



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de Marketing para el reposicionamiento de la empresa The Baby

Clan

Licenciatura en Marketing & Comercialización

Autor: Maria Cheyenne Perticone

DNI: 40.066.881

Universidad Siglo XXI

Legajo VMKT011760

Tutor de TFG: Lic. Marcelo Lucas Olivera

Caldas da Rainha, 26 de Junio de 2025.

Índice

<i>Resumen</i>	4
<i>Abstract</i>	4
Análisis de Antecedentes	6
Relevancia del caso	7
<i>Análisis de la Situación</i>	8
<i>Análisis Externo</i>	9
Análisis del entorno y mercado – PESTEL	9
Análisis Político-Legal	9
Análisis Económico	10
Ilustración 1	11
Análisis Social	12
Análisis Tecnológico	13
Análisis Ambiental	14
Análisis de Clientes	14
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	15
Ilustración 2.....	16
Análisis de los competidores	17
Ilustración 3.....	17
<i>Análisis Interno</i>	18
Estructura de la Organización	18
Marketing Mix	18
Ilustración 4.....	18
Matriz Foda	18
Ilustración 5.....	19
Análisis Específico según el Perfil Profesional	19
<i>Marco Teórico</i>	20
<i>Diagnóstico y Discusión</i>	22
Declaración del Problema	22
Justificación del Problema	23
Conclusión y Diagnóstico	23
<i>Plan de Implementación</i>	24
<i>Objetivos</i>	24
Objetivo General	24
Objetivos Específicos	24

Alcance.....	24
Recursos involucrados.....	25
Acción concreta – Objetivo específico n° 1 – Digital Baby.....	26
Tabla 1	28
Plan de acción – objetivo específico N.º 2 The Baby Pick	28
Tabla 2	30
Plan de Acción específica N.º 3: Sumate al Clan.....	31
Tabla 3	33
Diagrama de Gantt	34
Ilustración 6.....	34
Conclusiones.....	34
Recomendaciones	35
Bibliografía	37

Índice de Ilustraciones / Tablas

Ilustración 1.....	11
Ilustración 2.....	16
Ilustración 3.....	17
Ilustración 4.....	18
Ilustración 5.....	19
Tabla 1.....	28
Tabla 2.....	30
Tabla 3.....	33
Ilustracion 6.....	34

Resumen

En el presente trabajo se presentarán las directrices para optimizar la estrategia de posicionamiento de *The Baby Clan*, emprendimiento Argentino de compra, venta y alquiler de artículos en segunda mano para bebé, con una propuesta innovadora basada en la economía circular,

A través de un detallado análisis del entorno externo, la situación interna y las estrategias utilizadas, se identificaron problemáticas de posicionamiento de marca y fidelización de clientes, que delimitan el crecimiento de la empresa. Como resultado, se diseñó un plan de marketing que permitirá reposicionar la marca, incrementar su reconocimiento, fortalecer la relación con los clientes, y consolidar la presencia de la empresa a nivel regional y nacional.

Palabras clave: reposicionamiento, fidelización de clientes, economía circular.

Abstract

This marketing plan will outline the guidelines for optimizing the positioning strategy of *The Baby Clan*, an Argentinian startup specialized in sales and rental of second-hand baby items, with an innovative proposal based on circular economy,

Through an in-depth external and internal analysis, challenges in brand positioning and customer loyalty were identified as growth limitations. As a proposed solution, this marketing plan was developed, aiming to improve brand awareness, strengthen customer engagement, and consolidating the company's presence on a regional and national level.

Keywords: repositioning, customer fidelization, circular economy.

Introducción

Fundada en 2019 en la localidad de Carlos Paz – Córdoba, *The Baby Clan* es un emprendimiento que basa sus actividades en la compra, venta y alquiler de artículos para bebés a través de su sitio web y tienda online.

Dirigida por sus socias fundadoras, Evelyn Aghemo, Marianela Adalid y Paola Brasca, *The Baby Clan* tiene como objeto fomentar la economía circular entre familias, ofreciendo una “solución sustentable a los problemas de acumulación de equipamiento

para bebés” (The Baby Clan, sf) a la vez que se fomenta la creación de una comunidad o “tribu” entre sus utilizadores, sinergia que resulta muy provechosa al momento de capitalizar el recurso.

The Baby Clan propone un modelo de negocios donde se promueve la venta y alquiler de segunda mano en comunidad, oficiando de plataforma de comercio intermediario entre sus usuarios compradores y vendedores. Dentro de su oferta, se encuentran una docena de categorías, incluyendo productos consumibles (alimentación, higiene, pañales), y no consumibles, como accesorios para el automóvil, porteo, cuidados del bebé, recreación, tecnología, accesorios de descanso, vestimenta y variedades.

La empresa afirma tener un triple impacto: ambiental, social y financiero; y como valores, enumeran la confianza, el amor, la amistad, y los sueños y familias. (The Baby Clan, sf).

Su sistema de ventas está dirigido directamente al consumidor final, con unos 450 usuarios activos dentro de su plataforma, y presente en todas las provincias del país, aunque con un mercado enfocado en el Valle de Punilla – provincia de Córdoba, cuna de los principales atractivos turísticos de la provincia (Turismo Valle de Punilla, sf). Sin perjuicio de esto, la empresa no descarta abarcar el segmento de mercado *business to business*, brindando el servicio para otros negocios, realizando alianzas con cadenas de hoteles y empresas de servicio de alquiler de coches, expandiendo de esta forma su participación en el mercado.

Se puede observar que la organización posee una gran intención y motivación para continuar posicionándose y creciendo el mercado, buscando construir un legado familiar, (InfoNegocios, 2023) analizando posibles expansiones geográficas, alianzas estratégicas y mejoras en su actual servicio.

Es menester también destacar la preocupación de *The Baby Clan* por ser una empresa con responsabilidad social, ambiental y financiero, a tal punto que los principales pilares de la misma se basan en seguir esos lineamientos.

La problemática del caso de estudio yace en el hecho de que, si bien *The Baby Clan* posee un plan trazado a 20 años, con miras a consolidarse y crecer en el mercado, no se han definido estrategias suficientes para tal fin, lo cual hace peligrar este objetivo. A su vez, la empresa no posee un plan de posicionamiento de marketing lo suficientemente sólido, lo cual impide que la empresa logre una ventaja competitiva fase a sus competidores.

Sobre este último punto, se resalta que existen numerosos competidores directos e indirectos en el mercado (como Bebé Nómade Bue, Mercado Libre, Babonbo) , y es menester no solo analizar su accionar y conocerlos en profundidad, sino que también, ajustar la propuesta única de valor de la empresa para destacarse entre la competencia.

A pesar de que el contexto actual presenta oportunidades, *The Baby Clan* no tiene una estrategia de *marketing mix* debidamente trabajada, lo cual implica en un desaprovechamiento de recursos (ya que los mismos no se encuentran optimizados), y una falta de planificación que pueda permitir concretar las metas buscadas.

Así, se entiende que *The Baby Clan* no solamente afronta la problemática de no tener estrategias claramente definidas que ayuden a llevar a cabo su plan a largo plazo, sino que también la empresa no se encuentra correctamente posicionada, lo cual representa una amenaza en un contexto con tantos competidores.

Análisis de Antecedentes

La existencia del comercio como actividad se remonta a eras muy tempranas de la humanidad, evolucionando desde entonces. Sin embargo, en las últimas décadas gracias al internet y a los nuevos hábitos de consumo, el desarrollo del comercio ha dado un gran salto, dando como resultado una gran cantidad de negocios.

Con su sede en Londres, pero operando en numerosos países alrededor del mundo, Babonbo es una empresa líder en el alquiler de equipamientos de bebés, con 650 proveedores, más de 20.000 clientes satisfechos, y un vasto catálogo de productos en alquiler. (Babono, sf)

Babono se destaca por la calidad de su servicio, y por su gran posicionamiento: la empresa ha logrado establecerse en el *top of mind* y en un referente de las familias que buscan calidad y servicio, gracias a su fuerte presencia en redes sociales, aplicación propia, y los numerosos reportes de revistas de envergadura internacional, como Forbes, que describe a su fundadora Duygu Sefa como “líder” en el mercado de alquiler de accesorios para bebé. (Forbes, 2021)

Otro ejemplo es *Let's Go Baby*, creada en Lisboa, capital de Portugal, luego de que su fundadora hiciera su primer viaje sola con su bebé y se percatara de las complicaciones que transportar los accesorios para su hijo implicaba. Motivada para encontrar formas más cómodas de viajar y evitar el estrés, creó la empresa, que hoy posee más de 100 artículos y accesorios de bebé en alquiler, entre otros servicios, como choferes

privados, guías turísticos, y niñeras, entre otros servicios destinados a las familias que vacacionan en Portugal. (Let's Go Baby, 2018)

Un ejemplo nacional, es *Bebé Nómade Bue*: una empresa que nace en Buenos Aires, y brinda servicios de alquiler de accesorios para niños, con servicio de entrega a domicilio, para familias que se encuentren de vacaciones en Buenos Aires y precisen de “*Una solución para que viajen más livianos, menos preocupados y solo se ocupen de disfrutar.*” (Bebé Nomade BUE, 2019).

Bebé Nómade Bue, competidor directo de *The Baby Clan*, se diferencia por su propuesta de valor, apostando a la comodidad de las familias que visitan Buenos Aires, proporcionando además del servicio de alquiler, la posibilidad de recibir los productos *vía delivery* en el hotel o domicilio de preferencia, además de contar con tres *pick up points* propios en la Capital Federal.

Por otro lado, si de *market places online* a nivel nacional se trata, sin duda debemos mencionar a Mercado Libre, cuyo origen se remonta a Saavedra – Buenos Aires, en 1999, de la mano de cuatro emprendedores que inicialmente plantearon un sistema de subastas online y compra-venta entre usuarios. Hoy en día, además de contar con presencia en toda la República Argentina, liderando en el mercado del comercio electrónico, también opera en 18 países. (Mercado Libre, 2024).

Relevancia del caso

La propuesta de *The Baby Clan* cobra relevancia al tener en cuenta que las fundadoras advirtieron que las madres primerizas tienden a la acumulación de accesorios nuevos bebé que caen en desuso rápidamente, no llegando a aprovecharse su máximo potencial. También, notan que resulta muy incómodo transportar algunos accesorios de bebé, sobre todo aquellos que son muy voluminosos.

A su vez, la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico), 9 de cada 10 argentinos compra o ha comprado online alguna vez, y para el primer semestre el comercio electrónico presentó un incremento en la facturación del 248%, en comparación con el período homólogo del año anterior. Asimismo, es importante mencionar que el comercio físico mostró una baja interanual de entre 10 al 17% en el primer semestre del 2024, lo que según la propia CACE, “comprueba que una economía digitalizada favorece

e incentiva el consumo, porque da accesibilidad y variedad de oferta” (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2024).

Esto representa una clara oportunidad para aprovechar la creciente tendencia actual de comercio electrónico, además de consolidar el posicionamiento de la marca como referente en el ámbito del mercado de accesorios infantiles en segunda mano, permitiendo que más familias se familiaricen con el emprendimiento, y se aventuren a utilizar este novedoso servicio.

La relevancia de este informe yace en realizar un profundo análisis de todos los aspectos que atraviesen a la organización, lo que permitirá tener un completo conocimiento del marco de acción, permitiendo redireccionar estrategias, trazar nuevos objetivos, maximizar los beneficios y alinear la propuesta actual con las demandas del mercado.

El presente trabajo está enfocado en diseñar un plan de marketing para re-posicionar la marca *The Baby Clan*, estableciendo una sólida identidad de marca, revalorizando la propuesta única de valor, y fomentando la creación de una comunidad de madres y usuarias con un fuerte sentido de pertenencia. A su vez, se espera que este posicionamiento ayude a que la marca sea reconocida a nivel nacional entre sus usuarios como una “comunidad de familias que intercambia equipamiento para bebés”. (The Baby Clan, sf)

Análisis de la Situación

A pesar de tener una interesante propuesta de valor, *The Baby Clan* aún no ha conseguido posicionarse a nivel nacional, teniendo un público mayormente regional localizado en el Valle de Punilla. Su segmento objetivo son jóvenes familias que disfruten de viajar, y teniendo en cuenta que es un público que puede encontrarse en todo el país, es importante trabajar en una estrategia de re posicionamiento para establecer la marca en el *top of mind* de los consumidores.

A su vez, presenta una clara falta de estrategia de marketing digital que permita un posicionamiento efectivo y la creación orgánica de comunidades.

Por otro lado, las propias creadoras manifiestan querer expandir su presencia nacional, lo cual resulta desafiante ya que el posicionamiento regional aún no ha alcanzado su pico máximo.

Análisis Externo

Análisis del entorno y mercado – PESTEL

Para realizar el análisis externo, el cual abarca un análisis del entorno y mercado, se utilizará la herramienta *PESTEL*, que permite examinar las variables políticas, económicas, socio-culturales, y tecnológicas del contexto en el cual la empresa se encuentra establecida. Como método de relevamiento, se empleará la técnica de investigación documental, analizando fuentes de información secundarias relevantes.

Análisis Político-Legal

El comercio electrónico es, desde una perspectiva legal, fuertemente regulado. Esto se debe a su constante crecimiento en el país, y la gran cantidad de usuarios que utilizan esta metodología.

Además de los requisitos compartidos para establecer un comercio tradicional, como registrar la sociedad y solicitar el alta en ARCA, los comercios electrónicos deben seguir una regulación específica, tal como indica la CACE. Esta regulación implica, entre otros ítems, que “El comercio electrónico requiere utilizar de distintos medios de pago, que aseguren, tanto al emprendedor como al consumidor, seguridad y tranquilidad a la hora de utilizar este medio.” (Diana, 2020).

A su vez, es menester observar lo establecido por la resolución 270/2020 dictada por la Secretaría de Comercio Interior, la cual estipula que “el proveedor está obligado a suministrar al consumidor en forma cierta, clara y detallada todo lo relacionado con las características esenciales de los bienes y servicios que provee, y las condiciones de su comercialización, estableciendo un marco de información necesaria que el proveedor de bienes y servicios debe otorgar al consumidor a los fines de que este último pueda adoptar una decisión libre y debidamente fundada.” (Boletín Oficial de la República Argentina , 2020). Esto implica garantizar un claro y simple acceso a la información por parte del consumidor, que debe tenerse en cuenta al momento de brindar canales de soporte para evacuar dudas y consultas, a la vez que se brinda información clara y precisa.

Por último, pero no menos importante, se recalca la importancia de la necesidad de conocer bien la legislación tributaria para garantizar una correcta aplicación de la

misma. La asesoría con contadores certificados puede ser una opción interesante para garantizar el cumplimiento de la legislación.

Análisis Económico

Para el análisis económico, se tomarán en cuenta varios pilares: por un lado, el crecimiento del mercado para productos y accesorios de bebé, y por el otro, el impacto económico-ambiental que tiene este modelo de negocio. A su vez, se indagará en el impacto que el costo de la crianza de un niño tiene en la economía familiar.

Para comenzar, es importante contextualizar y mencionar que Argentina que históricamente ha presentado economías cíclicas, atravesado periodos de grandes crisis económicas y momentos de crecimiento.

En la actualidad, y a pesar de que los últimos relatorios del INDEC han manifestado un crecimiento del 2,1% en el PBI nacional (totalizando un PBI total de 485.115 millones de pesos) (INDEC, <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-9-47>, 2025); al mismo tiempo que se determinó que hay un 28,6% de hogares por debajo de la línea de pobreza, lo que implica prácticamente, un tercio de la población nacional (INDEC, 2025).

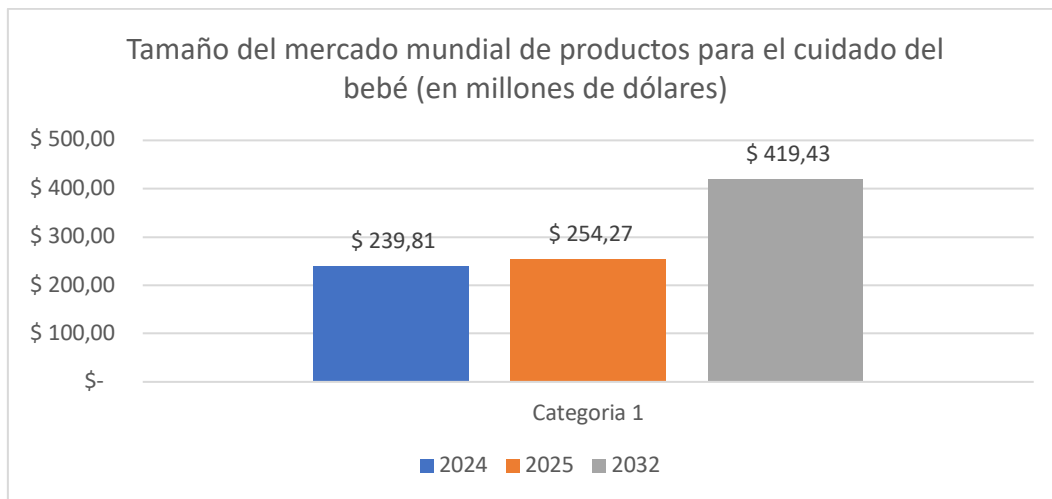
Por otro lado, debe mencionarse que, a pesar de que el peso argentino es la moneda oficial del país, para insumos importados (como lo son, en muchos casos, los accesorios y productos para bebés) son cotizados en dólares, a la vez que muchos servidores web y *softwares* de gestión también lo son. El valor del dólar ha sido, históricamente, controversial en la Argentina, presentando elevadas subidas en determinados períodos, estancaciones en otros, y también descensos. Aunque es imposible predecir los valores futuros, es importante consultar periódicamente los valores actuales del dólar para analizar sus variaciones. Al día de la fecha, según el Banco Central de la República Argentina, al momento de escribir este reporte, el dólar oficial cotiza en \$1100 para la compra, y \$1150 para la venta (BCRA, 2025).

A su vez, es importante destacar que, a nivel mundial, el mercado de productos para cuidados del bebé presenta un crecimiento constante en los últimos años: se prevé un crecimiento del 6,02% para el 2025, totalizando una suma de 254,27 mil millones de dólares (Fortune Business Insights, 2025). Según el estudio, Argentina ocupa el segundo lugar en el ranking de Latino América en términos de consumo por usuario final, solamente precedido por Brasil. Además, en el mismo estudio se propone una tendencia

alcista para este mercado: se estima que en 2032 el mercado alcance los 419,43 mil millones de dólares. Esto es de gran relevancia al momento de considerar un eficaz posicionamiento del negocio, no solo a nivel nacional, sino también considerar el ámbito internacional como potencial mercado.

Ilustración 1

Mercado Mundial de Productos para el Cuidado del Bebé



Fuente: elaboración propia a partir del citado estudio – Fortune Business Insights, 2025

Por último, es interesante mencionar que el estudio referido manifiesta que se estima un crecimiento en el comercio en línea de este tipo de productos, ya que “la fácil disponibilidad de productos para elegir, la información detallada sobre el producto y los servicios de entrega a domicilio son algunos de los factores que acelerarán las ventas online de productos para bebés (...).” (Fortune Business Insights, 2025).

Sobre el impacto económico-ambiental, se destaca el concepto de economía circular, concepto que implica “compartir, alquilar, reutilizar, reparar, renovar, y reciclar materiales y productos existentes, y mantenerlos en el circuito durante el mayor tiempo posible. Así se alarga el ciclo de vida de los productos y los materiales” (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, sf).

Tal como las propias fundadoras de *The Baby Clan* comentan, muchos equipamientos para bebés y niños tienen un plazo de uso acotado, debido al rápido crecimiento que los infantes presentan en esta temprana etapa de la vida. Aplicar conceptos de economía circular, no solo permite generar un ahorro en el hogar, al dispensar de tener que comprar constantemente nuevos accesorios costosos y reemplazar

la compra por el alquiler en segunda mano; sino que también, permite un mayor aprovechamiento de recursos, evitando la acumulación y promoviendo un consumo más sustentable.

El concepto de *economía circular* propone darle nuevos usos a los productos ya adquiridos, como es el caso de los productos de segunda mano, de manera que se evite la re-compra (y, consecuentemente, la producción y utilización de más recursos, desechos y energía gastada derivados de la misma producción). Las fundadoras de TBC afirman que “al compartir equipamiento ya fabricado y refuncionalizarlo (sic) limitamos el aumento de la huella de carbono” (The Baby Clan, sf).

Analizar el impacto en la economía familiar al momento de criar un niño aporta información relevante a la hora de comprender el contexto actual; las propias fundadoras de la empresa afirman que “Una familia aumenta por lo menos un 17% los gastos mensuales una vez que llega un bebé al hogar (...) ahorras dinero al adquirir equipamiento de segunda mano, o alquilarlo.” (The Baby Clan, sf).

Considerando el significativo valor que implican estos porcentajes, es natural esperar que muchas familias argentinas elijan alternativas más económicas al momento de comprar equipamientos o accesorios para sus bebés, lo que puede manifestarse en un aumento del consumo de productos de segunda mano, o incluso en el mero alquiler temporario de los mismos.

Análisis Social

Este modelo de negocio tiene un notable impacto social de partida doble: además de promover una sociedad más comprometida con el medio ambiente, e invitar a la reflexión para moderar el consumo desmedido de productos y accesorios, se estimula la creación de comunidades o “tribus”, donde las madres usuarias se recomiendan productos entre sí, compartiendo sus experiencias sobre los productos realmente necesarios, así como también la calidad de los mismos a través de reseñas.

Retomando el concepto de “tribu de maternidad”, el mismo implica una “red de sostén, un grupo de mujeres con sus bebés que se encuentran para acompañarse, informarse, pensarse y apoyarse en la desafiante tarea de maternar (...)” (Romero & Seguí, 2018). Este concepto toma relevancia para el caso, ya que parte del valor diferencial de *The Baby Clan* yace en la interacción entre sus usuarias, la creación de estas llamadas “tribus”, las cuales son importantes ya que “nos lleva a fomentar

intensamente la idea DE COMUNIDAD (sic) (...) que necesitan convertirse en tribu, clanes de crianza y ahora comunidad de familias que intercambia equipamiento para bebés.” (The Baby Clan, sf).

Dentro de ámbito social, es importante destacar también que la población argentina está experimentando una tendencia bajista en la cantidad de nacimientos. Datos proporcionados pela Organización Mundial de la Salud (OMS), señalan que la tasa de natalidad en el periodo del 2022 fue de 1,89 hijos por mujer, lo cual implica un coeficiente menor al requerido para la tasa de reemplazo cuyo valor establece 2,1 (Bolzon & Dimier de Vicente, 2024) hijos por mujer para mantener el volumen poblacional. Es menester tener en cuenta estos datos demográficos para una planificación a largo plazo efectiva, máxime si se tiene en cuenta que las fundadoras han trazado un plan a largo plazo proyectando el negocio a unos 20 años.

Análisis Tecnológico

El gran crecimiento del comercio electrónico promovió la aparición de numerosas plataformas que facilitan la gestión del mismo. Entre ellas, encontramos plataformas de intermediarios de pago (necesarias para la gestión de pagos con diferentes medios, como, por ejemplo, MercadoPago); asistentes virtuales, también conocidos como “*chat-bots*”, modelos de atención al cliente realizados con inteligencia artificial, que permiten guiar al usuario en sus consultas dentro de la plataforma, posibilitando una mejor atención al cliente. También encontramos plataformas y *softwares* de CRM (*Customer Relationship Management*), que permiten dar seguimiento a los clientes en las diferentes etapas del proceso de venta y post-venta.

Cabe destacarse que el público objetivo de *The Baby Clan* son personas jóvenes, activas en redes sociales, que comparten consejos, experiencias, buscan sugerencias y reseñas en internet, por lo cual tener en cuenta la variable tecnológica es crucial para comprender el comportamiento del consumidor. A su vez, las nuevas tecnologías en redes sociales, implican una gran ventaja al momento de promocionar los emprendimientos en diversos espacios geográficos (incluso internacionalmente), ya que es posible promocionar los mismos con un costo accesible, a la vez que se promueve la creación de comunidad entre los usuarios y el aumento de la lealtad de los mismos.

Estos últimos puntos son trascendentales para el crecimiento de la empresa, ya que “fidelizar clientes es esencial para todas las organizaciones, ya que implica retener a

los clientes existentes y fomentar su lealtad hacia la marca, fortalecer la reputación de la empresa en el mercado y aumentar los ingresos “ (Garcia, sf). Por otro lado, como parte del modelo de negocios se basa en la recomendación entre usuarias, la creación de una comunidad sólida ayuda a impulsar las conversiones, y aumentar la confianza en la marca.

Análisis Ambiental

Considerar el impacto ambiental de este proyecto es de vital importancia para comprender el paradigma actual dentro de ese mismo ámbito: un estudio de la Fundación Vida Silvestre Argentina afirma que “71% de la población argentina respondió estar sensibilizada en cuanto al consumo de recursos del planeta y la relación con la naturaleza” (Agora Consultores para Fundación Vida Silvestre, 2021).

A su vez, *The Baby Clan* invita a reflexionar sobre el asunto, indicando que “La mayor parte de los elementos que conforman los equipamientos de los bebés son: aluminio, textil goma y plástico: ¡todos altamente contaminantes! En su composición o en el modo que tienen de extraerlo. ¿Sabes el impacto que generamos si por cada equipamiento fabricado se reutiliza 2 a 3 veces o infinitas veces si se lo alquila?” (The Baby Clan, sf).

De lo expuesto, se desprende que hay un aumento en la preocupación colectiva por la protección el medio ambiente, a la vez que un mayor interés social por implementar prácticas más sustentables; tendencia que pareciera incrementarse con los años, lo cual implica un factor positivo para la empresa, teniendo en cuenta su propuesta única de valor.

Análisis de Clientes

The Baby Clan presenta como público objetivo y clientes a las siguientes categorías (The Baby Clan , sf):

- Familias Oferta: aquellas que disponibilizan sus productos y accesorios en el sitio web, tanto para alquiler como para venta de los mismos.

Son familias que poseen los productos, aunque en desuso, y que buscan rentabilizar los mismos, al mismo tiempo que pretenden evitar la acumulación.

Estas familias valoran el tiempo compartido con sus hijos, priorizando acompañarlos en las diferentes etapas, encuentran en este negocio una forma de aumentar los ingresos para compartir más tiempo con su familia.

- Familias Demanda: son las familias que precisan de los productos y accesorios, sea para la compra o para el alquiler de los mismos.

Estas familias precisan de los productos ya sea por motivos de viaje (donde precisan un alquiler temporal), o buscan comprar en segunda mano para economizar, así como también pretenden evitar la acumulación desnecesaria.

Es importante destacar que el lucro de la empresa se obtiene de la comisión cobrada por transacción, la cual tiene un costo del 20% del valor total.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Esta herramienta elaborada por Michael E. Porter, economista y profesor de la Universidad de Harvard, permite analizar el contexto en el cual se inserta la organización, permitiendo obtener valiosa información sobre el entorno y facilitando la toma de decisiones. (Porter, 1979).

Se evaluarán la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de proveedores, el poder de negociación de clientes, la amenaza de nuevos competidores entrantes en el medio, y los productos sustitutos.

Conocer estos puntos es menester para adaptar estrategias y preparar eventuales planes de contingencia para redireccionar acciones.

Ilustración 2

5 Fuerzas de Porter

Rivalidad entre los Competidores	Muy alto	<ul style="list-style-type: none"> •Alta rivalidad entre competidores: envíos gratis, descuentos, y otras promociones aumentan la competitividad en el mercado. •Grandes corporaciones: empresas consolidadas y de gran alcance con economías de escala que pueden ofrecer productos de primera mano a precios competitivos como, por ejemplo, pañaleras o cadenas de farmacias. <ul style="list-style-type: none"> •Empresas con cadetería propia o alianzas estratégicas con empresas de envíos: facilitan el envío rápido del producto a nivel nacional. •Competidores con presencia sólida en canales de venta on-line y también con tiendas físicas. •Competidores directos e indirectos con presencia nacional.
Poder de Negociación de los Proveedores	Alto	<ul style="list-style-type: none"> •Alto nivel de dependencia de los proveedores (usuarios vendedores): se depende exclusivamente de los productos que los usuarios vendedores propongan para la venta •Imposibilidad de elegir stock (empresa se ajusta al stock propuesto por los usuarios vendedores): al tratarse de una actividad comercial de productos en segunda mano, son los proveedores quienes proponen el stock •Empresa precio-aceptante: son los proveedores quienes proponen un precio para la venta/alquiler del artículo
Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes	Muy alto	<ul style="list-style-type: none"> •Bajas barreras de entrada para nuevos competidores: los requisitos para entrar al mercado son accesibles y de fácil acceso. •Existencia de variedad plataformas de market-place de fácil acceso y bajo costo: hay una gran variedad de plataformas que permiten iniciar un negocio en internet, como por ejemplo TiendaNube.com •Productos poco diferenciados: no hay una diferenciación específica en los productos ofrecidos
Poder de Negociación de los Clientes	Muy alto	<ul style="list-style-type: none"> •Facilidad para cambiar de proveedor: hay variedad de market places on-line y los usuarios pueden rápidamente elegir otro proveedor. •Gran acceso a la información y posibilidad de comparación: usuarios altamente informados y con gran acceso a la información en tiempo real •Influencia de las opiniones y reseñas: los comentarios de usuarios y clientes anteriores pueden influenciar decisiones de nuevos clientes, de manera positiva o negativa. •Protección jurídica del consumidor: Ley Nacional 24.240: protege y otorga derechos al consumidor (Ley 24.240 de Defensa del Consumidor, 1993)
Amenaza de Productos Sustitutos	Muy alto	<ul style="list-style-type: none"> •Productos fácilmente sustituibles por otros con iguales características: Bajo nivel de diferenciación en los productos ofrecido, el cliente tiene una variedad de opciones para elegir. •Constantes desarrollos y lanzamientos de productos novedosos.

Fuente: elaboración propia

Análisis de los competidores

La empresa posee competidores directos (es decir, que comercializan el mismo tipo de servicios bajo un modelo de negocios homólogo), y competidores indirectos (aquellos que indirectamente pueden oficiar de competidores).

Ilustración 3

Competidores Directos	Competidores Indirectos
<p>Bebé Nómade Bue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa dedicada exclusivamente al alquiler de accesorios para bebé. • Únicamente operan en Buenos Aires. • Poseen servicios de cadetería (<i>delivery</i>) y <i>pick-up points</i>. • El equipamiento es propio, no dependen de familias ofertantes. 	<p>Mercado Libre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma de compra y venta de todo tipo de productos. • Gran cantidad de alianzas con servicios de entrega. • Sin servicio de alquiler, apenas compra y venta • Plataforma de pago propia integrada, además de alianzas con bancos.
<p>Tienda Pañalera Villa Carlos Paz (Tienda Pañalera Carlos Paz, sf)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dos tiendas físicas en Córdoba. • Envíos a domicilio a nivel nacional, con cadetería propia y servicios tercerizados. • Venta de productos nuevos, sin opción de alquiler. • Sin comisión asociada a la venta. 	<p>Facebook Marketplace:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compra y venta de productos varios, sin opción de alquiler • Sin comisión asociada • Envíos a coordinar entre las partes. • Métodos de pago a acordar entre las partes.

Fuente: elaboración propia.

Análisis Interno

Estructura de la Organización

Las actividades de la empresa son llevadas a cabo por las tres fundadoras: Marianela Adalid lleva a cabo las actividades financieras, Evelyn Aghemo lleva a cabo la gestión de relaciones públicas y redes sociales, y Paola Brasca realiza el desarrollo de tecnologías y mejoras en las metodologías.

Antes de ser fundadoras, Evelyn, Marianela y Paola eran amigas, por lo que la cultura organizacional presenta un perfil más informal, aunque efectivo, al igual que la comunicación entre ellas.

Marketing Mix

El *Marketing Mix* de una empresa implica contemplar los cuatro pilares fundamentales de un negocio: Producto (la base del negocio en sí), Precio (estrategias definidas, márgenes de lucro), Promoción (estrategias de promoción del negocio) y Plaza (cadena de entrega del producto desde la organización hasta el cliente final).

Ilustración 4
Análisis del Marketing Mix

Producto	Precio
Dos líneas: servicio alquiler y venta de productos y accesorios para bebé, tanto nuevos como en segunda mano.	Sin estrategia de precios definida, debido a que los usuarios son quienes eligen el valor de la venta/alquiler.
Promoción	Plaza
Marketing digital: <i>website</i> y redes sociales.	Envíos quedan sujetos a la coordinación entre usuarios.

Fuente: elaboración propia

Matriz Foda

La matriz FODA permite realizar un análisis situacional de la empresa, permitiendo obtener un panorama claro sobre la situación actual de la institución. A continuación, se presenta la matriz con sus cuatro elementos.

Ilustración 5
Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
Equipo motivado	Demanda latente
Conocimiento del mercado	Oportunidades de alianzas estratégicas
Comunidad de clientes y usuarios leales	Competencia local débil
Propuesta de valor única definida	Tendencia “eco-friendly” en crecimiento

Debilidades	Amenazas
Falta de cadetería propia	Tendencia al descenso en la natalidad
Bajo nivel de posicionamiento online	Bajas barreras de entrada de competidores
SEO poco optimizado	Dependencia total del internet
Falta de rapidez en el sitio web	Gran cantidad de market-places competidores

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada en el caso de estudio.

Se puede observar que la empresa posee fortalezas valiosas, tanto en recursos humanos como estructurales, que son sumamente aprovechables; a la vez que se observan oportunidades en el ambiente, las cuales deben aprovecharse sabia y estratégicamente para potenciar los resultados.

A pesar de contar también con debilidades, las mismas son plausibles de ser mejoradas, permitiendo optimizar los recursos internos de la empresa. A su vez, conocer las amenazas el ambiente, permite preparar planes de contingencia para posibles eventualidades, facilitando el accionar de la empresa ante situaciones inesperadas o desfavorables.

Análisis Específico según el Perfil Profesional

Luego de haber analizado el entorno externo e interno de la empresa, se detecta que *The Baby Clan* se encuentra en una fase de estancamiento, que afecta y condiciona su crecimiento.

La empresa cuenta con un gran cantidad de competidores: desde *market-places* de compra-venta, hasta pañaleras y tiendas físicas, con un modelo de negocio tradicional. A su vez, las barreras de entrada de nuevos competidores son bajas, lo que permite que la cantidad de competidores continúe creciendo, lo que implica una amenaza latente.

Defender la cuota de mercado actual, a la vez que se trabaja en la consolidación, expansión y posicionamiento de marca, permitirá que *The Baby Clan* crezca en el mercado, aumentando su reconocimiento de marca, fortaleciendo su reputación en el mercado, generando mayores beneficios.

Un sólido plan de marketing con énfasis en el posicionamiento de la marca permitirá que la empresa se destaque frente a sus competidores, a la vez que se construye una imagen de marca en la mente del consumidor, buscando no solamente estimular la recompra, sino también aumentar la recomendación entre sus pares por parte de los usuarios actuales, generando una sólida comunidad.

Marco Teórico

En el presente apartado, se pretende profundizar y contextualizar sobre los conceptos y herramientas de *marketing* que son aplicables y relevantes para el caso. Para esto, se procederá a revisar bibliografía de renombrados autores, lo cual permitirá fundar sólidas bases para un posterior diagnóstico de la situación.

En primer lugar, deben recordarse las problemáticas que *The Baby Clan* está afrontando son: falta de una sólida identidad de marca, débil posicionamiento y diferenciación, y elevada cantidad de competidores directos e indirectos. Al ser conceptos intrínsecamente ligados, se desarrollarán en este apartado de forma concatenada, siguiendo el orden mencionado.

Partiendo por el inicio, para poder resolver estas problemáticas, es menester que la empresa establezca una sólida identidad de marca, es decir, que trabaje sobre la imagen y el concepto que pretende transmitir a sus usuarios.

Sobre la identidad de marca, el autor Carlos Ávalos la define como una “construcción simbólica”, cuya finalidad es satisfacer las expectativas del público objetivo (Ávalos, 2010). A su vez, en la misma obra, Ávalos propone que la identidad de marca debe poner de manifiesto su esencia, expresando sus valores y atributos.

Por su parte, Duarte y Contreras plantean que la identidad de la empresa implica su conducta, imagen, y estilo de comunicación tanto interna como externa, con su público

(Duarte & Contreras, 2014). En paralelo, el autor Santemases Mestre propone que la imagen de marca es constituida por la percepción del servicio o producto que los consumidores construyen en su mente, a partir de la experiencia y asociaciones mentales que los mismos desarrollan en su mente, dándole a la marca un carácter único en su espacio mental (Santemases Mestre, 2014). En el caso de *The Baby Clan*, es menester aprovechar la experiencia de los clientes (actuales y previos), y entrelazarla con la construcción mental y emocional de los mismos, quienes principalmente son madres que buscan experiencias positivas para sus hijos, de forma que la imagen de la empresa represente un concepto positivo para el consumidor.

Asimismo, Meza Lueza propone la existencia de cinco puntos críticos que deben ser tenidos en cuenta si se espera que una marca cree una identidad sólida, con valores definidos: claridad y coherencia (es decir, tener un mensaje claro y consistente); ser única (novedosa, diferente); poseer elementos que se asocien a la marca; generar experiencias y cercanía con su público; y, por último, producir confianza en el usuario, fomentándola a través de toda su relación (Meza Lueza, 2012). *The Baby Clan* puede trabajar en estos puntos críticos para construir una sólida identidad y ocupar un espacio prioritario en la mente de sus consumidores.

En segundo lugar, es preciso que la empresa aborde el concepto del posicionamiento de marca. Kotler y Keller definen el posicionamiento como “la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores.” (Kotler & Keller, 2006). A su vez, Ries y Trout plantean en su obra “Posicionamiento: La batalla por su mente”, que el posicionamiento implica encontrar un espacio en la mente del consumidor, y ocuparlo; afirmando también que la importancia de un posicionamiento exitoso es cada vez más relevante. (Ries & Trout, 2002). Fomentando el concepto de construcción mental de la marca en la psiquis del consumidor, la autora Susan Fournier plantea que la marca es la sumatoria de las percepciones en la mente del consumidor (Fournier, 1998).

A su vez, Michael E. Porter propone que el posicionamiento busca construir una posición única y valiosa en el mercado; es decir, el autor plantea que el posicionamiento es un enfoque estratégico que nos permite construir una ventaja competitiva para nuestro negocio, generando una propuesta única de valor diferenciadora (Porter, 1979).

Es menester que *The Baby Clan* fortalezca su posicionamiento para poder obtener una mejor posición en la mente del consumidor y una mayor preferencia por su marca.

Como se ha mencionado anteriormente, una de las problemáticas atravesadas por la empresa es la gran cantidad de competidores y la falta de un producto diferencial. Poseer una ventaja competitiva permite que la empresa en estudio se destaque entre la competencia, y es otro punto a abarcar.

Autores como Hill, Jones y Schilling, plantean que una empresa posee una ventaja competitiva cuando consigue aprovechar sus recursos y capacidades para obtener un valor percibido diferencial, fase a sus competidores. (Hill, Jones , & Schilling, 2015). A su vez, Michael Porter (Porter, 1979), plantea que esta ventaja competitiva puede ser por costos (es decir, cuando se disminuyen al máximo los costos operativos con miras a obtener un producto de baja rentabilidad por unidad, mas con una alta rotación); o por diferenciación (en aquellos casos donde el producto está diseñado de forma tal que incluye un alto valor percibido para el cliente, de manera que haya mayor rentabilidad o margen). *The Baby Clan* debe trabajar en cuál va a ser la ventaja competitiva de la marca es fundamental para desarrollar estrategias direccionadas que permitan alcanzar los objetivos establecidos.

Como se pudo observar a lo largo de este marco teórico, hay una vasta cantidad de autores que ofrecen postulados que permiten fundamentar el plan de posicionamiento a ser presentado. Se destaca que, si bien cada uno de los autores tiene su impronta y su teoría, los postulados son compatibles entre sí, permitiendo su aplicación en simultáneo, permitiendo fundamentar cada uno de los pilares del plan en cuestión.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del Problema

Luego de haber procedido al cauteloso y detallado análisis de la información recabada, se concluye que la empresa *The Baby Clan* se encuentra aún en etapa de despegue o crecimiento. Esto implica que ya cuentan con un modelo de negocios y un plan definido y trazado a 20 años, como las propias fundadoras comentan. Además, del análisis realizado se desprende que hay un contexto actual con oportunidades que pueden ser aprovechadas para potenciar este crecimiento, si se elaboran estrategias adecuadas para afrontar las problemáticas que han impactado en el crecimiento y posicionamiento de la empresa a nivel regional y nacional.

Justificación del Problema

La empresa posee una propuesta novedosa, mas que presenta una débil comunicación y promoción, desaprovechando la posibilidad de alcanzar nuevos prospectos, y defender su posición actual en el mercado. Ligado a esto, se detecta que *The Baby Clan* no posee una fuerte estrategia de promoción, lo cual no contribuye a mejorar el posicionamiento ni a impulsar el crecimiento de la marca.

Por otro lado, a pesar de que la empresa manifiesta querer expandirse y consolidarse a nivel nacional, no poseen una estructura de plaza lo suficientemente consistente para tal fin. Esto se debe a que no poseen servicio de cadetería propia, ni alianzas con empresas que presten este servicio, por lo que los envíos son exclusivamente acordados entre los usuarios. Establecer una estrategia de plaza sólida y eficaz es menester para este propósito, y permitirá que la empresas se acerque a este objetivo.

A su vez, existe una gran cantidad de competidores directos e indirectos, y *The Baby Clan* no ha trazado una estrategia de diferenciación que sea lo suficientemente sólida para poder distinguirse y sobresalir entre la competencia, posicionándose como primera elección del cliente. La urgente definición de esta estrategia permitirá que la empresa pueda aumentar y defender su participación actual en el mercado, consolidarse y posicionarse en el *top of mind* del cliente de forma sólida. Si bien la empresa no tiene posibilidad de definir el precio del producto (ya que *The Baby Clan* es apenas un intermediario), sí podrían elegir tener comisiones de transacción bajas, para posicionarse por precio. Sin embargo, esto implicaría requerir de un gran número de transacciones para obtener una rentabilidad suficiente.

Explorar una estrategia de diferenciación por valor puede ser una alternativa viable para conseguir consolidar la marca y diferenciarla de la competencia, a la vez que se permite obtener una mayor rentabilidad por transacción y aumentar el valor percibido de la marca. Esto requiere que la empresa invierta en mejorar su *marketing mix* y logre crear una imagen de marca sólida en la mente del consumidor.

Conclusión y Diagnóstico

El posicionamiento de marca representa un gran desafío para *The Baby Clan*: no ha logrado consolidarse como marca a nivel local, lo que dificulta su posicionamiento a nivel nacional; al mismo tiempo que no ha logrado posicionarse ni diferenciarse de la competencia, lo cual obstaculiza su crecimiento.

Por lo expuesto *ut supra*, se procederá con la elaboración de un sólido plan de marketing para reposicionar a *The Baby Clan* en el mercado, buscando construir una sólida imagen de marca, establecer una ventaja competitiva basada en la diferenciación por valor (basada en los conceptos de confianza, calidad de atención y empatía), y consolidarse en el mercado regional y nacional.

Plan de Implementación

En el presente apartado, se establecerán las propuestas de implementación que se propone seguir para permitir alcanzar los objetivos generales y específicos que se diseñarán y presentarán a continuación.

Objetivos

Objetivo General

Mejorar el posicionamiento de marca de The Baby Clan a través de la implementación de estrategias de comunicación digital, fidelización de clientes y expansión logística, logrando un incremento del 15% en los indicadores de reconocimiento y preferencia de marca durante los próximos 10 meses.

Objetivos Específicos

- Incrementar el reconocimiento de marca en un 15% entre Julio de 2025 y Marzo de 2026, en el medio digital.
- Establecer una alianza comercial con, al menos, cinco comercios estratégicos en la provincia de Córdoba para proveer servicios de *pick up* en los próximos 6 meses.
- Implementar un programa de fidelización para estimular la recompra en un 5% en los próximos 10 meses.

Alcance

En el presente apartado, se diseñarán y desarrollarán los programas y planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

Para responder a tal fin, se proponen los siguientes planes, los cuales serán implementados buscando atender cada uno de los objetivos específicos planteados, y también a dar respuesta al objetivo general.

- Plan “*Digital Baby*”: objetivo al que responde: Incrementar el reconocimiento de marca en un 15% en el segundo semestre el 2025 y el primer cuatrimestre del 2026, en el medio digital:
- Plan “*The Baby Pick Up*”: objetivo al que responde: Implementar un sistema de alianza comercial con, al menos, cinco comercios estratégicos en la provincia de Córdoba para proveer servicios de *pick up* en los próximos 6 meses.
- Plan “*Sumate al Clan*”: objetivo al que responde: Implementar un programa de fidelización para estimular la recompra en un 5% en los próximos 10 meses.

El presente alcance será llevado a cabo desde el segundo semestre del 2025, hasta el primer cuatrimestre del 2026, totalizando 10 meses, con evaluaciones periódicas que posibiliten un eficiente seguimiento.

Recursos involucrados

Dentro de los recursos propios de la empresa *The Baby Clan*, se encuentra el capital humano, proporcionado por las socias fundadoras (Evelyn Aghemo, Paola Brasca y Marianela Adalid), el *website* de la empresa (www.TheBabyClan.com) y redes sociales; y las bases de datos de clientes actuales y pasados.

A su vez, se plantea la utilización de recursos materiales, como computadoras y celulares, para la creación de campañas y del contenido, gestión de las estrategias, y seguimiento de las acciones pautadas. Para la creación del contenido, se propone la utilización del programa *Canva* (www.Canva.com) software gratuito de creación de ilustraciones, con el fin de abaratar los costos; y para la gestión de campañas pagas se utilizarán plataformas como *Meta Business Suite* y *Google Ads*.

Con relación a los recursos financieros, se destinará un presupuesto de \$750.000, como máximo, que atienda al pago de las campañas publicitarias digitales, y a la adquisición y diseño de elementos de branding.

Por último, se establece como principal responsable a Evelyn Aghemo, responsable de relaciones públicas y medios sociales. Sin embargo, se destaca la necesidad de participación sinérgica de las tres socias fundadoras.

Acción concreta – Objetivo específico n° 1 – Digital Baby

Respondiendo al objetivo específico de “Incrementar el reconocimiento de marca en un 15% en el segundo semestre el 2025 y el primer cuatrimestre del 2026, en el rubro digital”, se propone la realización de una campaña de optimización y posicionamiento digital “*Digital Baby*” .

Una eficaz ejecución de la presente acción concreta, permitirá que los clientes de *The Baby Clan* conecten con la empresa, conozcan su propuesta de valor, y mantengan a la marca en su conjunto evocado. Se destaca la importancia transmitir los conceptos de confianza, empatía y calidad de atención al momento de diseñar los elementos de comunicación, una vez que forman parte de la propuesta de diferenciación por valor que se propone seguir. Es menester que los clientes conozcan y reconozcan a *The Baby Clan* como marca, para posteriormente poder desarrollar una preferencia por la misma.

Para el desarrollo de esta acción específica, se redefinirá internamente entre las fundadoras la estrategia digital de *The Baby Clan*, y posteriormente, se procederá a organizar y crear el contenido digital para su posterior publicación en las redes sociales de la empresa. Dentro de la planificación de contenidos, se contará la historia de *The Baby Clan*, se mostrarán reseñas de los clientes actuales, fomentando la confianza en nuevos prospectos; a la vez que se comunicarán los valores de la empresa, permitiendo que el consumidor gane confianza y se sienta identificado con la marca. Este material se presentará de forma semanal en las redes sociales de la empresa, buscando fomentar la recordación, visibilidad, y por consecuente, el reconocimiento de marca.

También, para potenciar resultados, se optimizará el SEO de la empresa, tanto en redes sociales como en su sitio web, promoviendo una mayor tracción orgánica. Para ello, se analizarán las palabras clave más buscadas por el público objetivo, con la finalidad de incluirlas en el contenido de www.TheBabyClan.com, de manera que el sitio web se posicione mejor en buscadores, lo que permite continuar fomentando la recordación de marca, manteniendo a *The Baby Clan* en el *top of mind* de sus clientes.

Además, se trabajará en mejorar la velocidad de carga del sitio web (que actualmente es demorada), la cual es menester para una buena experiencia del usuario, ya que si el sitio web carga rápido, el usuario será más propenso a pasar más tiempo en él; además de que los motores de búsqueda consideran este criterio para el posicionamiento en buscadores.

A su vez, se implementarán campañas de publicidad pagas tanto en *Instagram* y *Facebook*, realizando las pautas desde la propia plataforma de Meta Business Suite, la cual permite integrar publicidad paga en *Facebook* e *Instagram*, a la vez que permite pautar las acciones y monitorear los resultados sin necesidad de tercerizar el servicio en agencias, lo cual encarecería el servicio.

Por último, se diseñarán e implementarán estrategias de SEM, dirigidas a motores de búsqueda a través de *Google Ads*, buscando captar audiencia que busca activamente servicios de alquiler y compra en segunda mano de artículos y accesorios para bebé.

Los recursos utilizados para esta acción específica son capital humano (socias fundadoras), software de análisis de SEO/SEM; recursos materiales tecnológicos (celulares y computadoras), y presupuesto de \$332.000, para acciones publicitarias en redes sociales y en motores de búsqueda (SEM).

Como KPI (*Key Performance Indicators*), se considerarán los siguientes indicadores:

- Métricas de Reconocimiento: alcance, visualizaciones, número de nuevos seguidores, interacciones, cantidad de contenido compartido, impresiones, tráfico web. Estas métricas permiten ver no solo la cantidad de nuevos seguidores, sino también la forma en la cual los usuarios interactúan con nuestro contenido, permitiendo analizar qué formato tiene mayor éxito.
- Métricas de Google Sites: se analizarán las estadísticas de las visitas, haciendo énfasis en el análisis de puntos como número de visitantes, páginas vistas, duración de la visita, porcentaje de rebote (para ajustar la estrategia en ese apartado de la página), y nuevos visitantes (es decir, usuarios que visiten por primera vez nuestro site). También, se analizarán los dispositivos que utilizan los visitantes, y de dónde provienen los mismos (tráfico orgánico gracias al SEO, o a través de campañas publicitarias).

Tabla 1
Plan - Digital Baby

Acción Específica	Descripción	Responsable	Cantidad de Horas	Presupuesto Estimado	Total
Digital Baby	Re-definición estrategia comunicación y digital	Socias fundadoras	6 horas	\$2.000 por hora	\$12.000
	Organización y Planificación del contenido	Evelyn Aghemo	30 horas	\$2.000 por hora	\$60.000
	Optimización del SEO de redes sociales y sitio web	Paola Brasca	30 horas	\$2.000 por hora	\$60.000
	Publicidad paga en Google Ads	Evelyn Aghemo	2 horas	\$100.000	\$100.000
	Publicidad paga en Instagram y Facebook	Evelyn Aghemo	2 horas	\$100.000	\$100.000
				Total final	\$332.000

Fuente: elaboración propia.

Plan de acción – objetivo específico N.º 2 | The Baby Pick

El plan de acción “The Baby Pick” responde al objetivo específico número 2, el cual establece que la implementación un sistema de alianza comercial con, al menos, cinco comercios estratégicos en la provincia de Córdoba para proveer servicios de *pick up* en los próximos 6 meses.

Como se ha mencionado *ut supra*, la empresa *The Baby Clan* no posee servicio de cadetería propia, lo cual implica que las entregas deben coordinarse entre los compradores y vendedores involucrados. Esto pone de manifiesto una falta de estrategia de plaza, la cual puede plantearse de forma que represente un valor agregado para *The Baby Clan*.

Para la concretización de este objetivo, se establecerán alianzas estratégicas con, al menos, cinco negocios locales dentro de la provincia de Córdoba (aunque en una instancia posterior, este modelo pueda ser escalable a nivel nacional). Estos negocios

pueden ser, por ejemplo, kioscos, minimercados, estaciones de servicio, e incluso lavanderías. Se priorizarán locales céntricos y con buenos horarios de atención al público.

Cabe destacarse que, además de facilitar un mejor servicio de entrega, esta estrategia es útil, sobre todo teniendo en cuenta que *The Baby Clan* no posee depósito propio.

Para llevar a cabo esta acción, se cuenta con un presupuesto de \$220.000, el cual ya contempla el dinero destinado a la impresión del material gráfico.

La metodología sigue los siguientes pasos: se realiza una negociación con posibles negocios asociados para establecer los puntos *pick-up*, los cuales serán presentados en la plataforma del sitio web de *The Baby Clan*. Los compradores eligen el punto *pick up* de su preferencia, y una vez concretada la transacción, la familia ofertante realiza la entrega del artículo en el punto de recogida que haya elegido la familia demandante, de manera que posteriormente, esta pueda buscar el producto. Para la devolución del mismo, en el caso de los alquileres, la metodología es la misma. Esta metodología no tiene costo extra para el cliente; mientras que para el negocio punto de retiro, el mismo recibe un 2% que se desprende de la comisión que *The Baby Clan* recibe por cada transacción.

Se imprimirán banderines y *stickers* para colocar en los negocios asociadas, de manera que los usuarios puedan identificar rápidamente los puntos *pick up* asociados, a la vez que se incrementa el reconocimiento de marca.

Se plantea un horizonte temporal de 6 meses para poder desarrollar esta acción específica, dedicando el primer mes a la negociación con los nuevos socios *pick up*, y los restantes meses a los ajustes del sitio web, impresión del material promocional, y comunicación periódica de la nueva modalidad, tanto en las redes sociales de *The Baby Clan*, como en su website y su lista de *email marketing*.

Tabla 2

Plan - *The Pick Up Baby*

Acción Específica	Descripción	Responsable	Cantidad de Horas	Presupuesto Estimado	Total
The Baby Pick	Establecimiento de las alianzas con negocios asociados a nivel regional.	Evelyn Aghemo	60 horas	\$2.000 por hora	\$120.000
	Ajuste del sitio web <i>TBC</i> para incluir la opción “buscar pedido en <i>pick up points</i> ”.	Paola Brasca	8	\$2.000 por hora	\$16.000
	Impresión de 15 banderines y 25 <i>stickers</i> con logo <i>TBC</i> ; y distribución.	Gráfica – contratación externa	N/A	\$75.000	\$75.000
	Comunicación de la nueva modalidad de entrega.	Evelyn Aghemo	8	\$2.000 por hora	\$16.000
				Total	\$220.000

Fuente: elaboración propia

Para medir la eficacia de esta nueva propuesta con relación al aumento de reconocimiento de marca, se proponen los siguientes indicadores:

- Tasa de uso de los *pick up points*: se utilizará esta métrica para evaluar la aceptación del nuevo método de entrega, en comparación con los métodos anteriores.
- Cantidad de nuevas ventas: permite evaluar si esta mejora en la logística del envío tuvo un impacto positivo en las transacciones.
- Tasa de búsqueda por *keywords* relacionadas – “*The Baby Clan + pick up pint/punto de retiro*”: además de presentar una propuesta novedosa, al estar asociada con una mayor cantidad de material de promoción a través de los banderines y *stickers*, se puede medir si hubo un impacto positivo en el *Brand awareness*.

- Tasa de re-uso de pick up points: permite evaluar si los puntos elegidos se encuentran en localizaciones estratégicas valoradas por los clientes.

A su vez, para medir la satisfacción del cliente con la nueva metodología, se proponen los siguientes indicadores:

- Índice de satisfacción mediante cuestionario post-venta con escala de Likert: permite identificar la satisfacción del cliente con el servicio, a la vez que pone de manifiesto eventuales puntos de mejora.
- Cuestionarios de preferencia: donde se pueda preguntar, concretamente, cual es el medio de envío/retiro más valorizado por el cliente.
- Numero de Reseñas: permite medir el nivel de interacción de la comunidad con la marca.
- Preferencia de Marca – *Net Promoter Score*: una vez finalizada la transacción, se cuestiona al cliente sobre la probabilidad de recomendar *The Baby Clan* a sus amigos o familiares. Con este indicador, se puede indagar sobre la preferencia de marca por parte de los clientes.

Para monitorizar y evaluar esta implementación, se proponen seguimientos periódicos, en los cuales se evalúe el desempeño de los indicadores mencionados. De esta forma, se permiten identificar rápidamente y desde una fase temprana, puntos de mejora en la nueva propuesta.

Plan de Acción específica N.º 3: Sumate al Clan

Se desarrollará una campaña denominada “Sumate al Clan”, la cual responde al tercer objetivo específico “implementar un programa de fidelización para estimular la recompra en un 5% en los próximos 10 meses”. Con esta acción, se pretende aumentar la lealtad de marca por parte de los usuarios, y estimular la recompra de los clientes, de manera que se aumenten los ingresos provenientes de clientes actuales (es decir, el ticket de compra promedio). A su vez, con estas acciones, se estimula la relación continua con el cliente, fomentando la recordación de marca y la preferencia de la misma, lo cual genera un impacto positivo en el posicionamiento *top of mind* de la marca.

Para ello, se establecerá un programa de puntos, los cuales se obtienen en cada transacción realizada y por cada reseña dejada en el sitio web; y serán canjeables por

descuentos y envíos gratis, a la vez que se podrá acceder a novedades antes que los usuarios que no son miembros de este programa.

Esta acción está destinada a clientes actuales, y nuevos clientes a nivel nacional; y se aplicará exclusivamente para aquellos clientes que adhieran al plan a través del sitio web oficial, proporcionando sus datos y su correo electrónico.

Cuanto más puntos se sumen, mayores serán los beneficios obtenidos, estimulando que los clientes consuman más para obtener más puntos, los cuales son reinvertidos dentro del mismo sitio web. También, los clientes actuales pueden invitar a sus amigos y conocidos a formar parte del programa, siendo ambas partes premiadas con puntos por cada nuevo usuario recomendado que complete una transacción en *The Baby Clan*.

Además de fomentar la lealtad de marca, fidelizar clientes, estimular la recompra y buscar aumentar el ticket promedio, este plan permite crear lazos entre los usuarios, fomentando el sentido de comunidad, y alimentando los valores de confianza y empatía previamente mencionados.

Se desarrollan, a continuación, las acciones específicas a realizar para llevar a cabo este plan.

Tabla 3

Plan “Sumate al Clan”

Acción Específica	Descripción	Responsable	Cantidad de Horas	Presupuesto Estimado	Total
Plan “Sumate al Clan!”	Definición del sistema de puntos y beneficios.	Socias fundadoras	15	\$2.000 por hora	\$30.000
	Ajuste del sitio web <i>TBC</i> , integrando el sistema de puntos a las cuentas de clientes asociadas.	Paola Brasca	20	\$2.000 por hora	\$40.000
	Creación de contenido gráfico y comunicacional para el lanzamiento.	Diseñador Gráfico – contratación externa	N/A	\$100.000	\$100.000
	Comunicación del nuevo sistema en las plataformas de la empresa.	Evelyn Aghemo	10	\$2.000 por hora	\$20.000
					Total

Fuente: elaboración propia

Para realizar el seguimiento y medición de la eficacia este plan, se propone el uso de los siguientes indicadores:

- Tasa de adhesión al programa: porcentaje de clientes (nuevos y actuales) que han adherido al programa, a través del sitio web.
- Tasa de Recompra: permite evaluar si la medida está estimulando la recompra por parte del cliente.
- Tasa de incremento del Ticket Promedio de Compra: permite evaluar si el plan está incentivando a que los clientes gasten más por cada compra realizada.

clientes actuales sea partícipe activo de la expansión de marca, recomendándola a sus pares.

El medio digital, tan en auge hoy en día, es un vehículo valioso para poder trabajar el reconocimiento de marca, por lo cual debe aprovecharse, no solo con acciones de posicionamiento digital, sino también ayudando a fomentar la creación de comunidad entre los usuarios, a la vez que se fomenta la recordación y la visibilidad.

Otorgar facilidades logísticas, con una novedosa estrategia de plaza, permitirá fortalecer la preferencia de marca, elemento de gran valor al momento de diferenciarse de la competencia. En el contexto actual, donde la comodidad es un factor de compra decisivo, proponer *pick up points* accesibles y estratégicos, representa una clara ventaja competitiva. Sobre este punto, se destaca que ofrecer un servicio de fácil uso, que brinde comodidad y confianza, resulta sumamente enriquecedor para fortalecer el vínculo con los clientes.

Además de reconocer la marca, es importante que los clientes identifiquen la misma como una marca de confianza, no solo al momento de realizar sus transacciones, sino también al momento de recomendarla con sus conocidos. Esto supone que las estrategias de comunicación y fidelización de clientes deben enfocarse en crear una imagen de marca sólida, que transmita eficientemente los valores de la marca.

En síntesis, el presente análisis, detallado y con un abordaje holístico e integral, pone en evidencia que las acciones y planes propuestos permitirán que *The Baby Clan* pueda reposicionarse de manera efectiva y exitosa, con resultados visibles y concretos, que atiendan a las problemáticas estudiadas e identificadas. Aplicando la propuesta combinación de estrategias digitales, de fidelización y de mejoras logísticas, se prevén resultados concretos, que impacten positivamente en el presente y futuro de *The Baby Clan*.

Recomendaciones

Para garantizar una exitosa implementación del plan propuesto, se sugiere acompañar los planes propuestos con capacitación constante del personal interno, sin descartar la eventual posibilidad de realizar contrataciones externas para equilibrar la carga laboral.

Por otro lado, es menester analizar periódicamente el impacto económico de las nuevas propuestas: revisiones periódicas del *ROI (Return on Investment)*, y la evolución de las ventas, de manera que se puedan tomar medidas correctivas en caso de ser precisas.

Utilizar métricas específicas, como las descritas en el presente trabajo, es de vital importancia al momento de evaluar los avances en los objetivos de posicionamiento y preferencia de marca: conocer el desempeño de las estrategias planteadas permite realizar posibles correcciones necesarias, a la vez permite orientarnos sobre posibles nuevas estrategias a utilizar.

Se remarca la importancia de evaluar la satisfacción del cliente es de vital importancia, ya que permite conocer los sentimientos que los consumidores tienen con nuestro servicio, y por consecuencia, con nuestra marca.

Para finalizar, se destaca que el éxito de las acciones implementadas dependerá no solo de su correcta implementación, sino que también del constante seguimiento y evaluación de resultados, y de la capacidad de rápida adaptación a los cambios del mercado.

Teniendo en cuenta las mencionadas recomendaciones, se espera que *The Baby Clan* pueda consolidar su posicionamiento en el mercado, y crear una sólida comunidad de clientes fidelizados a largo plazo.

Bibliografía

Agora Consultores para Fundación Vida Silvestre. (2021, 27 de julio). Fundación Vida Silvestre Argentina. <https://www.vidasilvestre.org.ar/?22260/En-Argentina-el-89-de-la-poblacion-asegura-que-el-estado-del-medio-ambiente-afecta-a-las-personas>

Babonbo. (s.f.). <https://www.babonbo.com/es/become-provider>

Banco Central de la República Argentina (BCRA). (2025). <https://bna.com.ar/Personas>

Bebé Nomade BUE. (2019). ¿Quiénes somos? <https://bebenomadebue.com/quienes-somos/>

Boletín Oficial de la República Argentina. (2020, 8 de septiembre). Ministerio de Desarrollo Productivo - Secretaría de Comercio Interior. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/234662/20200908>

Bolzon, L., & Dimier de Vicente, D. (2024, 25 de mayo). La caída de la natalidad en el país: Nacen 260.000 bebés menos por año que hace una década. Universidad Austral Argentina. <https://www.austral.edu.ar/la-caida-de-la-natalidad-en-el-pais-nacen-260-000-bebes-menos-por-ano-que-hace-una-decada-las-causas-de-la-tendencia/>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2024, 15 de agosto). El eCommerce aumentó un 248% su facturación interanual en la primera mitad del año. <https://cace.org.ar/prensa/el-ecommerce-aumento-un-248-su-facturacion-interanual-en-la-primera-mitad-del-ano/>

Diana, F. (2020, 16 de diciembre). Aspectos legales en eCommerce. Cámara Argentina de Comercio Electrónico. <https://cace.org.ar/educacion/aspectos-legales-en-ecommerce/>

Duarte, E. A., & Contreras, J. A. (2014). Estética e identidad corporativa. *Aibi, Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 50-55.

Forbes. (2021, 28 de octubre). How renting baby equipment is saving time, money, and the environment. <https://www.forbes.com/sites/garydrenik/2021/10/28/how-renting-baby-equipment-is-saving-time-money-and-the-environment/>

Fortune Business Insights. (2025, 24 de marzo). Tamaño del mercado de productos para el cuidado del bebé, participación y análisis de la industria. <https://www.fortunebusinessinsights.com/es/baby-care-products-market-104267>

Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. University of Florida.

García, M. (s.f.). ¿Qué es la fidelización de clientes y por qué es importante para tu empresa? Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. <https://blog.maestriasydiplomados.tec.mx/que-es-la-fidelizacion-de-clientes-y-por-que-es-importante-para-tu-empresa>

Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral*. Cengage Learning.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2025, 31 de marzo). <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2025). <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-9-47>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (s.f.). Indicadores demográficos de la Argentina. <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Institucional-Indec-IndicadoresDemograficos>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2025, febrero). Informes técnicos / Vol. 9, n° 58. https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/canasta_crianza_03_2574EF9D93B6.pdf

InfoNegocios. (2023). Un marketplace para bebés: The Baby Clan, el emprendimiento cordobés. <https://infonegocios.info/plus/un-marketplace-para-bebes-the-baby-clan-el-emprendimiento-cordobes-compra-venta-y-alquiler-de-equipamiento-para-bebes>

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.

Let's Go Baby. (2018). About Family Concierge Service - Portugal. <https://www.letsjobaby.pt/pages/about-family-concierge-service-portugal>

Ley 24.240 de Defensa del Consumidor. (1993, 13 de octubre). Infoleg. <https://servicios.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/638/texact.htm>

Mayoral, M. (2021, agosto). Historia de los marketplaces: La experiencia de eBay. EMarketplaces. <https://emarketplaces.net/historia-de-los-marketplaces-la-experiencia-de-ebay/>

Mercado Libre. (2024, 8 de abril). Historia de Mercado Libre. <https://news.mercadolibre.com/historia-de-mercado-libre>

Meza Lueza, J. (2012). *Comunicación estratégica: Diseño de la identidad corporativa*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Ministerio de Capital Humano. (s.f.). Consejo Nacional del Empleo, la Productividad y el Salario Mínimo, Vital y Móvil. <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/consejodelsalario>

Ocampo, M. Á. (2024, junio). Historia de Amazon: De librería online a gigante tecnológico. UNISAB - Universidad de Sabaneta - Colombia. <https://unisabaneta.edu.co/2024/06/12/historia-de-amazon-de-libreria-online-a-gigante-tecnologico/>

Porter, M. E. (1979). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Grupo Pirámide.

Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamiento: La batalla por su mente*. McGraw Hill.

Romero, F., & Seguí, V. (2018, 16 de septiembre). Qué es la crianza en tribu: Una manera de vivir la maternidad acompañada. Infobae. <https://www.infobae.com/parati/mama/2018/09/16/que-es-la-crianza-en-tribu-una-manera-de-vivir-la-maternidad-acompanada/>

Santemases Mestre, M. (2014). *Fundamentos de la mercadotecnia*. Grupo Editorial Patria.

Ministerio de Economía, Industria y Comercio.
(s.f.). <https://www.argentina.gob.ar/economia-circular>

The Baby Clan. (s.f.-a). ¿Cómo funciona? <https://www.thebabyclan.com/como-funciona>

The Baby Clan. (s.f.-b). ¿Quiénes somos? <https://www.thebabyclan.com/quienes-somos>

Tienda Pañalera Carlos Paz. (s.f.). <https://www.facebook.com/tiendapanalera.panalera/>

Turismo Valle de Punilla. (s.f.). <https://www.vallepunilla.com.ar/>

Valos, C. (2010). *La marca: Identidad y estrategia*. Buenos Aires.