
3.7. Conclusiones	22
4. Modelo de Negocio	23
4.1. Propuesta de Valor	23
4.1.1. Problema	23
4.1.2. Soluciones.....	28
4.1.3. Resumen Propuesta de Valor	34
4.2. Segmento de clientes	35
4.3. Actividades Clave – Operaciones	38
4.4. Recursos Clave	40
4.5. Alianzas Clave	43

4.6. Estructura de Ingresos	44
4.7. Estructura de costes	49
4.8. Resumen Modelo de Negocio Canvas.....	51
5. Actual Situación	53
6. Proyecciones Financieras	57
Bibliography	63

Resumen

HIPPO es una asociación sin ánimo de lucro fundada durante la pandemia del Covid-19, como respuesta al creciente sentimiento de solidaridad y la falta de ONGs que permitan a jóvenes contribuir económicamente a proyectos sociales. Siendo una plataforma multimarca, HIPPO funciona como un intermediador entre jóvenes españoles y marcas de ropa de tamaño pequeño y medio. El valor añadido se encuentra en aportar a los jóvenes una solución para donar mientras compran ropa al mismo precio, y a las marcas en ofrecerles una estrategia de Responsabilidad Social Corporativa efectiva, tanto económicamente como estratégicamente. En este trabajo se pretende demostrar la necesidad y los problemas que la ONG de HIPPO satisface, haciendo énfasis en su múltiple creación de valor hacia a sus tres dimensiones objetivo: jóvenes españoles, marcas de ropa, y asociaciones y fundaciones en busca de incrementar su ayuda. Además de la aportación de valor, en el trabajo se pretende demostrar la viabilidad operativa y económica para captar el valor generado. Para ello, se ha explicado la situación macroeconómica con el análisis PESTEL, se ha estudiado el negocio con el Modelo Canvas, se detalla la situación actual desde el origen de la idea, y se estima las proyecciones futuras para la asociación.

Palabras Clave

Plan de negocio de una ONG, Modelo Canvas, marcas de ropa, donación, jóvenes españoles, Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Abstract

HIPPO is a non-profit organization founded during the Covid-19 pandemic, as an answer to the rising solidarity sentiment and due to the lack of NGOs focused on allowing young people to economically collaborate with social projects. As a multi-brand platform, HIPPO works as an intermediary between young Spanish people and small and medium clothing brands. The value added of the NGO is focused on offering young people a solution for donating money while purchasing clothes at the same price as always, and on offering clothing brands an effective Corporate Social Responsibility, both in economic and strategic terms. This work aims to demonstrate the needs and the issues that HIPPO NGO satisfies, emphasizing its multiple value creation to its three main dimensions: young Spanish people, clothing brands, associations and other non-profit organizations looking to increase their help. In addition to the value creation, this work is intended to demonstrate the NGO's operational and economic viability to capture the value generated. In order to do so, the macroeconomic situation has been explained with the PESTEL analysis, the business model has been studied with the Canvas Model, and HIPPO's actual situation, as well as its projections, are detailed at the end.

Key Words

Business plan of an NGO, Canvas Model, clothing brand, donation, young Spanish, Corporate Social Responsibility (CSR).

Índice de Tablas y Gráficos

Figura 1: Previsiones del Banco de España sobre la Evolución del PIB del país.....	17
Figura 2: Cifras de Población por Grupo de Edad.....	18
Figura 3: Las Diez Ramas de la Actividad con Mayor Porcentaje de Volumen de Negocio del Comercio Electrónico	19
Figura 4: Volumen de Negocio del Comercio Electrónico Segmentado Geográficamente	20
Figura 5: España según el 2022 Index of Economic Freedom	22
Figura 6: Recopilación de Datos sobre Marcas de Ropa y su RSC	26
Figura 7: Beneficio Económico de Comprar por HIPPO	29
Figura 8: Beneficio Económico al Comprar Diferentes Marcas por HIPPO.....	29
Figura 9: Resumen Propuesta de Valor	35
Figura 10: Plataforma Multilateral.....	35
Figura 11: Efecto de red.....	37
Figura 12: Precios Syncio	41
Figura 13: Precios por Páginas Web Individuales	45
Figura 14: Modelo de Ingresos HIPPO - A	46
Figura 15: Modelo de Ingresos HIPPO - B.....	46
Figura 16: Comisión Calculada sobre el Producto más Caro	47
Figura 17: Comisión Calculada Haciendo la Media de Precios	48
Figura 18: Opción de Redondear el Precio Final en la Pantalla de Pago	49
Figura 19: Cantidad de Cuentas que se Pueden Alcanzar según el Presupuesto	50
Figura 20: Estadísticas HIPPO desde su Creación	54
Figura 21: Estadísticas HIPPO Comparación Año 1 y Año 2	55
Figura 22: Simplificación Ingresos y Márgenes de la Marca A – Datos Históricos.....	57
Figura 23: Porcentaje que Ciertas Marcas Están Dispuestas a Donar	58
Figura 24: Ingresos Estimados por Porcentaje de Captación de Ventas sin Recesión	59
Figura 25: Ingresos Estimados por Porcentaje de Captación de Ventas con Recesión	60
Figura 26: Estimación de Ingresos según el Crecimiento de HIPPO sin Recesión	61
Figura 27: Estimación de Ingresos según el Crecimiento de HIPPO con Recesión.....	61
Figura 28: Media de los Dos Métodos de Estimación de Ingresos sin Recesión	62

Figura 29: Media de los Dos Métodos de Estimación de Ingresos con Recesión 62

1. Introducción

1.1. Objetivo del Trabajo

Este Trabajo de Fin de Grado consiste en el análisis y elaboración de un plan de negocio para una idea innovadora de Asociación sin Ánimo de Lucro. La asociación, denominada HIPPO, fue fundada en junio de 2020 como fruto de una idea de mi propia persona, y desde entonces sigue en funcionamiento. El trabajo se basará en analizar la oportunidad de negocio que existe en el mercado para la asociación, el modelo de negocio y en explicar la situación actual y las proyecciones para los próximos años.

Antes de nada, aunque en el Capítulo 4 se explicará con mayor profundidad, una breve explicación de la idea. HIPPO es un *marketplace* con un objetivo social. El objetivo es crear el *marketplace* favorito de los jóvenes para la compra de pequeñas y medianas marcas españolas. Por ello, se vende ropa y accesorios de terceros, y se recauda un margen del total de ventas, que finalmente es donado a otras asociaciones y fundaciones sin ánimo de lucro.

1.2. Origen y motivación de la idea

La idea de HIPPO surge durante la pandemia del Covid-19. El 14 de marzo de 2020, Pedro Sánchez, presidente de España, decretó el Estado de Alarma (Fernández Hoya & Cáceres Zapatero, 2022). Sin entrar en el debate de si este mismo suprimía derechos fundamentales, los españoles quedamos confinados en nuestros hogares, limitando el movimiento. Alguna de las excepciones que permitían salir de los hogares incluían pasear mascotas, hacer la compra, ir a la farmacia, acudir a un hospital, etc.

Durante esta etapa se pudo observar una gran cantidad de movimientos solidarios. Como muchos jóvenes, empáticos con el miedo que personas mayores pasaban, mis hermanos y yo propusimos al vecindario ayudar con tareas como la compra o ir a la farmacia. Desde esta pequeña ayuda, con las ganas de expandir la ayuda y viendo la cantidad de jóvenes solidarios, surgió la idea de HIPPO. Esta idea se centra en la disposición que gente joven tiene por ayudar y participar en voluntariados, pero lo lejano que se les queda concepto de donar dinero, debido al nulo o limitado poder adquisitivo propio de este rango de edad.

1.3. Resumen de la propuesta de valor

La propuesta de valor de HIPPO se enfoca en cuatro *stakeholders* claves. A continuación, se cita y resume brevemente el aporte de valor de la asociación, para así facilitar la comprensión del trabajo.

1. Jóvenes

Como se ha explicado en la parte anterior, los jóvenes disponen de ganas de aportar su grano de arena, pero carecen de cierto poder adquisitivo, y por ello buscan alternativas para satisfacer esa necesidad, en caso de tenerla. HIPPO, como *marketplace* de diferentes marcas de ropa, ofrece a los jóvenes una página web en la que cualquier persona puede comprar productos de diferentes marcas al mismo precio, o incluso con un coste inferior que en la tienda original (ver Capítulo 4.1.2 sobre la explicación de los beneficios económicos de comprar por HIPPO), con el valor añadido de que los beneficios de HIPPO generados por esa venta, serán donados a diferentes fundaciones sociales. Esto permite ofrecer una alternativa de donación de dinero a causas sociales sin ningún coste adicional para los jóvenes.

2. Marcas colaboradoras

HIPPO está centrado en marcas de tamaño pequeño-medio. Este tipo de empresas buscan crecer y difundirse, en la mayoría de los casos, ampliando su alcance de consumidores. Por ello, la asociación HIPPO selecciona marcas colaboradoras enfocadas en tipos de consumidores similares,

promoviendo el *cross-selling* (por ejemplo, una camiseta de la marca X, y una sudadera de la marca Y) y ofreciendo un punto adicional de marketing sin costes fijos.

Además, ofrece a las marcas una opción de Responsabilidad Social Corporativa, de la cual muchas carecen, y cuyos beneficios no aprovechan, o cuya ausencia supone un peligro/limitación.

3. Fundaciones colaboradoras

Las fundaciones colaboradoras son un claro *stakeholder* ganador con la creación de HIPPO, y cualquier otra empresa, asociación, fundación, etc., que las soporte. HIPPO, con nuestra naturaleza, y con el objetivo de romper la idea de ONG clásica, ligada a adultos, ha decidido centrarse en ayudar a otras organizaciones sin ánimo de lucro que no entran en la categoría de tops de España según el ranking de mayor presupuesto y el ranking de mayor número de socios (Trabajo-Social.es, s.f.). El objetivo es ayudar a fundaciones con recursos más limitados a crecer y expandir su ayuda.

4. Personas con problemas económicos

Otro claro beneficiado en la creación de HIPPO son aquellas personas que recurren a las fundaciones y asociaciones con las que colaboraremos, buscando ayuda. Que gracias al aporte de HIPPO, por mínimo que sea al principio, disponen de una ayuda y aporte adicional.

2. Marco Teórico

En esta parte del trabajo se pretende introducir y explicar los conceptos y *frameworks* teóricos que se usan a lo largo del trabajo con el objetivo de aportar fondo y base a lo largo del trabajo.

2.1. PESTEL - Análisis Macroeconómico/Geopolítico

Para el análisis macroeconómico nos centraremos en emplear la metodología de análisis propuesta por Liam Fahey y V.K. Narayanan. Este método se centra en analizar las características que influyen a las empresas que se encuentren en el mismo país, independientemente de la industria. Este análisis recibió el nombre de PESTEL, debido a que se centra en los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, medioambientales (en inglés “*environmental*”, de ahí la penúltima “E”), y legales.

El objetivo de este análisis será ilustrar la situación, en términos macroeconómicos, en la que se desarrollará la asociación, para permitir un mayor entendimiento de la situación en la actual España.

El análisis PESTEL se centra en analizar los seis elementos claves, citados anteriormente, de un país, y que le proporcionan el nombre a la metodología. Según explica Álvaro Cuervo-Cazurra en su curso de *Executing Global Strategy*, el análisis PESTEL estudia la calidad y las dinámicas de cada una de esas dimensiones. En el ámbito político, se pretende analizar la calidad del sistema político, la ideología y la como afecta esto a las empresas dentro del país. En cuanto a la dinámica política, se observa la estabilidad y los conflictos en caso de ser necesario. En cuanto al factor económico, es importante saber el tamaño del país, su riqueza, su nivel de desempleo, y media salarial. En cuanto a la dinámica, una idea sobre el crecimiento/crisis, inflación, intereses y tipo de cambio puede suponer también factores claves para la comprensión del entorno. El tercer factor,

el sociocultural, tiene como objetivo centrarse en la población, su distribución por edad, localización, ingresos, etc., además de su nivel de educación, cultura, y crecimiento. La “T” de tecnología, abarca la calidad y la difusión tecnológica de la que dispone el país, mientras que la “E” de “*environmental*”, pretende observar los recursos naturales de los que gozan empresas en el país y la importancia del cambio climático. Por último, el factor legal, pretende estudiar el sistema judicial, los cambios legislativos, y las leyes para poder ilustrar el punto de vista de cada país en aspectos como la propiedad intelectual, inversión extranjera, derechos laborales, etc. (Cazurra, 2022).

Es importante anotar, que independientemente de que el análisis PESTEL se centre en analizar la situación macroeconómica de un país sin importar la industria, debido a la limitación de este trabajo y a la falta de relevancia, no será necesario un análisis de todos los aspectos citados, y nos enfocaremos en aquellos que más impacto tienen sobre el sector.

2.2. Modelo Canvas

El modelo de Canvas fue creado por Alexander Osterwalder. Este *framework* tiene como objetivo poder reflejar de manera visual y directa un modelo de negocio. Alexander propuso diferentes dimensiones clave que deben ser tenidas en cuenta a la hora de montar un negocio, de manera general. En otras palabras, el modelo describe como la empresa crea, aporta y capta valor. Aunque visualmente el modelo es propuesto con cierto orden, no hace falta seguir unos pasos estrictos para su correcta elaboración. Una de las primeras áreas que toca este modelo es la propuesta de valor de la empresa en cuestión, que básicamente explica que ofreces y que problemas estas solucionando. La segunda área hace más referencia a quién, e incluye dimensiones como el segmento de los clientes, las relaciones con ellos y los canales. La tercera parte define el cómo. Esta se basa en dar respuesta a preguntas sobre cuáles son las actividades principales de la empresa, que otros agentes son necesarios para poder desarrollar tu actividad y los activos que necesitas para poder realizar esta misma. Por último, se pretende dar respuesta a cuál es la estructura de costes y de ingresos de la empresa, para poder entender cómo se va a captar ese valor, y a costa de qué (Business Model Inc., s.f.).

2.3. Responsabilidad Social Corporativa

A lo largo del trabajo, se mencionará el concepto de Responsabilidad Social Corporativa, ya que HIPPO pretende ofrecer una opción estratégica a aquellas empresas que carecen de dichas prácticas. En el Libro Verde de la Comisión Europea que pretende motivar la implementación del concepto de responsabilidad social entre empresas europeas, define el concepto de RSC como una acción voluntaria por parte de las empresas de integrar problemas medioambientales y sociales en sus actividades (Comisión Europea, 2001). Con “voluntaria” se hace referencia a que empresas implementen prácticas más allá de lo estipulado por la ley, con carácter positivo hacia el *stakeholder* en cuestión. Diferentes definiciones del concepto han sido planteadas por numerosos académicos. Por ejemplo, Fernández Gago y Nieto Antolín definen el concepto como aquellas decisiones implementadas por empresas, con al menos cierto enfoque externo a las propias actividades económicas de las empresas (Nieto Antolín & Fernández Gago, 2004).

HIPPO trabajará con empresas de carácter privado, y de tamaños pequeños y medianos, por ello, es importante saber que estas empresas no se ven obligadas a cumplir ningún requerimiento de publicar su impacto social, y en caso de hacerlo, lo harán voluntariamente. Existen diversas teorías de porque una empresa haría esto. Las teorías económicas de la divulgación predicen que una empresa que publica sus acciones en el ámbito social tiende a tener un verdadero impacto positivo. Mientras que otras teorías, como la teoría social de legitimidad, defienden que aquellas empresas con menor impacto en la sociedad tenderán a exagerarlo y anunciarlo más, con el objetivo de tapar esa carencia (Brooks & Oikonomou, 2017). HIPPO se centra en las ideas de las teorías económicas de divulgación, y por ello se enfoca en ofrecer a empresas que carecen de RSC (y consecuentemente, de una divulgación de esta), una estrategia con un impacto social positivo tangible.

3. ANÁLISIS MACRO

Análisis PESTEL – Situación macroeconómica en España

Como se enunció en el marco teórico, el análisis PESTEL nos permite analizar la situación política, económica, sociocultural, tecnológica, medioambiental y legal del país en el que se desarrollará la actividad, en nuestro caso, España. A continuación, se encuentra un breve análisis de cada uno de estos 6 factores, con el objetivo de contextualizar el marco macroeconómico, analizar los acontecimientos y observar posibles consideraciones que nos permitan tener un mayor conocimiento del entorno para los análisis a continuación.

3.1. Político

Según queda definido en la página de la Administración del Gobierno de España (Gobierno de España, s.f.):

“España es un Estado democrático, de derecho y de bienestar, con una economía de mercado.

España es un Estado cuya forma política es una monarquía parlamentaria. El sistema de gobierno se basa en la soberanía nacional, la división de poderes y un sistema parlamentario. Es un sistema parlamentario por el papel central que tiene el poder legislativo o Parlamento”.

Pedro Sánchez es el actual presidente de España, gracias a una coalición formada entre su partido (PSOE) y Unidas Podemos. Los ciudadanos españoles elegimos a los representantes tanto del Congreso como al Senado. Como queda definido en la Constitución Española (1978), y explica la Administración del Gobierno, las Cortes Generales son las encargadas de otorgar legitimidad democrática al resto de poderes, además de ser responsable de controlar al Gobierno de España, aprobar los presupuestos para el mismo, y admitir las leyes a seguir por todos los ciudadanos (Constitución Española, s.f.). Por un lado, el Congreso representa un mayor poder en las

responsabilidades citadas anteriormente, mientras que el Senado tiene una función más centrada en aspectos que afectan a las Comunidades Autónomas, es decir, un menor peso, pero mayor representación territorial (Gobierno de España, s.f.).

Importante destacar y hacer inciso en que España está caracterizada por su descentralización. España esta dividida en diecisiete Comunidades Autónomas y dos ciudades autonómicas, que, a su vez, constan también de cierto poder legislativo y ejecutivo (Gobierno de España, s.f.). Algo, importante ya que pueden existir discrepancias entre diferentes regiones del territorio español.

Por último, otro factor para tener en cuenta es que España forma parte de la Unión Europea desde 1986 (España y la Unión Europea, 2021). Esta incorporación supuso, tanto para España como para los otros veintiséis miembros, cierta pérdida de poderes nacionales.

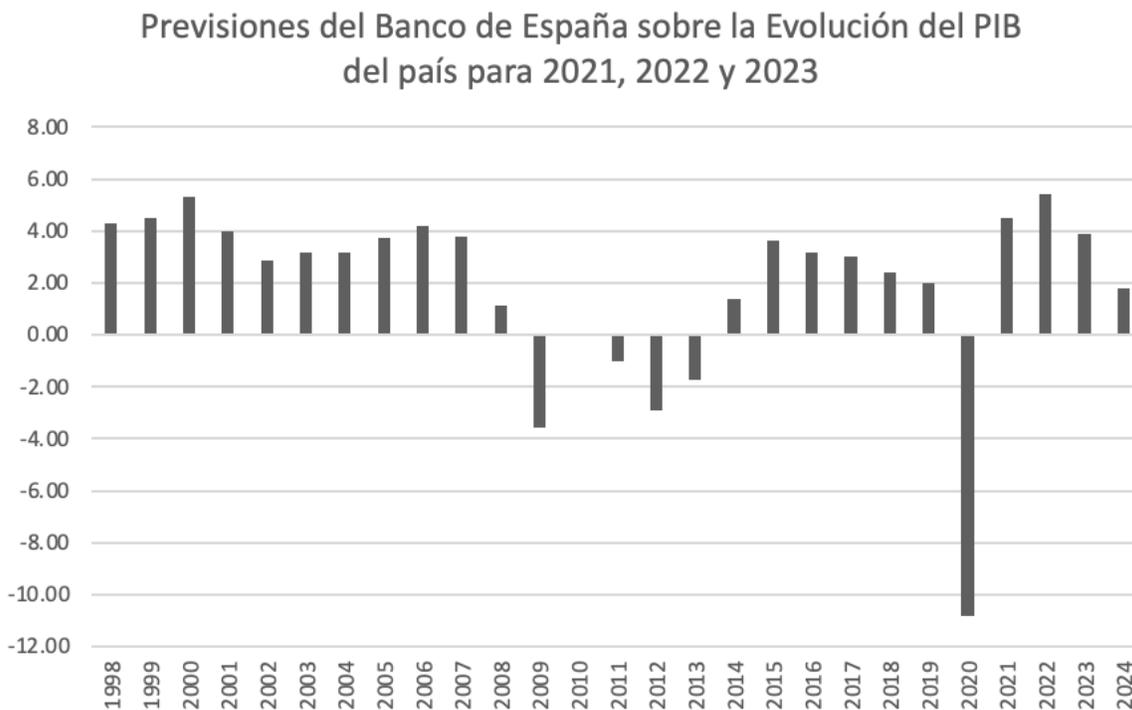
3.2. Económico

Según el Índice de Libertad Económica de 2022, España se encuentra en el puesto 41 del ranking, y en la tercera categoría, de una totalidad de seis, de más libertad económica en comparación con el resto de los países del mundo. Con una puntuación de 68.2, España es caracterizada como “moderadamente libre” económicamente por este índice (The Heritage Foundation, 2022).

Con una economía altamente diversificada, los sectores más importantes para la economía española son el sector manufacturero, textil, financiero, químico, farmacéutico, calzado y la industria del turismo (The Heritage Foundation, 2022). España fue duramente afectada por la pandemia del Covid-19, rebajando el Producto Interior Bruto (PIB) un -11% en 2020, aunque luego a estar en niveles inferiores durante el confinamiento (Business Insider España, 2021). Sin embargo, las proyecciones del Banco de España tienen un aspecto más positivo para los años por venir, y estima un crecimiento de un 5,9% para el 2022 (**Figura 1**). Con respecto a los datos de desempleo, la tasa se encontraba entorno a 15.6% en 2021, y se prevé una reducción de menos de 100 puntos básicos para el 2022, frente a un 4% de desempleo en Estados Unidos (Epdata, 2022). Enfocándonos más en el público objetivo, la renta media de un español entre los 16 y los 29 años

ronda los 11.000 € (Instituto Nacional de Estadística, 2020). Lo que deja a los jóvenes con menos de mil euros al mes.

Figura 1: Previsiones del Banco de España sobre la Evolución del PIB del país



Fuente: Adaptado de Epdata, 2022. Ilustración con formato de número inglés.

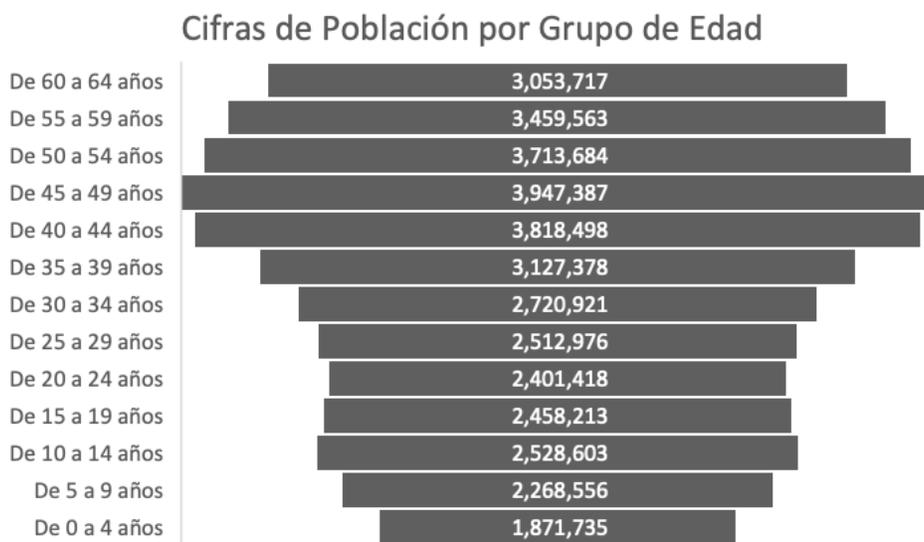
Más específico a nuestro análisis, podemos observar que el gasto medio de una persona entre 16 y 29 años ronda de media alrededor de 515 € anuales en ropa y calzado, lo que supone aproximadamente un 5% sobre su gasto total anual medio. También se debe tener en cuenta, que el año analizado, 2020, fue aquel con el gasto más bajo desde 2014. Además, este rango de edad, comparado con las franjas de “30 a 44 años”, “45 a 64 años”, y “65 años en adelante”, es el rango que más dinero gasta en términos absolutos en la categoría denominada “vestido y calzado” (Instituto Nacional de Estadística, 2020).

3.3. Sociocultural

Como indica el Instituto nacional de Estadística en su último estudio y con los datos provisionales del 1 de julio de 2021, España cuenta con 47,326 millones de habitantes, de los cuales 23,188

millones son hombres y 24,137 millones son mujeres, y con un total de 5,235 millones de extranjeros. En España se puede observar una tendencia de envejecimiento de la población (**Figura 2**), y los datos de crecimiento vegetativo muestran como en la primera mitad del 2021, el saldo fue de -70.736 habitantes (Instituto Nacional de Estadística, 2021). Como explica Aguilar, C.D., la pirámide poblacional de España se caracteriza por estar invertida debido a un envejecimiento de la población provocado por el aumento de natalidad que experimento España con la recuperación en los años posteriores a la Guerra Civil (Segado, 2021).

Figura 2: Cifras de Población por Grupo de Edad



Fuente: Adaptado del Instituto Nacional de Estadística, 2021 – datos provisionales del 1 de junio de 2021. Ilustración con formato de número inglés

Aunque en el análisis PESTEL analizamos los factores macroeconómicos de un país y que afectan al global de sus empresas, y como consecuencia del enfoque hacia una asociación sin ánimo de lucro, en el aspecto sociocultural creo que es importante mencionar el *CAF World Giving Index 2021* del *Charities Aid Foundation*, en el que se muestra que tras la pandemia los niveles de solidaridad han aumentado en todo el mundo. Alrededor de tres billones de personas ayudaron a un desconocido de alguna manera, y la cantidad de donaciones económicas ha experimentado un aumento desde los últimos cinco años (Charities Aid Foundation, 2021). También de España es importante destacar la cultura de ayuda, solidaridad e integración que empapa nuestro país. Una

generalización importante, pero desde mi punto de vista, cierta. Desde una salud gratuita y universal hasta liderar el ranking de número de donaciones por habitante en la Unión Europea (Statista Research Department, 2022). Además, una cultura de solidaridad que se espera que sea reforzada y potenciada a raíz de la guerra de Ucrania.

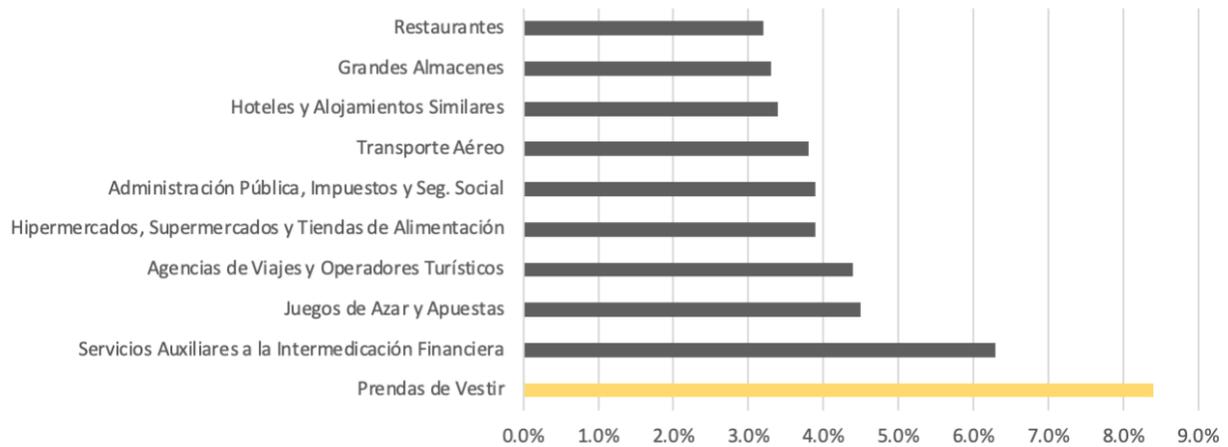
3.4. Tecnológico

Para el análisis tecnológico, vamos a centrarnos en la evolución del consumo en España en relación con la compra online, al igual que el efecto de las redes sociales sobre el consumo.

La pandemia tuvo un efecto desigual sobre los distintos sectores que ofrecen servicios a sus consumidores. Según un estudio, en el año 2021, el consumo online aumento sus datos de facturación un 1,9% con respecto al año anterior. Mientras otros sectores habían sido gravemente perjudicados por las consecuencias del Covid-19, como puede ser el sector turismo que bajo sus ingresos un 70%, otros sectores se vieron positivamente afectados por las circunstancias. Este es el caso por ejemplo del sector textil, que creció casi un 10% (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, 2021). Según un estudio más reciente publicado en 2022, en el segundo trimestre de 2021, el comercio electrónico había aumentado su facturación un 13,7%. Y de nuevo, el *e-commerce* en España volvía a estar liderado por el sector textil, siendo este responsable de un 8,4% de los ingresos totales (**Figura 3**). Es importante tener en cuenta que el total facturado por el comercio electrónico tiene en cuenta tanto transacciones hechas en España con comercios españoles, al igual que transacciones de españoles con comercios extranjeros, y transacciones extranjeras con comercios españoles. Es importante fijarnos en aquellas que se han hecho a negocios españoles, ya que la ONG tiene como principal público objetivo jóvenes de nacionalidad española. Este mismo estudio, muestra que un 32% de la facturación se debe a transacciones dentro de España, y un 9,4% a extranjeros comprando productos/servicios españoles, lo que supone un total de 41,4% (**Figura 4**) (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, 2022).

Figura 3: Las Diez Ramas de la Actividad con Mayor Porcentaje de Volumen de Negocio del Comercio Electrónico

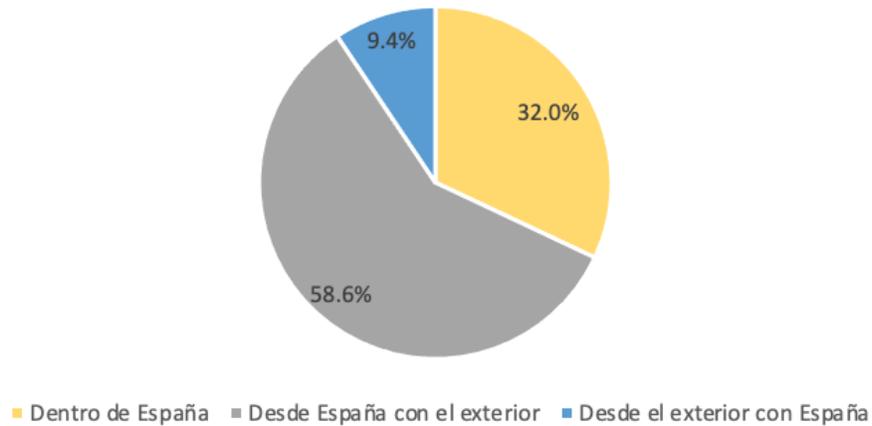
Las Diez Ramas de la Actividad con Mayor Porcentaje de Volumen de Negocio del Comercio Electrónico



Fuente: Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, 2022. Ilustración con formato de número inglés

Figura 4: Volumen de Negocio del Comercio Electrónico Segmentado Geográficamente

Volumen de Negocio del Comercio Electrónico Segmentado Geográficamente



Fuente: Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, 2022. Ilustración con formato de número inglés

Otra dimensión importante con respecto a la tecnología, y para tener en cuenta, es el increíble crecimiento de las redes sociales, tanto globalmente como nacionalmente. Según un análisis, el 86% de la población española entre 16 y 65 años tenía algún tipo de red social en 2020 (Fernández, Penetración de las redes sociales en España de 2010 a 2020, 2021). Otro estudio divide a esa población en rangos de edad, y muestra que un 93% de jóvenes entre 16 y 24 años eran usuarios de alguna red social. También reflejaba que casi un 86% de aquellos entre sus 25 y 34 años también tenían algún tipo de red social (Fernández, 2021). No solo es común el uso de las redes sociales entre individuos, sino también por las empresas, tanto para comunicarse con clientes como para potenciar sus ventas online. Una investigación demuestra que casi el 90% de las empresas con más de 249 empleados estaban presentes en redes sociales, y alrededor de una de cada dos, de aquellas con un número de empleados entre 10 y 50 (Fernández, 2020).

3.5. Medioambiental (*Environmental*)

El plan de negocio a desarrollar no se ve afectado por la dimensión medioambiental que se debería estudiar en el análisis PESTEL. Dada la falta de aporte de valor, este tema no será tratado.

3.6. Legal

En cuanto al ámbito legal, es importante conocer la legislación española sobre organizaciones sin ánimo de lucro. Es importante tener claro que tipo de entidad se ajusta más a cada caso. Como explica la Fundación Hazloposible, al constituir una Organización No Gubernamental (ONG) se debe seleccionar el tipo de entidad legal a formar. La legislación española ofrece diferentes opciones, entre ellas: asociación, fundación, ONG de desarrollo, federación, o confederación (SolucionesONG.org y Fundación Hazloposible, 2016). Enfocándonos al caso que se pretende desarrollar a lo largo del trabajo, el proyecto debería englobarse o bien en una fundación o bien en una asociación. Según lo establecido por el BOE, las fundaciones, por lo general, deben contar con un capital inicial de 30.000 €, mientras que las asociaciones no se ven limitadas por ningún requisito de patrimonio inicial. En cuanto a la organización de cada uno, una fundación se crea

con el patrimonio establecido y un objetivo sin que este se pueda modificar excesivamente, mientras que una asociación consta con más libertad de actuación, dependiendo de la voluntad de los socios (Duplá, 2021). Aunque las asociaciones están dotadas de más libertad por lo que parece, las fundaciones gozan de una serie de beneficios adicionales. Como se estipula en la Ley 35/2006, aquellos donantes podrán desgravarse gracias a aportaciones hacia fundaciones (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2006). HIPPO tomará la forma de asociación, ya que esta forma legal, dotará al equipo de cierta flexibilidad a la hora de actuar.

3.7. Conclusiones

España tiene un sistema político estable, aunque un poco descentralizado, lo que requiere especial atención, sobre todo enfocándonos en diferentes legislaciones y subvenciones que puedan salir sobre ONGs, asociaciones, *marketplace*, vender textiles como tercero, etc. Un sistema económico estable, duramente afectado por el covid, pero con previsiones de recuperación en los siguientes años. Un ámbito social favorable para el desarrollo de este tipo de iniciativas gracias a la solidaridad española, además de una fuerte tendencia hacia el desarrollo del *e-commerce* y las redes sociales. En la dimensión legislativa, importante el conocimiento y la importancia de mantenerse informado de las responsabilidades y obligaciones como asociación.

Figura 5: España según el 2022 Index of Economic Freedom

Overall Score	68.2	Posición Global	41
Estado de Derecho		Tamaño de Gobierno	
Derechos de Propiedad	87.7	Carga Fiscal	59.7
Efectividad Judicial	74.3	Gastos Gubernamentales	38.3
Integridad del Gobierno	67.2	Salud Fiscal	29.7
Efectividad Regulatoria		Mercado Libre	
Libertad Empresarial	75.2	Libertad de Comercio	84.2
Libertad Laboral	61.8	Libertad de Inversión	85
Libertad Monetaria	85.4	Libertad Financiera	70

Source: 2022 Index of Economic Freedom. Ilustración con formato de número inglés

4. Modelo de Negocio

A continuación, se expondrá el modelo de negocio de HIPPO, usando el Modelo Canvas explicado en el Capítulo 2. Se tocará prácticamente todas las áreas propuestas por Alexander Osterwalder, pero se seguirá un orden distinto para facilitar la comprensión de la asociación y la forma de generar y capturar valor.

4.1. Propuesta de Valor

Aunque ya introducido en el Capítulo 1 del trabajo (“Resumen de la propuesta de valor”) con el objetivo de facilitar la comprensión y marco de los capítulos anteriores, en este apartado se explica con mayor profundidad la propuesta de valor de HIPPO. Para ello es importante tener en cuenta que HIPPO destaca por su “*Multiple value proposition*”, en el que el proyecto pretende aportar valor tanto a los consumidores como a las empresas, además de a las entidades beneficiarias y sus miembros. Para entender la propuesta de valor es importante hacer énfasis en los problemas actuales que HIPPO pretende solucionar, y a continuación, listar las soluciones que aporta.

4.1.1. Problema

1. Consumidores

El mercado actual de las ONGs no ofrece ningún tipo de servicio de donaciones económicas enfocada a los jóvenes. Los jóvenes tienen deseo de ayudar, pero el único tipo de ayuda que pueden ofrecer gira en torno a participar activamente, en modo de voluntariado, en los distintos proyectos que ofrecen las ONGs.

Como hemos visto en el apartado del análisis económico del PESTEL, la renta neta media de una persona joven de entre 16 y 29 años en 2020 era de 11.000 € (Instituto Nacional de Estadística,

2020). Por lo que demuestra que la renta media es baja en España, e incluso en algunos adolescentes de cero euros, ya que muchos viven gracias a la manutención de sus progenitores.

Por ello, no existe ninguna ONG que permita a los jóvenes sentir esa gratificación personal al sentirse colaborador económico de un proyecto de ayuda hacia otras personas, sin necesidad de tener que hacer un sacrificio importante en términos monetarios. Todo ello, ha provocado que los jóvenes no se vean ligados a las ONGs ya que perciben el concepto de donar como algo lejano y para el futuro.

2. Empresas

El BOE define a las pequeñas y medianas empresas como PYMEs, en las que engloba aquellas con un número de empleados por debajo de 50, y con una facturación inferior a 10 millones de euros (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2003).

HIPPO está enfocada a marcas de ropas “jóvenes”, lo cual se refiere a recientes, y de tamaño pequeño y mediano. Más importante, este concepto engloba a marcas con un tipo específico de fundador y un posicionamiento de la marca característico. En cuanto al tipo de fundador, buscamos gente joven que no sobrepase los 30 años. Un requisito dispensable, pero que, por el estudio de mercado, suele coincidir en aquellas marcas a las que se pretenden añadir como colaboradores. Estas marcas suelen estar formadas únicamente por los fundadores, aunque en varios casos podemos encontrar empleados si la empresa lleva varios años en funcionamiento. Las marcas objetivo de HIPPO se seleccionan sobre todo dependiendo del posicionamiento de la empresa. Normalmente, nos enfocamos en marcas enfocadas al comercio electrónico y enfocadas a vender a un público de edad entre los 16 y los 30 años. Con un posicionamiento de marca “juvenil”. Una coherencia entre el posicionamiento de las marcas colaboradoras con el proyecto nos permite, a su vez, mantener el posicionamiento de HIPPO frente al público, de ahí la importancia en la selección de estas.

Dentro de estas marcas juveniles llama la atención la falta de responsabilidad social corporativa. En la actualidad, las empresas ya no deben tener únicamente un fuerte modelo de negocio y buenas proyecciones de beneficios. El mundo ha evolucionado, tanto desde la dimensión de los inversores como desde la de los consumidores, las empresas han de ser aceptadas socialmente y su impacto en el medio ambiente cada vez es más importante. Ya sea por la propia filantropía de la empresa, o por razones estratégicas y competitivas, la responsabilidad social corporativa cobra cada vez más importancia en el desarrollo de los negocios (Añez Hernández & Bonomie, 2010). Por ello, es común ver que todas las grandes empresas, como por ejemplo Google, Coca-Cola, General Electric, Disney, entre muchas otras (Marketing Insider Review, s.f.), han implementado como parte de su negocio alguna práctica concentrada en mejorar algún aspecto social. Un estudio realizado por la Thompson Hine mostraba que, en 2021, de las empresas analizadas tanto públicas como privadas, únicamente el 17% no pretendía implementar prácticas *ESG* (en inglés, las siglas para *Environmental, Social y Corporate Governance*). El resto de las empresas, o bien tenían ya sus prácticas puestas en marcha o planeaban desarrollarlas al máximo dos años (Thompson Hine, 2021). De ahí el problema localizado de falta de explotación de una correcta estrategia de Responsabilidad Social Corporativa por parte de marcas de ropa pequeñas y medianas.

Para demostrar esto, se ha realizado un análisis de un gran número de marcas de ropa para jóvenes promovidas por internet. Aquí se ha analizado 100 marcas españolas. En la investigación, se entró en sus páginas web, y se ha contado cuantas de ellas hacen referencia a algún tipo de ayuda hacia el exterior, ya sea en forma de ayudas sociales o bienestar del medio ambiente. En este análisis se han tenido cuenta marcas con diferentes tipologías. Desde aquellas que en redes sociales tienen alrededor de mil seguidores, hasta aquellas que tienen alrededor de ochenta mil. También, se ha escogido una base variada de marcas, englobando tanto hombre y mujer, como tipo de ropa, incluyendo: sudaderas, camisetas, vestidos, blusas, joyas, bolsos, accesorios, chaquetas, pantalones, etc. De este estudio se puede observar también que la gran mayoría de ellas estaban centradas en Madrid o Barcelona, pero no se ha hecho ningún tipo de separación geográfica por Comunidad Autónoma, únicamente se ha escogido aquellas de España. El estudio muestra (**Figura 6**) que solo un 21% por ciento de las marcas anunciaban tener un impacto positivo. Además, destaca que de aquellas que lo tenían, la gran mayoría, un 86% estaba únicamente centrado en la sostenibilidad de sus productos y medioambiente.

Figura 6: Recopilación de Datos sobre Marcas de Ropa y su RSC

Marcas	RSC	Que hacen
2 en Espiral	No	
Alas Design	Si	Materiales
Algo de Jaime	No	
Anane.co	No	
Antusashop	No	
Archipelbrand	Si	Algodón Orgánico
Azzulay	No	
Banoffe_bcn	No	
Baoka Shop	No	
Barnaswim	Si	Medioambiente
Basyco Jerez	No	
Bloodimary	No	
Bluebluechihuahua	Si	Algodón Orgánico
Bosanova	No	
Bumpersbrand	Si	Variado
Bylia_jewels	No	
c21bebrave	Si	Donan con cada compra
Casildafinatmc	No	
Chai Madrid	No	
Choice.coop	Si	Sostenible
Cloutespain	No	
Con la M de Maria	No	
Dacord.official	No	
Daddieshats	No	
Denim_souls	No	
Dofia Sol Joyas	No	
Dontocheli	No	
Dos Primeras	No	
Drbloombcn	No	
Elida C.	No	
Eme Brand	No	
Ente Transparente	No	
Four Cottons	No	
Helenforlon Brand	Si	Eco
helsbcn	No	
Hemper	Si	Eco
Hey Love Brand	No	
Humpier	Si	Neutro Carbono y Transparencia
Hutton Oficial	Si	Eco
Its Lava	Si	Vegano
Kamukale	No	
kangol_es	No	
Kiff Kiff	No	
Kiwik	No	
Kukofficialshop	No	
Las letras de Maik	No	
Liaswimwear	No	
lokitashandmade	No	
bymoonbrand	No	
Macla_collection	No	
Mainumbi	No	
Malamar Swim	No	

Maria Pascual	Si	Eco
Mas1	No	
Miniatti	No	
Minnimo Store	No	
Moncloy	No	
Monpiel	No	
Moray	Si	Algodón Orgánico
Muscari Collection	No	
Maisonmushe	No	
My Peeptoe	No	
Natural by Lila	No	
Neutrale	Si	Sostenible
newmentality	No	
No te lo digo	No	
Noon Spain	No	
Nuc Brand	No	
Nutka	No	
Ocealah.swimwear	Si	Oceano
oldschool_spain	No	
padokompany	No	
Pamplemoussebrand	No	
patch_mercantile	No	
pepper_brand	Si	Social
Popa_es	No	
Robin Collection	No	
rupper.oficial	No	
Strawberryfanatic	Si	Sostenible
Samsaya_	No	
scatha_	No	
Scuffers	No	
Seasons by Macabla	No	
Shameless Collective	Si	Sostenible
smooth_	No	
Somechic	Si	Sostenible
Spicybrand	No	
Strapz Brand	No	
The Cool Cactus	No	
The Nook Store	No	
The Peters Brand	Si	Orgánico
theteens_code	No	
Tipi Tent	No	
twentysevilla	No	
vaffic	No	
vaimonibrand	No	
Valnud	No	
vicalo_	No	
Wolflamb	No	
yususbrand	No	

Fuente: Elaboración Propia

4.1.2. Soluciones

1. Consumidor

Como se ha mencionado anteriormente, HIPPO es una plataforma que pretende crear una situación beneficiosa para todos los *stakeholders* involucrados en el proyecto.

En primer lugar, enfocándonos en los consumidores, podemos concluir que HIPPO ofrece dos tipos de propuestas de valor. El valor puede ser definido como la diferencia entre lo que un consumidor paga y lo que recibe en términos de beneficios. Y el valor del consumidor puede ser categorizado en cuatro diferentes áreas: económico, funcional, experimental y social. El económico hace referencia a los beneficios monetarios que un consumidor consigue gracias a la compra del producto o servicio, ya sea en el momento, como precios más bajos, o en el largo plazo, como puede ser un menos deterioramiento. El valor funcional se centra en ciertas características del bien o servicio y su función en la vida del consumidor. La dimensión experimental hace referencia a ese beneficio intangible y emocional que puede recibir un consumidor. Y, por último, el área social se enfoca en beneficios de pertenencia de grupo, o de estatus. Es decir, cualquier aporte enfocado a la relación con otras personas (Gupta, 2014).

Enfocándonos en los consumidores, HIPPO se centra en aportar valor en las dimensiones económicas y experimentales. Por un lado, en lo económico, ya que ofrece al consumidor una manera de comprar diferentes marcas de ropa con un solo envío. Ejemplificando esto, si existe un producto X de 30 €, con un coste de envío de 3,99 €, y un producto Y de 25 €, con un coste de envío de lo mismo. Con estos números, que son comunes en las marcas de ropa analizadas, en el primer ejemplo, el envío constituye un 13,30% del total del precio del producto X, y para el caso del producto Y, un 15,96%. Lo que supone que, si ambos productos son comprados por separado, y con envíos pagados por separado, el consumidor estará pagando un 14,51% más por los diferentes envíos. Aunque se explicará con mayor profundidad en la sección financiera, si el *marketplace* de HIPPO tiene ambos productos en la página web, y el cliente puede comprarlos por el mismo precio y un envío de 3,99 €, el consumidor solo estará sacrificando un 7,25% del total

de los productos en el envío. Lo que supone una reducción del 50% comparado con el primer caso.
Figura 7.

Figura 7: Beneficio Económico de Comprar por HIPPO

	Consumidor Compra en Diferentes Páginas		Consumidor Compra por HIPPO	
Producto X	€	30.00	€	30.00
Producto Y	€	25.00	€	25.00
TOTAL	€	55.00	€	55.00
Envío 1	€	3.99	€	3.99
Envío 2	€	3.99		
TOTAL ENVÍO	€	7.98	€	3.99
% envío sobre coste		14.51%		7.25%
TOTAL COSTE	€	62.98	€	58.99

Envío en cada página web	€	3.99
Envío en HIPPO	€	3.99

Fuente: Elaboración Propia. Ilustración con formato de número inglés

Esta reducción en costes aumenta exponencialmente si se añaden más productos de diferentes marcas comprados por el *marketplace* con un único envío. Por ejemplo, la **Figura 8** refleja el total ahorrado al usar HIPPO en el caso de comprar varios productos de marcas diferentes con el mismo precio de 30 €, cuando un envío en cada página web de cada marca de 3,99 € y en HIPPO hay un único cargo por envío de 3,99 €.

Figura 8: Beneficio Económico al Comprar Diferentes Marcas por HIPPO

Nº Productos Comprados	Coste de los Productos	Coste Envío en páginas individuales	Coste Envío en HIPPO	Total ahorrado al usar HIPPO
2	€ 60.00	€ 7.98	€ 3.99	€ 3.99
3	€ 90.00	€ 11.97	€ 3.99	€ 7.98
4	€ 120.00	€ 15.96	€ 3.99	€ 11.97
5	€ 150.00	€ 19.95	€ 3.99	€ 15.96
6	€ 180.00	€ 23.94	€ 3.99	€ 19.95
7	€ 210.00	€ 27.93	€ 3.99	€ 23.94
8	€ 240.00	€ 31.92	€ 3.99	€ 27.93
9	€ 270.00	€ 35.91	€ 3.99	€ 31.92
10	€ 300.00	€ 39.90	€ 3.99	€ 35.91

Coste de cada Producto	€	30.00
Envío en cada página web	€	3.99
Envío en HIPPO	€	3.99

Fuente: Elaboración Propia. Ilustración con formato de número inglés

Por el lado experimental, HIPPO cambia la experiencia de compra para el consumidor. Se pretende ofrecer marcas que sigan un mismo enfoque, y por ello, en el mismo proceso de compra, el consumidor puede conseguir descubrir marcas que se alinean con sus gustos.

El otro enfoque emocional de HIPPO se basa en el núcleo de esta idea. HIPPO pretende aportar valor a los jóvenes dándoles una oportunidad de participar activamente en proyectos que no requieran de su tiempo, gracias a la aportación económica de estos. Por ello, por HIPPO, jóvenes pueden comprar marcas de ropa al mismo precio que se ofrece en la página web de estas, pero con la firmeza de que ese gasto económico va a tener una repercusión positiva, ya que todos los beneficios recaudados por la ONG irán destinados a distintos proyectos por España para ayudar a otras organizaciones colaboradoras en sus proyectos. Un ejemplo de estas organizaciones sería la Fundación Pan y Peces, con la que se ha empezado colaborando y que ayuda en la distribución de alimentos a familias cuyos salarios no les permite llegar a fin de mes. Los clientes pueden comprar a través de la página web, convirtiendo el proceso de compra, en una situación de compra y ayuda, que satisface tanto esa necesidad por el bien comprado, como también esa necesidad humana de tener un impacto positivo en la vida de otras personas.

En conclusión, el *marketplace* de HIPPO pretende cambiar la experiencia de compra para el consumidor. Se pretende aportar valor en el momento de búsqueda, permitiendo el descubrimiento de marcas similares. Se motiva la “multicompra” ofreciendo beneficios económicos. Y, por último, se apela al lado emocional del consumidor, evocando sentimientos de felicidad al conocer que su compra ha ayudado, por ejemplo, a alimentar a una familia.

2. Empresas

HIPPO ofrece un valor único a las empresas. Para conseguir el objetivo final de que el consumidor no tenga que pagar un precio mayor en el *marketplace* de HIPPO, y se pueda beneficiar de una única tasa de envío, es importante destacar, que son las empresas las que renuncian a ese porcentaje

que se quedará la ONG. Este porcentaje puede ser percibido como un gasto, pero en realidad es todo lo contrario.

En primer lugar, HIPPO ofrece un servicio por el cual las marcas van a ser capaces de alcanzar otros clientes sin necesidad de gastos adicionales en marketing. Es la propia ONG quien se encarga de realizar el marketing y atraer nuevos clientes para las marcas. Incluso, las marcas también se beneficiarán del *cross-selling* con consumidores que han sido atraídos al *marketplace* para comprar otros productos. Todo ello, se basa en la idea de alineación de posicionamiento y consistencia que se conseguirá con las marcas. Es importante destacar, que se trata de marcas pequeñas y medianas, y por ello, su objetivo principal en los primeros años de operación es conseguir crecer, difundirse y hacerse un nombre en la cabeza de los consumidores. Asimismo, las marcas no se ven afectadas negativamente en el caso extremo de no conseguir vender nada por el *marketplace*, ya que el porcentaje solo es recogido en caso de que haya una venta de la propia marca. También es importante destacar que HIPPO función únicamente como un *marketplace* que pone en contacto marcas jóvenes con consumidores. Es decir, una plataforma que no mantiene nada de inventario de las marcas que vende. Lo que no supone ningún compromiso de inventario por parte de las marcas.

Solución Empresas – Beneficios de una estrategia efectiva de RSC

Por otro lado, es normal que empresas pequeñas y medianas hayan dejado de lado cierta responsabilidad social corporativa debido a las limitaciones que estas experimentan en dimensiones de capital humano y económico (García Guardia & Llorente Barroso, 2009). Por ello, además de la oportunidad de crecimiento y difusión que ofrece HIPPO, la ONG permite a las marcas gozar de los beneficios de tener una Responsabilidad Social Corporativa efectiva, y evitar los límites que no tenerla pueden conllevar, como puede ser la pérdida de un cliente.

Toda esta idea está basada en una ideología propia que emana de una combinación de la teoría de Friedman (*Shareholder Theory*) y la teoría de Freeman (*Stakeholder Theory*). La idea de Friedman de que la única responsabilidad de una empresa debe estar enfocada en maximizar el retorno a los *shareholders* de una empresa. Y esta teoría se enfoca en que todos los recursos deben ir enfocados

a este objetivo final (The Beautiful Truth, 2021). Por otro lado, Freeman defendía que las empresas deberían enfocarse a la globalidad de sus *stakeholders*, dando importancia a su impacto sobre sus empleados, clientes, proveedores, comunidades locales, etc. Por ello, la empresa debía centrarse en crear valor para todos estos diferentes grupos que se ven afectados por las operaciones de la empresa (Simon, 2016). Como fundador, y previo dueño de una marca de ropa, la idea de HIPPO surge tras una ideología de que las empresas deben enfocarse en maximizar el valor creado a largo plazo para sus *shareholders*. Para poder conseguir esta maximización de retorno en el largo plazo, es importante una estrategia adecuada hacia los *stakeholders* de la empresa. De acuerdo con esto, en un estudio que analiza la relación entre RSC y el rendimiento financiero de empresas, demostró que existe una relación estadística positiva y una relación económica moderada entre la RSC y los resultados de empresas (Brooks & Oikonomou, 2017). También en el caso contrario de no implementar cierta RSC, en un futuro, la empresa se podrá ver negativamente perjudicada, y con ella, sus accionistas. Un estudio de carteras de empresas con prácticas ESG demostró que aquellas empresas con mejores valoraciones de sus prácticas de ESG, gozan de una exposición menor de riesgo sistemático (Halbritter & Dorfleitner, 2015). Una buena estrategia de RSC apoya la importancia que tiene hacer frente a todos los *stakeholders* de la empresa, como objetivo final para maximizar el retorno y sustentar el crecimiento.

Son muchos los estudios académicos que revelan el impacto de una RSC o RSE empresarial en el éxito de una empresa. Podemos resumir los beneficios que aporta un buena estrategia de Responsabilidad Social Corporativa en cinco puntos clave. En primer lugar, un incremento de imagen de marca motivado por campañas efectivas de marketing, y como consecuencia, incrementar a su vez la reputación de la empresa. En segundo lugar, y relacionado con lo anterior, un crecimiento de los ingresos gracias a mejor posicionamiento y mayor interés por parte de los consumidores. Otros beneficios incluyen una reducción en posibles riesgos a largo plazo, como puede ser noticias de prensa negativas, perder clientes frente a otros competidores que apliquen estrategias de RSC, un incremento de la satisfacción de los empleados, mejorando así su motivación, posibles ahorros de costes e incrementos en el valor de la empresa frente a inversores (Weber, 2009).

Aplicado a lo que ofrece HIPPO, uno de los principales beneficios que aportaría HIPPO a una marca de ropa desde este punto de vista, sería diferenciación con los competidores. Como hemos visto en el estudio de mercado, la gran mayoría de las marcas de ropa carecen de actividades sociales enfocadas a ayudar a las comunidades locales de donde operan. Ligado con esto, se encuentra el beneficio de mejora de la imagen de marca y un incremento de valor percibido por parte de los consumidores, y consecuentemente un aumento en la reputación y fidelidad hacia la marca. Por ejemplo, un estudio demuestra que el 91% de aquellos nacidos a partir de los años 80 y los 90 cambiarían de una marca a otra si esta última integra cuestiones sociales en su estrategia (González, 2015). Otro realizado por PWC mostraba que 50% de personas en ese rango de edad estarían dispuestos a pagar más dinero por productos sostenibles. Este mismo estudio destacaba la posibilidad de alcanzar un crecimiento del 20%, y que dentro de ciertos límites, cada dólar contribuido a fines sociales o relacionados con la RSC se transformaba en seis dólares de facturación (Lin, s.f.). Aunque estos estudios parecen más enfocados a grandes empresas, otros académicos están de acuerdo en que los beneficios para las pymes son iguales (Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra (CRANA)).

Otros beneficios, además del aumento de en el público objetivo, la mejora de la imagen y la fidelización de clientes, incluyen mejoras de financiación a largo plazo, y la posibilidad de desgravo cuando HIPPO se convierta en una fundación a lo largo de dos años. En cuanto a los beneficios de financiación, existen ya medidas de riesgo relacionadas con el impacto medioambiental y en la sociedad a la hora de recibir financiación, y, por lo tanto, una buena estrategia de RSC puede permitir a empresas incrementar su atractivo a la hora de buscar financiación (Fundación Sociedad y Empresa Responsable, 2019). Sobre todo, si la estrategia implementada está relacionada directamente con un crecimiento de las ventas y sin ningún sacrificio económico.

HIPPO pretende crear una RSC que una a las diferentes marcas, y que en un futuro sea visto como símbolo de reputación y certificación, gracias al crecimiento de la ONG. Por lo que conlleva a esta dimensión, HIPPO ofrece una solución a las marcas, en las que se les permite gozar de los beneficios de una Responsabilidad Social Corporativa efectiva, sin sacrificio económico, que

como hemos visto, supone razón mayor de que estas carezcan de tal, y beneficiosa gracias a un sistema de comisiones únicamente colectado al conseguir clientes nuevos para la marca.

3. Fundaciones Colaboradoras y Personas Ayudadas

El aporte de valor a las fundaciones colaboradoras y a las personas que estas organizaciones ayudan es bastante claro. HIPPO estará formado por diferentes marcas repartidas por todo España, aunque con mayor concentración en Madrid y Barcelona. Como se ha explicado previamente, no se pretende hacer un tipo de selección geográfica a la hora de contactar marcas, pero si se espera que este sea el resultado. Por ello, HIPPO ayudará a diferentes fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro repartidas por todo España. La idea es crear objetivos de recaudación con cada una de ellas, e ir cumpliendo esta especie de “misiones” aportando nuestro granito de arena por todo España. La idea detrás de esto también es ofrecer flexibilidad a la hora de colaborar, y no solo cambiar de área de ayuda, sino también de tipología. Es decir, se puede empezar aportando económicamente a proyectos que dan de alimentar a familias, y continuar con ayudas a enfermedades, por ejemplo. El objetivo es mantener también cierta alineación con la imagen de HIPPO y las marcas, y buscar organizaciones pequeñas que puedan aprovecharse de ayudas económicas, en vez de enfocarnos en ONGs de mayor tamaño. Esto permitirá mantener la coherencia con nuestra idea de crear soluciones para los que menos tienen, como se pretende con el caso de los jóvenes y con las marcas pequeñas y medianas, todo ello basado en una idea de crecer juntos.

Esta flexibilidad y método de alcance de objetivos permitirá mantener a los clientes comprometidos con HIPPO, gracias a un mayor dinamismo. Y consecuentemente, las fundaciones y organizaciones serán beneficiadas de este incremento de ayuda.

4.1.3. Resumen Propuesta de Valor

La **Figura 9** ilustra y resume las diferentes soluciones y propuestas de valor explicadas en este punto.

Figura 9: Resumen Propuesta de Valor

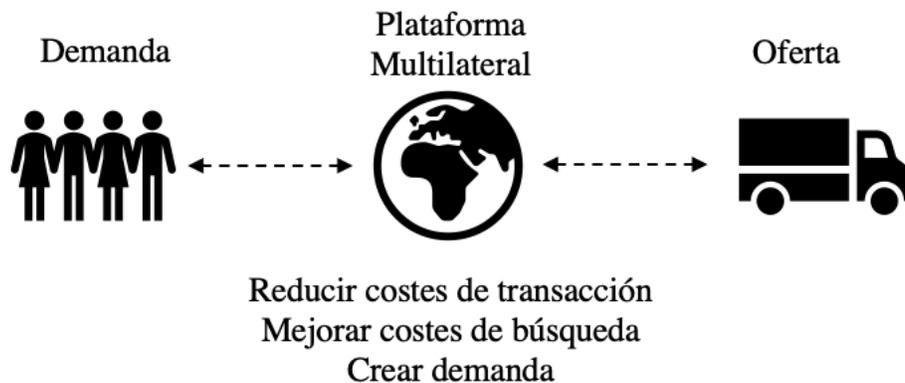
Consumidores	Marcas	Fundaciones Colaboradoras
- Reducción de coste de compra	- Aumento de público y visualización	- Visualización
- Oportunidad de aportar a proyectos sociales	- Incremento de las ventas	- Aumento de ayuda recibida
- Descubrimiento de nuevas marcas alineadas con los gustos	- Únicamente costes si aumentan las ventas	
	- Diferenciación	
	- Mejora de reputación e imagen	
	- Oportunidades mejores de financiación	
Mejorar experiencia de compra	Aumento ventas y RSC efectiva	Mayor ayuda

Fuente: Elaboración propia

4.2. Segmento de clientes

A lo largo del trabajo de investigación se ha ido haciendo referencia al público objetivo de HIPPO. Cabe destacar que HIPPO debe crecer por ambos lados. HIPPO se caracteriza en la definición de plataformas multilaterales. Este tipo de plataformas ponen en contacto a dos o más participantes, como es el caso de BlaBlaCar, Uber, o Airbnb. El mayor riesgo, o más bien dicho, obstáculo al que este tipo de plataformas tienen que enfrentarse es el “efecto de la red”. La plataforma es la responsable de hacer crecer ambos lados de la interacción por igual para poder crear un efecto positivo de red. Este efecto positivo surgirá gracias a que una mayor oferta se transformará en mayor demanda, y consecuentemente, un aumento de demanda conllevará un aumento de la oferta. El objetivo de la plataforma debe estar centrado en reducir los costes de transacciones, mejorar los costes de búsqueda (aunque estos no sean monetarios) y crear demanda por ambas partes (**Figura 10**) (Business tup, s.f.).

Figura 10: Plataforma Multilateral



Fuente: Business Tup, s.f.

HIPPO es una plataforma multilateral, y por ello es importante conocer a quien va a estar enfocada la ONG, y como conseguir alinear consumidores con oferta de marcas de ropa. Se pretende poner en contacto a jóvenes y marcas, y de ahí conseguir crear y capturar el valor, para posteriormente donarlo a las marcas. Para conseguir crear ese valor, es importante enfocarnos en quién será nuestro consumidor final, y qué tipo de marcas se tiene como objetivo añadir al proyecto.

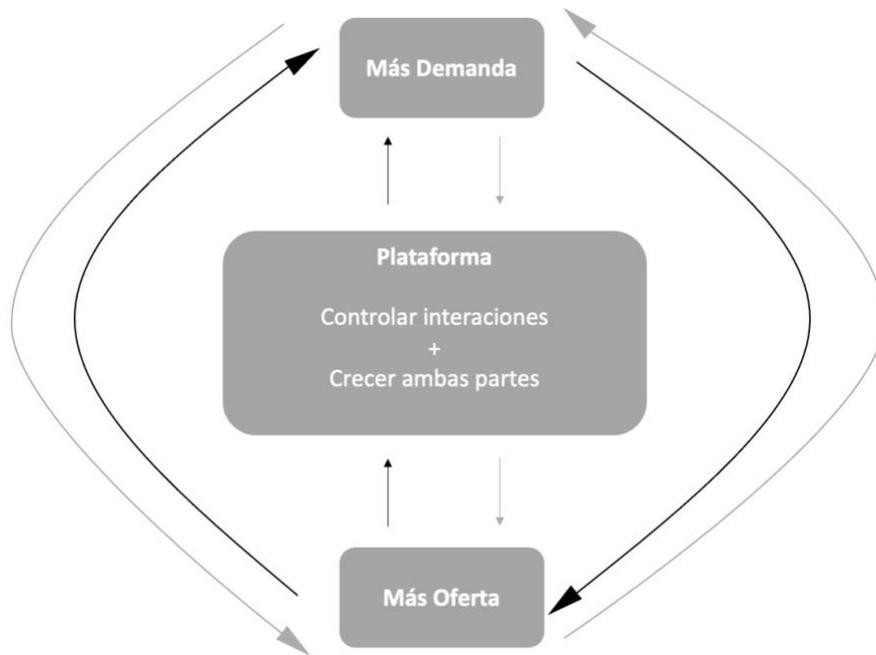
Como se explicó anteriormente, HIPPO se ha enfocado en marcas “jóvenes”. Pero esto viene como una consecuencia del consumidor de HIPPO. En primer lugar, no se hace distinción entre hombre y mujer, ya que se pretende crear una ONG unisex, abarcando los gustos de ambos rangos de edad. También es importante destacar, que son muchas las veces que no se compra ropa para uno mismo, por ejemplo al hacer un regalo, y por ello, si se alcanzan más mujeres es buena opción tener marcas enfocadas a hombres, y viceversa, y así poder seguir creciendo orgánicamente y con el boca a boca. El rango de edad al que se pretende enfocar HIPPO acapara aquellos entre los 18 y los 34 años mayormente, pero con mayor énfasis en el rango de 18 a 24 años. Esto se debe al nulo o mínimo poder adquisitivo de este rango de edad, pero a su creciente preocupación por asuntos sociales tras empezar a alcanzar ciertos niveles de madurez. Geográficamente, se enfocará la ONG a España, ya que cada país es propio de sus modas, y por ello, para enfocarnos a otras regiones haría falta marcas propias del país en cuestión. Como consecuencia, es imprescindible buscar marcas con esta tipología de cliente. Y para ello, la búsqueda de ellas se hará a través de Instagram, donde las marcas reflejan su posicionamiento según el tipo de contenido compartido. Por otro lado,

se buscará marcas que carecen de Responsabilidad Social Corporativa, o que buscan incrementar su impacto positivo en la sociedad.

Dentro de esta segmentación, HIPPO deberá centrarse en aquellos grupos de jóvenes más concienciados con la responsabilidad corporativa y acciones sociales de las empresas. Aunque la selección de las generaciones de entre 18 y 34 años ya incluye esa preocupación por el activismo social por parte de las empresas. Como demuestra un estudio realizado por TBWA España, el 68% de los jóvenes entre 19 y 29 años, creen que las empresas tienen una responsabilidad por ayudar a la sociedad con la aplicación de sus conocimientos. En este estudio también se muestra que las redes sociales han apoyado la creciente preocupación por campañas sociales, y más del 80% apoyaría campañas con las que se sienten identificados a través de redes, como puede ser Instagram. Por último, el estudio demuestra que estos jóvenes están más involucrados en temas sociales que generaciones pasadas, y que alrededor de un 73% le da importancia al compromiso social de las empresas a las que compran productos (Marketing Directo, 2013).

Con el crecimiento de la cantidad de jóvenes comprometidos con un activismo corporativo, y atraídos hacia la plataforma de HIPPO, se conseguirá aumentar la capacidad de atracción de marcas de ropa alineadas con la ideología y posicionamiento. A su vez, un incremento de oferta de productos y de marcas, atraerá una mayor clientela gracias a los beneficios de descubrir nuevas marcas en una sola plataforma, y de ahorrar costes en envíos individuales. Esto creará el efecto de red anteriormente explicado que permitirá un crecimiento orgánico una vez alcanzados ciertos niveles de oferta y demanda (**Figura 11**).

Figura 11: Efecto de red



Fuente: Business Tup, s.f.

4.3. Actividades Clave – Operaciones

Como se ha explicado anteriormente, HIPPO es una web multimarca en la que los consumidores podrán comprar las diferentes marcas en el mercado al mismo precio, pero con un impacto positivo. Antes de indagar en la estructura de ingresos y de costes, es importante explicar cómo funcionaría la asociación.

El proceso empieza con HIPPO buscando sus propios clientes, independientemente de las marcas. Por ello, HIPPO tendrá sus propias redes sociales, sobre todo Instagram, pero con cierta presencia también en LinkedIn. Ahí se pretende mostrar los productos que se tienen en la página, además de las actividades y causas sociales a las que se apoya. También HIPPO se encargará de su propio marketing y de crecer a través de anuncios online y en redes, y colaboraciones con *influencers* con el mismo público objetivo. Se ha elegido Instagram como la red social clave para la ONG, ya que es la más usada por jóvenes españoles de la Generación Z, sin tener en cuenta Whatsapp, ya que esta no permite a empresas anunciarse (Interactiva, 2021). También hay que recalcar que los

fundadores, con diferentes rangos de edad, somos todos usuarios de esta red social, y por ello tenemos los conocimientos básicos para entender al público objetivo e interactuar con ellos. El contenido de marketing será en su mayoría generado por las marcas de ropa, eliminando y facilitando el trabajo para el equipo de HIPPO, y reduciendo la necesidad de capital humano adicional. Esto se debe a que las marcas de ropa con las que se colabora tienen su propio contenido en sus redes sociales, y estas, permiten a la ONG usarlo en nuestras propias redes sociales. De esta manera, las marcas consiguen que se enseñen sus productos y expandir el reconocimiento de la marca en los consumidores. Por otro lado, también es crucial mostrar el impacto positivo de la ONG. Como se pretende colaborar con otras fundaciones y asociaciones para donarles el dinero, el contenido del impacto positivo será extraído de las publicaciones de esas ONGs. Esto supone que el equipo de HIPPO, necesita poco personal en tema marketing, ya que únicamente nos encargaríamos de juntar contenido (fotos, videos, etc.) ya creado y darle nuestro toque personal para diferenciarnos. También cabe la posibilidad de que queramos generar un contenido único y diferente al que nos proporcionan ambos lados (marcas y ONGs colaboradoras), pero para la actividad de la propia ONG no es necesario. De esta manera también se consigue limitar el coste de capital humano, incrementando así la cantidad de dinero donada a las fundaciones objetivo.

En segundo lugar, y más internamente, la manera en la que funciona HIPPO es simplemente negociando un porcentaje con cada marca (como se explica en el Capítulo 4.6). De esta manera se consigue ofrecer a los consumidores la ropa al mismo precio. El proceso funcionaría de la siguiente manera. En primer lugar, HIPPO consigue atraer a cierto público, y convertir esos potenciales clientes en actuales consumidores. Estos entran en la página web de HIPPO y hacen su pedido y pagan un único envío, aunque hayan comprado varias marcas diferentes. Por nuestro lado, alguien del equipo de HIPPO se encargará de ir a cada página web de las marcas que el cliente ha comprado, y comprar los mismos productos con los datos que el cliente nos ha proporcionado en la pantalla de pago. Al hacer el pago en las respectivas webs de las marcas, HIPPO tendrá un código de descuento que corresponde al porcentaje que se ha negociado con cada marca, por lo que el porcentaje es recopilado por HIPPO a la hora de comprar los productos a la marca.

El proceso termina con las marcas mandando los productos directamente a los clientes, ya que HIPPO, en cada página web añadió los datos de envío proporcionados por el cliente.

Una vez explicado el proceso, cabe recalcar la importancia de otras actividades claves de la ONG para su correcto funcionamiento. Estas incluyen la creación, desarrollo y mantenimiento de la página web multimarca. El captar de nuevas marcas colaboradoras, y mantener las relaciones y comunicación con aquellas que ya colaboran con HIPPO. Además del marketing digital mencionado anteriormente, también cierto control de ventas y efectividad de las campañas que permitan visualizar la consecución de los objetivos. Y, por último, el control del destino de los fondos a las entidades beneficiarias. Además de la decisión de, qué cantidad de estos será destinada a reinvertir en el crecimiento de la asociación, que consecuentemente se traduce en un aumento de los fondos que se lograría conseguir en el largo plazo.

4.4. Recursos Clave

Para conseguir aportar y capturar valor a través de nuestras actividades, existen ciertos recursos clave que la asociación debe tener.

1. Intangibles

En primer lugar, es una página web y con ella un dominio asociado. El dominio es www.hippo.org.es, y tendrá que ser mantenido anualmente. Comprado por Hostalia, un dominio con la terminación .es, nos permite reducir costes, ya que el primer año este es gratis y de ahí en adelante, supone un coste de 6,99 € al año. Pero al ser una organización sin ánimo de lucro, podemos optar al dominio org.es, que permite que reducir ese coste por casi la mitad y dejarlo en 3,99 € al año, una cantidad prácticamente insignificativa (Hostalia, s.f.). Con este dominio, facilitaremos a los consumidores nuestra búsqueda en Google. También es crucial la creación de la página web, su desarrollo, su mantenimiento y el holding. Por ello, y debido a la falta de conocimientos de programación del equipo, HIPPO usará Shopify. Esta plataforma es comúnmente usada por aquellas personas que quieren empezar un negocio online sin prácticamente conocimientos de creación y mantenimiento de páginas web. Shopify ofrece una

forma fácil y sencilla de crear una página web profesional de manera intuitiva (Roberts, 2021). Ver la página web en el siguiente enlace: <https://www.hippo.org.es/>.

Dentro de Shopify, existen otros recursos adicionales que la ONG usará para aumentar las ventas y poder realizar nuestras actividades correctamente. Shopify colabora con programadores que anuncian sus propias aplicaciones que se pueden incorporar a la web según lo que se pretenda conseguir, permitiendo una mayor personalización de la web y cubriendo necesidades que no se encuentran en la versión simple de Shopify. La primera aplicación clave que la web necesita es una que nos permita conectar los inventarios con las webs de las otras marcas. Esto se debe a que debemos tener nuestra página web actualizada, y así evitar vender productos que en las páginas web de las marcas están acabados y fuera de stock. Para ello, se usará la aplicación de Syncio Multi Store Sync. Syncio permite sincronizar inventario de productos tanto unidireccionalmente como multidireccionalmente, aunque solo usaremos el unidireccional (reflejar el inventario de las marcas en nuestra propia página web de HIPPO). Esto se debe a que una vez el cliente haga el pedido en nuestra web, no queremos que el inventario en las webs de las marcas baje, ya que HIPPO va directamente a comprar el producto a su web. Además, esto permite que las marcas mantengan el control total sobre su web e inventarios. Otra de las opciones que permite Syncio es sincronizar los productos en sí, incluyendo las imágenes, descripción, precios, etc., para así mostrar la misma información. Y por último, ofrece un servicio adicional en el que los pedidos se pueden mandar directamente a la página web original (en este caso, la de las marcas) automáticamente (Syncio, 2017). Esto en el futuro ayudaría a reducir aún más el capital humano y tiempo empleado en hacer los diferentes pedidos en cada una de las webs de las marcas. Según el plan que se elija, dependiendo en cantidad de productos que se quieren sincronizar, y las características que se quieran emplear, Syncio ofrece precios diferentes, como se muestra en la **Figura 12**. Con Syncio se ha conseguido negociar un periodo de prueba gratis de 2 meses y 15 días (únicamente ofrecen 14 días a otros clientes), ya que se trata de una ONG, y así ayudarnos a reducir nuestros costes de lanzamiento.

Figura 12: Precios Syncio

STARTER	TRACTION	GROWTH	ENTERPRISE
\$19/mes	\$29/mes	\$39/mes	\$69/mes
Orders and custom sync module charges apply separately	Orders and custom sync module charges apply separately	Orders and custom sync module charges apply separately	Orders and custom sync module charges apply separately
<ul style="list-style-type: none"> ✓ * Import up to 100 products ✓ * Real-time Inventory Sync ✓ * Connect to unlimited source stores 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ * Import up to 500 products ✓ * Real-time Inventory Sync ✓ * Connect to unlimited source stores 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ * Import up to 1000 products ✓ * Real-time Inventory Sync ✓ * Connect to unlimited source stores 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ * Import up to 3000 products ✓ * All the features of other plans ✓ * Dedicated servers ✓ * Dedicated customer support ✓ * Contact for more plans

* Todos los cargos se facturan en USD.
** Los cargos recurrentes, incluidos los costos mensuales o los cargos basados en el uso, se facturan cada 30 días.

Fuente: Shopify, s.f. <https://apps.shopify.com/syncio?locale=es>

También se pretende usar otros softwares y aplicaciones para mejorar la efectividad de la página web y el número de ventas. “Shopify Email” y “Klaviyo: Email Marketing & SMS” nos permitirán una mejora en nuestro marketing digital. Shopify Email permite crear y automatizar campañas enviadas a los correos de clientes y suscriptores de manera sencilla y efectiva. Esta aplicación permite unos 10.000 correos mensuales de manera gratuita (Shopify, 2020). Klaviyo permite recopilar datos de los consumidores, basándose en qué les llama más la atención, analizando los clicks, sus visitas, y qué hace que terminen comprando, y qué evita que se conviertan en compradores. De esta manera se permite segmentar a clientes, recopilar datos, y crear campañas de marketing automatizadas (Klaviyo, 2012). Otras aplicaciones como la de “Frequently Bought Together” permite ofrecer a los clientes una experiencia parecida a la de Amazon, en la que con un solo click se puede añadir productos similares y complementarios (Code Black Belt, 2017), o “ReConvert aumenta tus ventas” que permite crear páginas de agradecimiento y motivar a los consumidores a comprar de nuevo (ReConvert, 2018).

Otros recursos necesarios para la actividad incluyen una cuenta bancaria, que conlleva consigo una tarjeta y consecuentemente un mantenimiento de la tarjeta.

2. Físicos

En cuanto a oficinas, HIPPO no requiere el uso de ningún espacio. Únicamente se necesitarán ciertas reuniones que pueden ser llevadas a cabo de manera virtual, dónde se repartirán las tareas y se tratarán asuntos importantes. Por ello, no se requiere de ningún tipo de espacio de trabajo físico. También se entiende que cada miembro del equipo, ya sea por estudios o trabajo, está dotado de ordenadores y teléfonos móviles, y por ello, ninguna inversión en productos electrónicos físicos es requerida. Adicionalmente, como se ha explicado en las actividades clave, HIPPO carece de inventario, ya que simplemente pone en venta productos de las marcas, y posteriormente procede a comprarlos directamente. Esto supone que no se necesita de ningún tipo de almacén para desarrollar la actividad.

4.5. Alianzas Clave

Hay tres tipos de alianzas clave necesarias en toda la actividad de HIPPO. En primer lugar, las alianzas con las marcas de ropa. Estas serán el foco principal para hacer que el modelo funcione. Es relevante no solo la capacidad de nuevas marcas de ropa que se alineen con nuestro público objetivo, sino también conseguir mantener una relación sana, en la que estén contentas y satisfechas de colaborar con HIPPO. Para mantener esto, será importante ser transparente, efectivos y no cometer fallos a la hora de hacer los pedidos, ya que una mala experiencia con HIPPO puede generar también un sentimiento negativo hacia la marca que se ha comprado. Por otro lado, la relación con las fundaciones colaboradoras. Esto también es fundamental, ya que se ha decidido que HIPPO no se encargue directamente de crear esa relación directa con las personas a las que se ayuda, lo que nos permite centrarnos en nuestra actividad, mientras ayudamos a esas fundaciones y asociaciones a mejorar el impacto de sus acciones sociales gracias al incremento de capital proporcionado por HIPPO. Y, por último, alianzas con *influencers* y personas que puedan ayudar a la difusión de la plataforma a través de las redes sociales. Esta última suele llevar un coste económico, pero al igual que con otras empresas que hemos contactado, muchos están dispuestos a dar el mismo servicio que dan a otras marcas por un precio reducido gracias a nuestros fines sociales.

4.6. Estructura de Ingresos

La estructura de ingresos de HIPPO es una mezcla entre un modelo de ingresos basado en la venta y un modelo basado en comisiones. El primero hace referencia a estructuras de negocios que venden bienes o servicios y recopilan la facturación, como por ejemplo Zara, mientras que el segundo engloba negocios que por el uso de una plataforma cobran cierta comisión, ya sea al lado de la oferta o al lado de la demanda. Otra opción que se planteó fue el uso de un modelo de suscripción, en el que las marcas pagarían mensualmente para poder estar en la plataforma (Advenio, s.f.). Este último modelo no se alineaba con la misión de la ONG de poder ofrecer a marcas de ropa de tamaño pequeño y mediano una opción de responsabilidad social corporativa, económica y sin riesgo.

HIPPO recopilará un porcentaje de las ventas hechas a través de la plataforma propia de la asociación. Esto supone que seremos nosotros quienes nos encarguemos de vender los productos de las marcas colaboradoras, buscando el cliente y atrayéndolo a la página web. Este porcentaje será personalizado para cada marca, ya que se pretende abarcar todas las categorías de productos, y cada categoría trabaja con un margen diferente de beneficios. Además, cada marca tiene tasas de envíos diferentes dependiendo de sus contactos, relaciones y negociaciones que hayan podido llevar a cabo. Estos envíos tienen un rango de entre 3 € y 6 € aproximadamente.

El hecho de no tener ningún tipo de tasa de suscripción para las marcas y tener que ir a cada página web a hacer el pedido, y pagar sus diferentes tasas supone un cálculo importante para poder garantizar que HIPPO no pierde dinero ninguna venta a través de la plataforma. Para ilustrar esto, pongamos el ejemplo de un pedido que hace un consumidor a través de la página web de HIPPO. El consumidor compra una sudadera por 30 € de la marca “X”, y una camiseta por 20 € de la marca “Y”, y una mochila por 40 € de la marca “Z”. A su vez, en la pantalla final de pago del *marketplace* de HIPPO, paga un envío con un coste total de 3,99 €. La sudadera en la página web de la marca X tiene el mismo precio, y el envío tiene un coste de 3 €. En la marca Y, la camiseta se compra por el mismo precio, y se paga un envío de 2 € también. Y en la marca Z, el envío supone 4 €.

Como se ha explicado en el apartado anterior de operaciones, alguien de HIPPO al recibir el pedido, tiene que ir a cada página web y hacer el pedido y pagar los envíos individuales. **Figura 13.**

Figura 13: Precios por Páginas Web Individuales

	Marca X		Marca Y		Marca Z		TOTAL
Producto	€	30.00	€	20.00	€	40.00	€ 90.00
Envío	€	3.00	€	2.00	€	4.00	€ 9.00
Total marca	€	33.00	€	22.00	€	44.00	€ 99.00

Fuente: Elaboración propia. Ilustración con formato de número inglés

HIPPO negociará con cada marca el descuento que están dispuestos a donar a la ONG. Pero para poder asegurarnos de que la transacción sea beneficiosa para HIPPO, se negociará sabiendo que cada marca debe ofrecer un porcentaje por encima del porcentaje que supone su tasa de envío sobre sus productos. Debido a que cada marca tiene unas tasas de envío completamente diferentes, como puede ser en el caso de Strawberry Fanatic con 6 € de costes de envío, Masl con 4 € de costes de envío, o la marca Humpier con envíos gratis, es necesario negociar los porcentajes individualmente. Para el ejemplo anterior, las tres marcas, “X”, “Y”, y “Z”, tienen un envío que supone el mismo porcentaje sobre el precio del producto para cada una, con el fin de facilitar la explicación. El coste de sus envíos supone un 10% del coste del producto, y, por lo tanto, el porcentaje base que deben donar a HIPPO es de un 10%. Este porcentaje se cobrará gracias a la aplicación de códigos de descuento en cuanto HIPPO haga el pedido en cada página web de las diferentes marcas. Por lo que HIPPO pagaría 10% menos por cada producto al hacer los pedidos, pagando así los costes de envío que no se le cobraron al consumidor al comprar varias marcas diferentes por la página web. En este caso, HIPPO no ganaría nada por la venta de los productos, aunque hay que tener en cuenta que se sacaría beneficio por la única tasa de envío que se le cobra al cliente en la página web de 3,99 € (**Figura 14**). Esta tasa de envío standard está establecida para incrementar los ingresos de la ONG. Con un 10% de comisión en nuestro ejemplo, las marcas no estarían donando nada, ya que HIPPO no saca beneficio de sus productos, y por ello, ese mínimo

no sería aceptable. Recalcar de nuevo, que con el objetivo de la explicación se ha usado un ejemplo, en el que el envío suponía un 10% de precio de los productos. Se negociará con cada marca, pero siempre y cuando la comisión se mantenga por encima de la proporción del envío sobre el producto, la ONG recaudará beneficios. La **Figura 15** refleja el mismo ejemplo, con una comisión de 15% para cada marca, y sus efectos en los ingresos de HIPPO.

Figura 14: Modelo de Ingresos HIPPO - A

Precio que paga el consumidor en HIPPO		Descuento en los productos para HIPPO	
Sudadera X	€ 30.00		10%
Camiseta Y	€ 20.00		
Mochila Z	€ 40.00		
Total	€ 90.00		
Envío HIPPO	€ 3.99		
Total a pagar	€ 93.99		

Precio que paga HIPPO							
	Marca X	Precio para HIPPO	Marca Y	Precio para HIPPO	Marca Z	Precio para HIPPO	TOTAL
Producto	€ 30.00	€ 27.00	€ 20.00	€ 18.00	€ 40.00	€ 36.00	€ 81.00
Envío		€ 3.00		€ 2.00		€ 4.00	€ 9.00
Total marca		€ 30.00		€ 20.00		€ 40.00	€ 90.00

Beneficio HIPPO	
Por los productos vendidos	€ -
Envío HIPPO	€ 3.99
Total	€ 3.99

Fuente: Elaboración propia. Ilustración con formato de número inglés

Figura 15: Modelo de Ingresos HIPPO - B

Precio que paga el consumidor en HIPPO		Descuento en los productos para HIPPO	
Sudadera X	€ 30.00		15%
Camiseta Y	€ 20.00		
Mochila Z	€ 40.00		
Total	€ 90.00		
Envío HIPPO	€ 3.99		
Total a pagar	€ 93.99		

Precio que paga HIPPO							
	Marca X	Precio para HIPPO	Marca Y	Precio para HIPPO	Marca Z	Precio para HIPPO	TOTAL
Producto	€ 30.00	€ 25.50	€ 20.00	€ 17.00	€ 40.00	€ 34.00	€ 76.50
Envío		€ 3.00		€ 2.00		€ 4.00	€ 9.00
Total marca		€ 28.50		€ 19.00		€ 38.00	€ 85.50

Beneficio HIPPO	
Por los productos vendidos	€ 4.50
Envío HIPPO	€ 3.99
Total	€ 8.49

Fuente: Elaboración propia. Ilustración con formato de número inglés

Cabe recalcar que cada marca tendrá productos con precios diferentes. Por ello, se puede negociar los productos a incluir en el *marketplace* y aquellos que no, ofreciendo la posibilidad de usar los que tengan mayor margen, para así abaratar el coste. En el caso de unirse a la plataforma con

productos de diferentes rangos de precios, la comisión límite más baja deberá ser el porcentaje de la tasa de sus envíos sobre el producto con el precio más barato. En caso contrario, si se calculase o bien con el producto más caro o con la media, podría llegarse a dar la situación en la que la comisión no sea suficiente para hacer frente a los costes de envío que debería pagar HIPPO. Para ilustrar esta última parte de manera más efectiva, supongamos que la marca X vende a través de la plataforma sudaderas y camisetas. Las sudaderas tienen un precio de 50 € y las camisetas de 25 €. El precio del envío es de 4 € en su página web. Esto supone que el envío es un 8% del precio de las sudaderas y un 16% del precio de las camisetas. Si HIPPO negociará sobre el producto más caro, es decir, un 8% de comisión, y un cliente comprase por HIPPO solo la camiseta (producto más barato), la cantidad donada por la marca (es decir, sin tener en cuenta el envío estándar que el cliente paga a HIPPO) sería negativa (**Figura 16**). En el caso de que se hiciese la media entre ambos, la comisión sería de 12%. Este porcentaje tampoco sería suficiente para conseguir hacer positiva la cantidad donada por la marca, debido todo a los costes de envíos comparados con el descuento que recibe HIPPO (**Figura 17**). Todo esto demuestra que para que la donación que se recauda como comisión a las marcas, debe estar por encima de la proporción del envío sobre su producto más barato vendido en el *marketplace* de HIPPO.

Figura 16: Comisión Calculada sobre el Producto más Caro

Comisión HIPPO	8%
----------------	----

	Marca X	HIPPO paga
Sudadera	€ 50.00	€ 46.00
Camiseta	€ 25.00	€ 23.00
Envío	€ 4.00	€ 4.00

Cliente compra solo camiseta	€ 25.00
(+ envío)	€ 3.99

HIPPO paga	
Camiseta	€ 23.00
Envío	€ 4.00
TOTAL	€ 27.00

Total donación marca	-€ 2.00
----------------------	---------

Fuente: Elaboración propia. Ilustración con formato de número inglés

Figura 17: Comisión Calculada Haciendo la Media de Precios

	Marca X	% envío sobre precio
Sudadera	€ 50.00	8.00%
Camiseta	€ 25.00	16.00%
Envío	€ 4.00	
		12.00% Media

Comisión HIPPO	12%
----------------	-----

Ciente compra solo camiseta	€	25.00
(+ envío)	€	3.99

HIPPO paga		
Camiseta	€	22.00
Envío	€	4.00
TOTAL	€	26.00

Total donación marca	-€	1.00
----------------------	----	-------------

Fuente: Elaboración propia. Ilustración con formato de número inglés

La comisión cobrada por HIPPO supone la fuente de ingresos más importante recopilada por HIPPO, pero existen otras opciones para recaudar fondos que se pueden implementar. Al final de la página de pago, se les ofrece a los consumidores la posibilidad de redondear la cuenta (**Figura 18**). También se ofrecerá una página de donación en caso de que existan consumidores con la capacidad y con un gran compromiso hacia el proyecto que se esté ayudando en el momento, como se puede ver en el siguiente enlace <https://www.hippo.org.es/pages/dona-3-0-duplicado>. Otra fuente de ingresos que se plantea para un futuro de HIPPO, y que ayudará a la difusión de la ONG, serían eventos como pop-ups con jóvenes cantando en directo o exposiciones de jóvenes artistas.

Por último, el equipo trabajará en conseguir colaboraciones con empresas establecidas para fomentar la ayuda a la fundación en cuestión. Un ejemplo de esto sería la empresa Cárnicas Medina, a la cual el equipo de HIPPO le vendió el proyecto y decidieron aportar su ayuda en materia (en vez de monetariamente), donando más de 100 kg de comida.

Figura 18: Opción de Redondear el Precio Final en la Pantalla de Pago

Redondea el precio de tu pedido y aporta así tu pequeño granito de arena. ¡Muchas gracias!

Da una muestra de apoyo al equipo de Hippo.org

5% 4,25 €	10% 8,50 €	15% 12,74 €	Ninguna
--------------	---------------	----------------	---------

Propina personalizada

Muchas gracias

Agregar propina

Fuente: Propia - Página de administrador de HIPPO

4.7. Estructura de costes

Los costes de HIPPO pueden dividirse entre variables y fijos. Los variables incluyen aquellos costes que se incurren cada vez que una compra es hecha a través de la plataforma. Es decir, el coste de la prenda o prendas de ropa y accesorios con el descuento aplicado, que como se ha explicado anteriormente. Este porcentaje varía con cada marca según la naturaleza de sus productos, su precio y el coste de sus envíos.

Mientras que los costes anteriores dependen directamente de la cantidad de ventas que se consiguen por la plataforma, existen otros costes a los que se tiene que hacer frente independientemente del éxito y las ventas. Esto constituyen los costes fijos de la asociación. En esta categoría se agrupan los costes de la página web pagados a través de Shopify que tiene un coste de 27 € mensuales. Esta tarifa es la más simple y económica, pero Shopify ofrece otras opciones que tienen precios de 79 € y 289 € cada mes. Cada plan está diseñado para cierto volumen de ventas (Shopify, s.f.). Para los primeros cinco años, HIPPO continuará con el plan simple, reduciendo así costes. Esto se debe a que mi experiencia con la marca de ropa me muestra que la versión simple está perfectamente diseñada para controlar volúmenes de venta altos. El software de Syncio tiene un coste de 34 dólares mensuales, que actualmente a 22 de mayo, supone aproximadamente 32 €. Y la aplicación de Frequently Bought Together, 9,99 dólares (aproximadamente 9,50 € actualmente). El resto de

las aplicaciones y redes sociales son de uso gratuito, o se usará la versión gratuita. Por ello, los costes fijos suponen alrededor de 68,50 € mensuales.

También hay que tener en cuenta los gastos en marketing y publicidad. Estos van a suponer un importante cargo mensual, sobre todo al principio, ya que se pretende expandir y dar a conocer la plataforma entre los jóvenes españoles que estén buscando comprar ropa y accesorios. Por ello, se invertirá en anuncios de Instagram, ya que por ahora es la plataforma por la cual será más fácil llegar a nuestro público objetivo. El coste de las campañas de marketing depende de varios factores, e HIPPO no fijará un presupuesto fijo de inversión en marketing. Este dependerá de la cantidad de ventas e iremos adaptándonos al mercado según el *feedback* recibido con cada campaña. Las campañas de Instagram tendrán como objetivo llevar más visitas a la página web de HIPPO o al perfil de Instagram. Instagram ofrece la opción de un presupuesto de campañas de anuncios completamente personalizables, en las que se elige la cantidad de dinero que se quiere invertir por día y la duración de la campaña. La cantidad puede ser desde 1 € hasta 1,000 € diarios, y la duración puede llegar desde 1 día hasta 30 días. Como explica Instagram en su aplicación, el presupuesto afecta directamente a la cantidad de cuentas y usuarios al que llegará el anuncio. Ver la **Figura 19** sobre la cantidad de cuentas que se puede alcanzar según el presupuesto. Para el ejemplo se ha escogido duraciones de 1, 15 y 30 días, y se ha hecho la media del rango mínimo y máximo de cuentas que se alcanzarán que estima Instagram.

Figura 19: Cantidad de Cuentas que se Pueden Alcanzar según el Presupuesto

€/día	Duración		
	1	15	30
1	200	2,950	5,950
2	400	5,950	11,750
3	595	8,950	17,900
4	820	11,750	24,000
5	975	15,100	29,500
6	1,180	17,900	36,000
7	1,380	20,500	42,000
8	1,585	24,000	47,500
9	1,790	27,000	53,500
10	2,000	29,500	59,500
11	2,200	33,000	65,500
12	2,400	36,000	69,500
13	2,550	38,500	76,500
14	2,750	42,000	83,000
15	2,950	45,000	89,500
20	4,000	59,500	118,000
25	4,950	75,500	151,000
30	5,950	89,500	179,000
35	6,900	103,500	205,000
40	8,200	118,000	240,000
50	9,750	151,000	295,000
60	11,800	179,000	360,000
75	15,100	220,000	450,000
100	20,000	295,000	595,000
150	29,500	450,000	895,000
200	40,000	595,000	1,180,000
300	59,500	895,000	1,790,000
500	97,500	1,510,000	2,950,000
1,000	200,000	2,950,000	5,950,000

Fuente: Instagram. Ilustración con formato de número inglés

Hay que tener en cuenta que el número de cuentas alcanzadas no es lo mismo que el número de clientes conseguidos. Por ello, las campañas de marketing se irán adaptando y mejorando según la conversión de cuentas alcanzadas y clientes conseguidos.

4.8. Resumen Modelo de Negocio Canvas

En este resumen se pretende explicar brevemente el “Qué, A Quién, Cómo, y Cuánto” de HIPPO.

En palabras simples, HIPPO es una plataforma multimarca enfocada hacia jóvenes que buscan comprar diferentes marcas al mismo precio, con un único envío y con un impacto positivo. Por otro lado, a las marcas de ropa pequeñas y medianas se les ofrece una oportunidad de Responsabilidad Social Corporativa sin sacrificio económico, ya que solo pagan cierto porcentaje si ganan clientes, además del resto de beneficios de una buena RSC. Esto se consigue vendiendo

a través de una web multimarca dónde los productos de las diferentes marcas estarán expuestos y enfocándonos en un marketing a través de Instagram.

Los costes principales son aquellos que se incurren al tener que comprar las prendas de ropa en las webs de las marcas cuando llega un pedido a HIPPO. La web y sus derivados supondrán los costes fijos para la asociación. Otro de los mayores costes será en marketing. En cuanto a ingresos, HIPPO compra los productos de cada marca con un código de descuento, que refleja la comisión por la venta. También se ingresará gracias a donaciones voluntarias.

Por último, HIPPO donará los beneficios a diferentes fundaciones y asociaciones pequeñas por España.

5. Actual Situación

Como se explica en la primera parte del trabajo, la asociación HIPPO fue empezada en junio de 2020. Hasta junio del mismo año no se firmó el acta fundacional entre los socios, y el 20 de octubre se consiguió la inscripción en el Registro Nacional de Asociaciones. La página web de la asociación está activa en www.hippor.org.es. Y las redes sociales iniciadas también: @hippo.org en Instagram e HIPPO ONG en LinkedIn. La cuenta de Instagram hoy en día tiene alrededor de 4300 seguidores en total.

La asociación todavía está aprendiendo y adaptándose continuamente a las necesidades del mercado que se van captando. Por ejemplo, la página web va siendo modificada, mostrando los productos por marcas, o por categorías otras veces, para ver que supone mejor ratio de conversión en ventas. También se ha probado con diferentes fundaciones y proyectos para entender cuales apelan más a ese sentido emocional que se pretende tocar de los jóvenes. Durante la pandemia, los movimientos hacia recogidas de alimentos fueron comunes, e HIPPO se centró en esto colaborando con Pan y Peces. Cuando surgió la guerra de Ucrania, se vio también movimiento por redes y gran cantidad de voluntarios y familias españolas dispuestas a ayudar con la causa. En HIPPO hemos aprendido tras conversaciones con gente de nuestro ambiente, que hace falta algo que tenga mayor afecto emocional y que cree un sentimiento de mayor empatía. Un ejemplo de una posible fundación a colaborar sería la Fundación Pequeño Deseo, que tiene como objetivo ayudar a niños con enfermedades graves a cumplir deseos, ya que su estado emocional puede ayudar contra la lucha de las enfermedades (Fundación Pequeño Deseo, s.f.), o la Fundación 38 grados, que ayuda a personas enfermas en sus últimos años de vida a cumplir sus últimos deseos (Fundación 38 Grados, s.f.). También teniendo en cuenta que, en situaciones excepcionales, como puede ser una pandemia, HIPPO es flexible para cambiar su foco.

Dentro de las marcas, la idea ha tenido éxito. Se han ido teniendo conversaciones y alrededor de 32 marcas han confirmado que les gustaría participar en el proyecto. Estas marcas se pueden ver en la parte de Proyecciones Financieras, en la **Figura 23**.

Desde su creación, HIPPO presenta los siguientes datos. Las ventas totales, es decir, facturación, ascienden a 7314 €, con un total de sesiones en la página web de 2018. De los 192 pedidos que se han tenido hasta la fecha, la tasa de clientes nuevos ha sido de un 93.6%, mientras que el 6.4% son clientes recurrentes. El valor total medio de un pedido oscila entorno a 47,44 €. La mayoría de los visitantes a la web han sido españoles, y la red social que más tráfico ha atraído es Instagram. Ver **Figuras 20.**

Figura 20: Estadísticas HIPPO desde su Creación





Fuente: Informes de Shopify para el administrador de HIPPO

Cabe destacar que la mayoría de estos datos se deben a las acciones hechas desde mayo de 2021 hasta mayo de 2022. Ya que durante este periodo la facturación sumó un total de 6122 €, lo que supone un incremento de un 414%, y el total de pedidos fue de 169, un 635% más comparado con el año de lanzamiento. Ver **Figura 21**.

Figura 21: Estadísticas HIPPO Comparación Año 1 y Año 2



Fuente: Informes de Shopify para el administrador de HIPPO

Esto refleja que HIPPO está aprendiendo sobre el mercado y los errores cometidos. También es importante el factor de darse a conocer y crear una marca en la cabeza de los consumidores. Esto se irá consiguiendo poco a poco gracias a nuestras acciones de marketing.

6. Proyecciones Financieras

Para hacer una posible estimación de las proyecciones financieras de HIPPO, se va a usar los datos históricos proporcionados por una marca de ropa independiente y que colabora con HIPPO. De esta manera se pretende analizar como evolucionó esta marca de ropa, y asumir un crecimiento parecido para la ONG. Esta marca de ropa ha decidido mantener el anonimato por cuestiones personales y decisiones de empresa. Para ello, de ahora en adelante se le denominará “Marca A”. Ver **Figura 22**, en la que se muestra una simplificación de sus ingresos y márgenes. Cabe recalcar que la marca su primer año empezó sin vender online, y por ello se empieza a contar el año 2018 (en la Figura 23, año 1) desde que empiezan a vender online y contabilizar sus ingresos. A partir del año 3 (2020), la marca consiguió un enorme crecimiento de popularidad, además de beneficiarse de poner en práctica todo lo aprendido durante los dos primeros años. Y por ello, ese incremento de ventas.

Figura 22: Simplificación Ingresos y Márgenes de la Marca A – Datos Históricos

Marca A - Facturación y Margen Simplificados	Años			
	1	2	3	4
Ventas totales	€ 4,177.00	€ 6,337.00	€ 146,328.00	€ 297,294.00
Total pedidos	126	246	4522	8971
Valor promedio de los pedidos	€ 35.00	€ 34.00	€ 41.00	€ 41.00
Margen	30%	30%	30%	30%
Ingresos de Explotación	€ 1,253.10	€ 1,901.10	€ 43,898.40	€ 89,188.20

Fuente: Elaboración propia con datos históricos de los informes de Shopify de Marca A (anónima).
Ilustración con formato de número inglés

Para hacer ciertas proyecciones financieras, tenemos que tener en cuenta que HIPPO ha negociado porcentajes completamente diferentes con cada marca de ropa, y seguirá haciéndolo de tal manera. Para simplificar este paso, vamos a coger una media de conversaciones que se han tenido con las

siguientes marcas de ropa que estaban interesadas en participar en el proyecto, y se ha anotado el porcentaje de sus productos que estarían dispuestas a donar. Ver **Figura 23**.

Figura 23: Porcentaje que Ciertas Marcas Están Dispuestas a Donar

NOMBRE MARCA	% de Descuento a HIPPO
Wolfithings	20%
Hemper	17%
Alasdesign	20%
Dontocheli	13%
Serendipity	10%
Ramsos	10%
Clea Stuart	15%
Pepper	10%
All my Eco	15%
Fly High	15%
Bumpers	10%
Draiss	10%
Jarana Brand	14%
Pamplemousse	20%
Monk Juice	6%
Woodin	20%
Snoc	10%
Mas1	17%
Vandee	13%
Shameless Collective	10%
solo - earrings	15%
Strawberry Fanatic	5%
Kairos	15%
Robinson	10%
Half	15%
Marston	15%
Dashler	15%
Induo	15%
Yuxus	15%
Oldschool	10%
Pestana	15%
Media	14%

Fuente: Elaboración propia tras conversaciones con las diferentes marcas

Es importante destacar que HIPPO también goza de los beneficios de que las marcas ganen popularidad, ya que cuanto más crezcan estas, más fácil será atraer a nuevos consumidores que quieran comprar su ropa por HIPPO. Al ser una asociación muy reciente y con tantas variables, es difícil poder medir con exactitud como evolucionarán las ventas de HIPPO. Por ello, se han seleccionado dos métodos que pueden servir como guía para el crecimiento de la ONG en los próximos dos años. No se pretende elaborar ninguna valoración, al ser esta una entidad sin ánimo de lucro, pero si se quiere reflejar el futuro que se espera para HIPPO, y así poder medir nuestro rendimiento.

El primer método supone intuir que el resto de las marcas han tenido el mismo crecimiento que la marca A durante sus primeros años, y que HIPPO, conseguirá captar un mínimo de ventas de cada marca durante sus primeros años. Esto supone que potenciales consumidores de la marca se topen con la asociación y se vean atraídos por el impacto positivo, y decidan comprar a través de HIPPO. Para mantener una visión un poco más conservadora, podemos suponer una captación del 7% de las ventas (durante el año 1 se captó entre un 3% y un 4%, y en el año 2, un 10% - estos números han sido aproximados según las cifras de ventas de HIPPO en el año 1 y 2, y los ingresos de la marca A, tomada como estándar). También el número de marcas que se venden por HIPPO se fija entorno a 10. Ver **Figura 24**.

Debido a la recesión que el mercado está estimando que venga, se ha decidido reducir la cantidad que aumentarán los ingresos en el año 3 y 4. Por lo que en vez de reflejar lo experimentado por la marca A, se ha decidido castigar la cantidad de ventas totales con una reducción del 30%. La **Figura 24** refleja los ingresos si no se acercase una recesión, y la **Figura 25**, es el caso más conservador, con una reducción del 30% de las estimaciones de facturación. Esto supondría que el año 4 de HIPPO, se estima conseguir alrededor de 20.000 € de ingresos de explotación, con el 14% de margen.

Figura 24: Ingresos Estimados por Porcentaje de Captación de Ventas sin Recesión

% de clientes de la marca	7%	Nº Marcas		1
HIPPO por % clientes marca A				
Años				
	1	2	3	4
Ventas totales	€ 292.39	€ 443.59	€ 10,242.96	€ 20,810.58
Margen	14%	14%	14%	14%
Ingresos de Explotación	€ 40.93	€ 62.10	€ 1,434.01	€ 2,913.48

% de clientes de la marca	7%	Nº Marcas		10
HIPPO por % clientes de 10 marcas				
Años				
	1	2	3	4
Ventas totales	€ 2,923.90	€ 4,435.90	€ 102,429.60	€ 208,105.80
Margen	14%	14%	14%	14%
Ingresos de Explotación	€ 409.35	€ 621.03	€ 14,340.14	€ 29,134.81

Fuente: Elaboración Propia. Ilustración con formato de número inglés

Figura 25: Ingresos Estimados por Porcentaje de Captación de Ventas con Recesión

% de clientes de la marca	7%	Nº Marcas		1
HIPPO por % clientes marca A				
Años				
	1	2	3	4
Ventas totales	€ 292.39	€ 443.59	€ 7,170.07	€ 14,567.41
Margen	14%	14%	14%	14%
Ingresos de Explotación	€ 40.93	€ 62.10	€ 1,003.81	€ 2,039.44

% de clientes de la marca	7%	Nº Marcas		10
HIPPO por % clientes de 10 marcas				
Años				
	1	2	3	4
Ventas totales	€ 2,923.90	€ 4,435.90	€ 71,700.72	€ 145,674.06
Margen	14%	14%	14%	14%
Ingresos de Explotación	€ 409.35	€ 621.03	€ 10,038.10	€ 20,394.37

Fuente: Elaboración Propia. Ilustración con formato de número inglés

Para obtener otra idea, se podría calcular los números que HIPPO debería alcanzar si mantuviese un crecimiento parecido al que se ha tenido. Se supone, por lo observado en la marca A, que en el año 3 y 4, la marca debe seguir en pleno crecimiento, ya que se encuentra en los primeros años y se mejora la eficiencia de campañas de marketing y los conocimientos sobre el consumidor. Las ventas totales crecieron un 414% del primer al segundo año de HIPPO. Estas ventas fueron afectadas por un peor año 1, y, por lo tanto, creo que el crecimiento debería haber sido menor, si

se hubiese podido mejorar más en el año 1. Por ello, para el año 3 y 4, se espera un crecimiento de 300% en ventas cada año. Esto supone un porcentaje alto, pero en términos monetarios absolutos no parece nada inalcanzable después de lo observado con la marca A. Ver **Figura 26**. En este caso, para el año 4, HIPPO conseguirá recaudar 14.000 € aproximadamente.

Figura 26: Estimación de Ingresos según el Crecimiento de HIPPO sin Recesión

Por crecimiento entre año 1 y 2	Años			
	1	2	3 - Proyección	4 - Proyección
Ventas totales	€ 1,192.00	€ 6,122.00	€ 24,488.00	€ 97,952.00
Crecimiento anual		414%	300%	300%
Margen	14%	14%	14%	14%
Ingresos de Explotación	€ 166.88	€ 857.08	€ 3,428.32	€ 13,713.28

Fuente: Elaboración Propia. Ilustración con formato de número inglés

Al igual que en la metodología anterior, es importante tener en cuenta que una recesión puede afectar al crecimiento esperado en el año 3 y 4. Para ilustrar esto, se ha decidido aplicar una reducción del 30% al crecimiento que se esperaba anualmente. Por ello, el crecimiento para estos años sería del 210%, en vez de un 300%, como refleja la **Figura 27**.

Figura 27: Estimación de Ingresos según el Crecimiento de HIPPO con Recesión

Por crecimiento entre año 1 y 2	Años			
	1	2	3 - Proyección	4 - Proyección
Ventas totales	€ 1,192.00	€ 6,122.00	€ 18,978.20	€ 58,832.42
Crecimiento anual		414%	210%	210%
Margen	14%	14%	14%	14%
Ingresos de Explotación	€ 166.88	€ 857.08	€ 2,656.95	€ 8,236.54

Fuente: Elaboración Propia. Ilustración con formato de número inglés

Como se ha mencionado antes, esto no permite dar pie a ningún tipo de valoración de empresa, ya que en el caso de la asociación de HIPPO, esto no tiene sentido. Pero si puede servir como guía de un mínimo y un máximo de facturación que la asociación debería conseguir en los próximos dos años. Por ello, la media de ambos casos en un mercado sin recesión está representada en la **Figura**

28. Y la media entre los casos que reflejan la recesión en la **Figura 29**. Por lo que para el año 4 se estima tener unos ingresos de explotación entre 14.000 € y 21.500 €

Figura 28: Media de los Dos Métodos de Estimación de Ingresos sin Recesión

Media ambos casos	1	2	3 - Proyección	4 - Proyección
Ventas Totales	€ 2,057.95	€ 5,278.95	€ 63,458.80	€ 153,028.90
Ingresos de Explotación	€ 288.11	€ 739.05	€ 8,884.23	€ 21,424.05

Fuente: Elaboración Propia. Ilustración con formato de número inglés

Figura 29: Media de los Dos Métodos de Estimación de Ingresos con Recesión

Media ambos casos	1	2	3 - Proyección	4 - Proyección
Ventas Totales	€ 2,057.95	€ 5,278.95	€ 45,339.46	€ 102,253.24
Ingresos de Explotación	€ 288.11	€ 739.05	€ 6,347.52	€ 14,315.45

Fuente: Elaboración Propia. Ilustración con formato de número inglés

7. Bibliografía

Bibliography

- Advenio. (n.d.). *Propuesta de valor, cliente y tipos de modelos de ingresos*. Retrieved from Advenio: <https://advenio.es/propuesta-de-valor-cliente-y-tipos-de-modelos-de-ingresos/>
- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2003, Mayo 20). *Recomendación de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas [notificada con el número C(2003) 1422]*. Retrieved from Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2003-80730>
- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2006, November 29). Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y de modificación parcial de las leyes de los Impuestos sobre Sociedades, sobre la Renta de no Residentes y sobre el Patrimonio. . Retrieved from Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado: <https://www.boe.es/eli/es/l/2006/11/28/35/con>
- Añez Hernández, C., & Bonomie, M. (2010). *Responsabilidad social empresarial - estrategia de competitividad en el marco de la globalización*. Retrieved from Dialnet Plus: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3297019>
- Brooks, C., & Oikonomou, I. (2017). *The Effects of Environmental, Social and Governance Disclosures and Performance on Firm Value: A Review of the Literature in Accounting and Finance*. British Accounting Review 2018.
- Business Insider España. (2021, Marzo 1). 11 gráficos impactantes que muestran cómo el coronavirus ha golpeado la economía española. Retrieved from Business Insider: <https://www.businessinsider.es/11-graficos-como-coronavirus-ha-golpeado-economia-espanola-815863>
- Business Model Inc. (n.d.). *Business model canvas*. Retrieved from Business Model Inc.: <https://www.businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-canvas/>
- Business tup. (n.d.). *Modelo de negocio de plataforma multilateral*. Retrieved from Business tup: <https://businesstup.com/modelo-de-negocio-de-plataforma-multilateral/>
- Cazurra, A. C. (2022). *Executing Global Strategy*, INTB4202 31500 SEC 01 Spring 2022. Universidad de Northeastern. <https://northeastern.instructure.com/courses/100686>
- Charities Aid Foundation. (2021). *CAF World Giving Index 2021*. Retrieved from Charities Aid Foundation: <https://www.cafonline.org/about-us/publications/2021-publications/caf-world-giving-index-2021>
- Code Black Belt. (2017, Marzo 15). *Frequently Bought Together*. Retrieved from Shopify App Store: <https://apps.shopify.com/frequently-bought-together?locale=es>
- Comisión Europea. (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Retrieved from Observatorio de Responsabilidad Social

- Corporativa: <https://observatoriorsc.org/libro-verde-fomentar-un-marco-europeo-para-la-responsabilidad-social-de-las-empresas/>
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2021, Octubre 8). *El comercio electrónico superó en España los 12.400 millones de euros en el primer trimestre de 2021, casi un 2% más que el año anterior*. Retrieved from Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia: <https://www.cnmc.es/prensa/ecommerce-1T-20211008>
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2022, Enero 7). *El comercio electrónico supera en España los 13.600 millones de euros en el segundo trimestre de 2021, un 13,7% más que el año anterior*. Retrieved from Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia: <https://www.cnmc.es/prensa/comercio-electronico-iit-2021-20220107>
- Constitución Española. (n.d.). *Título III. De las Cortes Generales*. Retrieved from La Constitución española de 1978.: <https://app.congreso.es/consti/constitucion/indice/titulos/articulos.jsp?ini=66&fin=96&tipo=2>
- Duplá, F. R. (2021, Septiembre 12). *Diferencia entre una asociación y una fundación sin ánimo de lucro*. Retrieved from Asesoría Fundaciones y Asociaciones: <https://fundacionesyasociaciones.com/diferencia-asociacion-y-fundacion/>
- Epdata. (2022, Abril 7). *Previsiones sobre las economías española y mundial, en datos y gráficos*. Retrieved from Epdata: <https://www.epdata.es/datos/previsiones-pib-datos-graficos/236>
- España y la Unión Europea*. (2021). Retrieved from Guia de Negocios en España 2021: <https://www.guidetobusinessinspain.com/creditos/>
- Fernández Hoya, G., & Cáceres Zapatero, M. (2022, Febrero 25). *La comunicación no verbal del presidente del Gobierno de España, Pedro Sánchez, durante la pandemia de la COVID-19*. Retrieved from Repositorio Institucional de la Universidad Complutense de Madrid: <https://eprints.ucm.es/id/eprint/70763/>
- Fernández, R. (2020, Octubre 23). *Porcentaje de empresas usuarias de medios sociales en España 2020, según tamaño de la empresa*. Retrieved from Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/910289/empresas-que-usaron-medios-sociales-segun-tamano-en-espana/>
- Fernández, R. (2021, Octubre 2021). *Penetración de las redes sociales en España de 2010 a 2020*. Retrieved from Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/474955/redes-sociales-tasa-penetracion-usuarios-prevision-espana/>
- Fernández, R. (2021, Septiembre 2021). *Porcentaje de usuarios de redes sociales en España en 2020, por edad*. Retrieved from Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/1260093/redes-sociales-porcentaje-de-usuarios-por-edad-en-espana/>
- Fundación 38 Grados. (n.d.). *Inicio*. Retrieved from Fundación 38 Grados: <https://fundacion38grados.org/>
- Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra (CRANA). (n.d.). *LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS PYMES Una nueva cultura de competitividad sostenible*. Pamplona: Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra (CRANA).

- Fundación Pequeño Deseo. (n.d.). *¡AYÚDANOS A CUMPLIR DESEOS!* Retrieved from Fundación Pequeño Deseo: <https://www.fpdeseo.org/es/dona>
- Fundación Sociedad y Empresa Responsable. (2019, Diciembre 19). *¿Por qué debemos invertir en RSC?* Retrieved from Fundación Sociedad y Empresa Responsable: <https://www.fundacionseres.org/BlogSeres/index.php/por-que-debemos-invertir-en-rsc/>
- García Guardia, M., & Llorente Barroso, C. (2009, Julio 1). *La Responsabilidad Social Corporativa: una estrategia para conseguir imagen y reputación*. Retrieved from Icono14: <https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/319>
- Gobierno de España. (n.d.). *Comunidades Autónomas*. Retrieved from Gobierno de España: https://administracion.gob.es/pag_Home/espanaAdmon/comoSeOrganizaEstado/ComunidadesAutonomas.html
- Gobierno de España. (n.d.). *Poder Legislativo*. Retrieved from Gobierno de España: https://administracion.gob.es/pag_Home/espanaAdmon/comoSeOrganizaEstado/Instituciones_Estado/PoderLegislativo.html
- Gobierno de España. (n.d.). *Sistema político*. Retrieved from Gobierno de España: https://administracion.gob.es/pag_Home/espanaAdmon/comoSeOrganizaEstado/Sistema_Politico.html
- González, C. S. (2015, Octubre 19). *La responsabilidad social corporativa preocupa a los millennials*. Retrieved from DIGITAL TRANSFORMATION HUB: <https://digitalisthub.com/la-responsabilidad-social-corporativa-preocupa-a-los-millennials/>
- Gupta, S. (2014). *Marketing Reading: Creating Customer Value*. Boston: Harvard Business Publishing .
- Halbritter, G., & Dorfleitner, G. (2015). *The wages of social responsibility — where are they? A critical review of ESG investing*. Review of Financial Economics.
- Hostalia. (n.d.). *Dominios Renueva*. Retrieved from Hostalia: <https://www.hostalia.com/dominios/dominios-renueva/>
- Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Gasto total, gastos medios y distribución del gasto de los hogares*. Retrieved from Instituto Nacional de Estadística: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=25177>
- Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Renta por persona y unidad de consumo por edad y sexo*. Retrieved from INE: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=9942#!tabs-tabla>
- Instituto Nacional de Estadística. (2021). *Cifras de Población. Datos definitivos 01/01/2021 y provisionales 01/07/2021*. Retrieved from Instituto Nacional de Estadística: población y Censos demográficos /Cifras de población / Últimos datos." INE, www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981
- Interactiva. (2021, Septiembre 29). *Las redes sociales más utilizadas por la Generación Z*. Retrieved from Interactiva Digital: <https://interactivadigital.com/formacion-y-estudios-marketing-digital/las-redes-mas-utilizadas-por-la-generacion-z/>
- Klaviyo. (2012, Septiembre 20). *Klaviyo: Email Marketing & SMS* . Retrieved from Shopify App Store: <https://apps.shopify.com/klaviyo-email-marketing?locale=es>

- Lin, M. (n.d.). *Los Esfuerzos de Responsabilidad Corporativa son Rentables?* Retrieved from Toptal: <https://www.toptal.com/finance/profitability-analysis/los-esfuerzos-de-responsabilidad-corporativa-son-rentables>
- Marketing Directo. (2013, Julio 4). *Del Activismo Social al CorporActivismo: TBWA España y Atresmedia exponen el valor del Activismo Social en la construcción de marca*. Retrieved from Marketing Directo: <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/tendencias/del-activismo-social-al-corporactivismo-tbwa-espana-y-atresmedia-exponen-el-valor-del-activismo-social-en-la-construccion-de-marca>
- Marketing Insider Review. (n.d.). *9 marcas que realizan con éxito la RSC a nivel mundial*. Retrieved from Marketing Insider Review: <https://www.marketinginsiderreview.com/9-marcas-que-realizan-con-exito-la-rsc/>
- Marketing Insider Review. (n.d.). *9 marcas que realizan con éxito la RSC a nivel mundial*. Retrieved from Marketing Insider Review: <https://www.marketinginsiderreview.com/9-marcas-que-realizan-con-exito-la-rsc/>
- Nieto Antolín, M., & Fernández Gago, R. (2004). *Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management*. Obtenido de Redalyc.org: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300103>
- ReConvert. (2018, Septiembre 26). *ReConvert aumenta tus ventas*. Retrieved from Shopify App Store: <https://apps.shopify.com/reconvert-upsell-cross-sell?locale=es>
- Roberts, S. (2021, Diciembre 30). *Shopify: qué es, funcionamiento y ventajas para tu ecommerce*. Retrieved from Cyberclick: <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/shopify-que-es-funcionamiento-y-ventajas-para-tu-ecommerce>
- Segado, C. D. (2021). *Situación actual de las pensiones en España*. Retrieved from Revista de Estudios Jurídico Laborales y de Seguridad Social: <https://www.revistas.uma.es/index.php/REJLSS/article/view/12457>
- Shopify. (2020, Abril 14). *Shopify Email*. Retrieved from Shopify App Store: <https://apps.shopify.com/shopify-email?locale=es>
- Shopify. (n.d.). *Configura tu tienda y elige tu plan más adelante*. Retrieved from Shopify: https://www.shopify.es/precios?term=tarifas%20de%20shopify&adid=589064299802&campaignid=15439902932&branded_enterprise=1&BOID=brand&gclid=Cj0KCOjwvqeUBhCBARIsAOdt45ZQDWHQV5kYHSyNfnzk7yAWAsdBbIRmWwK0L1IB_rgNg6iTHFwavn8aAgtYEAALw_wcB&cmadid=516586848;cmadver
- Simon, B. (2016, 11 23). *What Is Stakeholder Theory and How Does It Impact an Organization?* Retrieved from Smartsheet: <https://www.smartsheet.com/what-stakeholder-theory-and-how-does-it-impact-organization>
- SolucionesONG.org y Fundación Hazlo posible. (2016, Octubre 5). *¿Qué tipos de ONG se pueden constituir?* Retrieved from SolucionesONG.org: <https://www.solucionesong.org/posts/1256>
- Statista Research Department. (2022, Septiembre 22). *Ranking de los países con mayor número de donantes por millón de población en la Unión Europea en 2020*. Retrieved from Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/595657/paises-del-mundo-con-mayor-numero-de-donantes-por-millon-de-poblacion-en-la-ue/>
- Syncio. (2017, Diciembre 11). *Syncio Multi Store Sync*. Retrieved from Shopify App Store: <https://apps.shopify.com/syncio?locale=es>

- The Beautiful Truth. (2021, Julio 21). *What is the Friedman Doctrine?* . Retrieved from The Beautiful Truth: <https://thebeautifultruth.org/the-basics/what-is-the-friedman-doctrine/>
- The Heritage Foundation. (2022). *Spain*. Retrieved from 2022 Index of Economic Freedom: <https://www.heritage.org/index/country/spain>
- Thompson Hine. (2021, Septiembre 28). *An ESG Snapshot Survey Confirms Companies Are Responding to Increasing Expectations* . Retrieved from Thompson Hine: <https://www.thompsonhine.com/publications/an-esg-snapshot>
- Trabajo-Social.es. (n.d.). *Las 15 ONG con mayor presupuesto*. Retrieved from Trabajo-Social.es: <https://www.trabajo-social.es/2012/07/las-15-ong-con-mayor-presupuesto.html>
- Weber, M. (2009). *Revelar el potencial empresarial de la RSC: Cómo pueden las empresas evaluar los beneficios específicos de la RSC para la empresa*. Revista de Responsabilidad Social de la Empresa.

