



Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado – Reporte de Caso

Carrera: Licenciatura en Comercialización

Título: Reposicionamiento de marca THE BABY CLAN

Autor: Gimenez Placeres, Catriel Eduardo Joel

Legajo: Vmkt07977

DNI: 33892754

Tutor/a: Constanzo, Martin

Lugar: Córdoba, Argentina

Fecha: Abril 2025

Entregable N° 4

Contenido

1. Resumen.....	4
2. Abstract.....	5
3. Palabras clave.....	5
4. Keywords.....	5
5. Introducción.....	5
5.1. Planteo del Problema o Situación Problemática.....	7
5.2. Justificación / Relevancia del Caso.....	8
5.3. Impacto Potencial.....	9
5.4. Objetivos.....	10
5.4.1. Objetivo General.....	10
5.4.2. Objetivos Específicos:.....	10
5.5. Antecedentes.....	11
6. Análisis de Situación.....	12
6.1. Descripción de la Situación Actual / Descripción de la Situación.....	12
6.2. Diagnóstico Inicial.....	13
6.2.1. Síntomas / Evidencias del Problema:.....	14
6.2.2. Variables Internas Relevantes:.....	14
6.2.3. Variables Externas Relevantes:.....	15
6.3. Análisis de Contexto.....	16
6.3.1. Entorno Competitivo.....	16
6.3.2. Tendencias del Mercado.....	16
6.3.3. Análisis PESTEL.....	17
6.3.4. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	23
6.3.5. Análisis de Stakeholders (Grupos de Interés).....	27
6.3.6. Análisis FODA (SWOT).....	31
6.4. Datos Relevantes.....	33
6.5. Análisis Estratégico de Registros Financieros Internos ('Control Diario').....	35
6.6. Identificación de Problemas.....	36
7. Marco Teórico.....	38
7.1. Revisión de Literatura: Antecedentes Relevantes y Actuales.....	38
7.2. Conceptos Clave Vinculados al Problema del Caso.....	39
7.3. Teorías y Autores Fundamentales del Tema.....	40

7.4.	Fundamentación Académica del Problema Abordado	41
8.	Diagnóstico y Discusión	42
8.1.	Declaración Clara del Problema Diagnosticado en la Organización	42
8.2.	Justificación de por qué este Problema es Relevante y Requiere Intervención	42
8.3.	Discusión: Interpretación del Problema a la Luz del Marco Teórico	43
8.3.1.	¿Por qué es Necesario Resolverlo?	46
8.3.2.	¿Qué Implicancias Tiene para la Organización?.....	46
9.	Conclusión Diagnóstica:	47
10.	Propuesta: Reenfoco Estratégico en el Alquiler de Equipamiento para Bebés.....	48
11.	Plan de Implementación	49
11.1.	Objetivo General y Objetivos Específicos	49
11.1.1.	Objetivo General	49
11.1.2.	Objetivos Específicos.....	49
11.2.	Metas	50
11.3.	Alcance.....	51
11.4.	Recursos Involucrados	52
11.4.1.	Recursos Humanos.....	52
11.4.2.	Recursos Tecnológicos.....	52
11.4.3.	Recursos Financieros (Estimación Preliminar y Necesidad de Financiación).....	53
11.5.	Acciones Concretas a Desarrollar	56
11.5.1.	Fase 1 (Mes 1-3): "Cimientos Sólidos para el Alquiler".....	56
11.5.2.	Fase 2 (Mes 4-9): "Optimización y Lanzamiento del Servicio de Alquiler Premium" 57	
11.5.3.	Fase 3 (Mes 10-18): "Crecimiento Sostenible y Consolidación del Liderazgo en Alquiler" 57	
11.6.	Cronograma o Marco Temporal (Diagrama de Gantt).....	58
11.7.	Evaluación o Medición de la Propuesta.	60
11.7.1.	Indicadores Clave de Desempeño (KPIs).....	60
11.7.2.	Herramientas y Frecuencia de Medición.....	61
11.8.	Proyección de Retorno de la Inversión (ROI) y Viabilidad Financiera	62
11.8.1.	Proyección de Ingresos y Beneficios	62
11.9.	Viabilidad Financiera, Punto de Equilibrio y Plan de Contingencia.....	63
11.10.	Factores Críticos para un ROI Positivo y Viabilidad.....	64

12.	Conclusiones	64
13.	Recomendaciones.....	67
	13.2. Ejecutar un Pivote Estratégico Decisivo hacia el Alquiler B2C	67
	13.3. Priorizar la Inversión en una Infraestructura Tecnológica y Operativa Robusta y Confiable	67
	13.4. Reposicionar la Estrategia de Marketing y Comunicación en Torno a la Confianza y la Conveniencia	68
	13.4. Implementar un Sistema de Gestión Riguroso Basado en Indicadores Clave de Desempeño (KPIs).....	68
14.	Referencias	68

1. Resumen

El presente reporte de caso analiza la situación estratégica de The Baby Clan (TBC), un emprendimiento argentino de economía circular para artículos de bebé, con el objetivo de diagnosticar las causas de su baja tracción y proponer un plan de reposicionamiento para su crecimiento sostenible. Se utilizó una metodología de estudio de caso, aplicando marcos analíticos como PESTEL, las 5 Fuerzas de Porter, FODA, y un análisis exhaustivo de los registros financieros internos de la compañía. El diagnóstico reveló una dicotomía crítica en el modelo de negocio híbrido de TBC. El componente de compraventa C2C (consumidor a consumidor) demostró una falta total de validación de mercado, con cero ingresos registrados y graves deficiencias tecnológicas y operativas que erosionan la confianza. En contraste, el servicio de alquiler B2C (empresa a consumidor), gestionado profesionalmente, evidenció una tracción incipiente y un crecimiento acelerado, validando su potencial. Se identificó que la aversión al riesgo de los padres en esta categoría de productos es una barrera psicológica fundamental que el modelo C2C no logró superar. Se concluye que la viabilidad de TBC depende de un pivote estratégico decisivo. La propuesta de valor debe reenfocarse exclusivamente en el modelo de alquiler B2C, capitalizando su potencial validado y su capacidad para mitigar el riesgo percibido por el consumidor. Este reenfoque exige una inversión prioritaria en tecnología y operaciones para construir una marca basada en la confianza, la seguridad y la conveniencia.

2. Abstract

This case study analyzes the strategic situation of The Baby Clan (TBC), an Argentine circular economy venture for baby products, with the objective of diagnosing the causes of its low market traction and proposing a repositioning plan for its sustainable growth. A case study methodology was employed, applying analytical frameworks such as PESTEL, Porter's 5 Forces, SWOT, and an exhaustive analysis of the company's internal financial records. The diagnosis revealed a critical dichotomy in TBC's hybrid business model. The Consumer-to-Consumer (C2C) sales component demonstrated a complete lack of market validation, with zero registered revenue and severe technological and operational deficiencies that erode trust. In contrast, the professionally managed Business-to-Consumer (B2C) rental service showed incipient traction and accelerated growth, validating its potential. It was identified that parental risk aversion in this product category is a fundamental psychological barrier that the C2C model failed to overcome. It is concluded that TBC's viability depends on a decisive strategic pivot. The value proposition must be refocused exclusively on the B2C rental model, capitalizing on its validated potential and its ability to mitigate perceived consumer risk. This refocus demands a priority investment in technology and operations to build a brand based on trust, safety, and convenience.

3. Palabras clave

reposicionamiento de marca; modelo de negocio de alquiler; encaje producto-mercado; economía circular; startup.

4. Keywords

brand repositioning; rental business model; product-market fit; circular economy; startup.

5. Introducción

The Baby Clan (TBC) es un proyecto empresarial que inició sus operaciones en 2019 en la Ciudad de Carlos Paz, Córdoba, Argentina, fundado por Evelyn Aghemo, Marianela Adalid y Paola Brasca (Canvas 2025). El emprendimiento surge de la experiencia personal de las fundadoras como madres, con el objetivo de facilitar la crianza y la maternidad, identificando la

necesidad de una solución para la subutilización del equipamiento infantil y el gasto asociado (Canva, 2025). TBC se posiciona como un marketplace digital de economía circular, enfocado en artículos "disfrutados" para bebés y niños pequeños (The Baby Clan, s.f.; Vexenat, 2023). Un marketplace, en este contexto, es una plataforma web que conecta compradores y vendedores para realizar transacciones comerciales, funcionando como una "vidriera virtual" gestionada por un tercero (Mercado, 2023). TBC opera como un marketplace vertical o de nicho, centrándose específicamente en el mercado de productos para bebés (Mercado, 2023; Canvas 2025). Su modelo de negocio busca integrar la compraventa de artículos de segunda mano con un servicio de alquiler de equipamiento infantil, como butacas para auto y cochecitos (Vexenat, 2023). La empresa aspira a fomentar una comunidad ("clan") que intercambie estos bienes, permitiendo a unas familias obtener ingresos por artículos en desuso y a otras acceder a ellos de forma más económica o temporal (The Baby Clan, s.f.; Aghemo, s.f.). Este emprendimiento se sitúa en un contexto de notable y sostenido crecimiento del comercio electrónico en Argentina. Este sector, que ya en 2022 había crecido un 87% respecto al año anterior (CanalAR, 2023), continuó su expansión de manera exponencial en los años siguientes. Según el informe anual de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), la facturación del e-commerce en 2024 alcanzó los \$22 billones de pesos, lo que representa un crecimiento nominal del 181% en comparación con 2023. Este incremento supera en 64 puntos porcentuales a la inflación interanual, lo que demuestra un crecimiento real del canal y su consolidación como un pilar estructural del comercio minorista en el país. El ticket promedio de compra también experimentó un aumento significativo, situándose en \$92.341. Este auge del e-commerce impacta directamente el comportamiento del consumidor de productos para bebés y niños pequeños en Argentina. Los padres, pertenecientes en su mayoría al grupo etario de 25 a 44 años que lidera las compras online (ClearSale, 2023), recurren cada vez más a plataformas digitales para investigar, comparar y adquirir productos infantiles. Valorán la conveniencia, la variedad y la posibilidad de acceder a reseñas y recomendaciones de otros usuarios (Doisz, 2025; JPL Agency, 2024). La facilidad de acceso a información y la comparación de precios online se vuelven factores cruciales en sus decisiones de compra, especialmente en categorías como artículos de puericultura, juguetes y vestimenta. Además, el uso de dispositivos móviles es dominante, representando el 71% del volumen total de ventas en 2024, lo que subraya la necesidad de una experiencia de usuario optimizada para estos dispositivos. A nivel global, el mercado de productos para el cuidado de

bebés también muestra proyecciones de crecimiento significativas, pasando de 84.5 mil millones USD en 2020 a una previsión de 163.5 mil millones en 2031 (Statista, 2021). Si bien las cifras específicas para el segmento de bebés online en Argentina requieren análisis detallados de informes especializados (CACE, 2025; Euromonitor, 2023), la tendencia general es de una creciente digitalización en los hábitos de consumo de las familias argentinas (Grand View Research, s.f.; Research and Markets, 2022).

5.1. Planteo del Problema o Situación Problemática

El desafío central que enfrenta The Baby Clan para su consolidación y crecimiento sostenible no radica primordialmente en dificultades operativas aisladas como los problemas técnicos reportados en su plataforma, complejidades logísticas o una visibilidad online limitada, sino en una cuestión estratégica más profunda: la propuesta de valor central de la compañía no ha logrado una validación suficiente dentro del contexto específico del mercado de consumo argentino actual (Vexenat, 2023). Esta propuesta de valor es una amalgama compleja que combina un marketplace de segunda mano (Consumer-to-Consumer, C2C, y potencialmente Business-to-Consumer, B2C), un servicio de alquiler (B2C) y un enfoque explícito en la economía circular (Vexenat, 2023).

La evidencia de esta falta de validación se manifiesta indirectamente en indicadores de baja tracción (como un volumen de transacciones o un nivel de engagement inferiores a los esperados) y en la necesidad percibida por la propia empresa de un reposicionamiento estratégico (Vexenat, 2023). Las dificultades operativas documentadas, como la limitación de facturación mensual (\$20.000-\$30.000 pesos) debido a problemas de desarrollo tecnológico, la fallida integración con Mercado Pago, la falta de control sobre la comunicación entre usuarios, el bajo rendimiento SEO y el escaso engagement en redes sociales (Canvas 2025), deben interpretarse más como síntomas o consecuencias de este desajuste fundamental entre la oferta diseñada y la demanda real del mercado, que como causas raíz.

Surge, por tanto, un cuestionamiento sobre la resonancia efectiva de la propuesta combinada de TBC con las prioridades, percepciones y comportamientos de los padres argentinos. Varios factores podrían estar contribuyendo a esta brecha.

Sensibilidad al Precio: En el entorno macroeconómico argentino, caracterizado por alta inflación y confianza fluctuante, el ahorro ofrecido por la segunda mano o el alquiler debe ser percibido como suficientemente significativo frente a alternativas (productos nuevos económicos, competidores) (PCMI, 2025).

- **Conveniencia vs. Complejidad:** La gestión de un modelo híbrido (compra, venta, alquiler) introduce una complejidad operativa inherente (gestión de inventario dual, logística diferenciada, control de calidad). Es cuestionable si esta complejidad genera fricciones que superan los beneficios percibidos por padres que valoran la simplicidad (Zavala Álvarez de Toledo, 2014).
- **Desafío de Confianza:** La confianza es crítica en e-commerce, y más aún con productos para bebés y modelos no tradicionales (Zavala Álvarez de Toledo, 2014). TBC enfrenta un doble desafío: asegurar calidad, higiene y seguridad en artículos de segunda mano (riesgo inherente al C2C; Stripe, 2023) y garantizar fiabilidad y limpieza en equipos de alquiler (Bebé Nómada BUE, 2020). La ausencia de mecanismos robustos para generar esta confianza es un freno potencial (Zavala Álvarez de Toledo, 2014).
- **Atractivo Real de la Economía Circular:** Aunque la sostenibilidad es una tendencia, es incierto si la economía circular es un motor de decisión primario para la mayoría de los padres argentinos al adquirir equipamiento infantil, comparado con factores como costo, conveniencia y confianza (Muñoz, 2017). En consecuencia, el problema central radica en la brecha potencial entre la propuesta de valor diseñada por The Baby Clan y su recepción, adopción y validación efectiva por parte del mercado objetivo argentino, exigiendo una reevaluación estratégica.

5.2. Justificación / Relevancia del Caso

El análisis de la situación de The Baby Clan y la reevaluación de su propuesta de valor son de importancia crítica para la viabilidad y el crecimiento sostenible de la empresa en el competitivo y dinámico mercado de comercio electrónico argentino (Vexenat, 2023; CACE, 2025). Continuar operando con un modelo de negocio cuya adecuación al mercado no está claramente validada representa un riesgo existencial y un costo de oportunidad significativo.

Relevancia Práctica (Empresarial): Para The Baby Clan, este estudio busca proporcionar un marco analítico y estratégico que guíe las decisiones hacia un reposicionamiento más sólido y resonante, abordando las causas raíz de su baja tracción y dificultades operativas (Canvas 2025). Resolver el desafío de la validación de la propuesta de valor es esencial para su supervivencia y para capitalizar las oportunidades del mercado.

Relevancia Académica: El caso TBC se sitúa en la intersección de varias áreas de interés académico: modelos de negocio de marketplaces C2C, estrategias de economía circular y consumo colaborativo, desafíos del emprendimiento tecnológico en mercados emergentes (LATAM/Argentina), y comportamiento del consumidor en nichos específicos (segunda mano, productos infantiles). Analizar sus desafíos aporta conocimiento empírico a estas áreas.

Relevancia Profesional: El estudio ofrece aprendizajes aplicables para otros emprendedores y profesionales del marketing y la estrategia que operan o planean ingresar en sectores similares, especialmente aquellos que combinan modelos C2C/B2C, alquiler y principios de sostenibilidad en contextos económicos volátiles. Destaca la importancia crítica de la validación temprana de la propuesta de valor y la necesidad de una ejecución operativa y tecnológica impecable.

5.3. Impacto Potencial

Alinear a TBC de manera más efectiva con las tendencias macro relevantes (e-commerce, economía circular) no solo beneficia a la empresa, sino que también puede contribuir, aunque sea a pequeña escala, a fomentar patrones de consumo más sostenibles en Argentina. La innovación en modelos de negocio de economía circular, como los que TBC aspira a consolidar (alquiler, reutilización C2C), es fundamental para el desarrollo sostenible, ya que optimiza el uso de recursos, minimiza residuos y puede generar beneficios económicos, sociales y ambientales significativos (ICEMD, 2024; Inova, 2024). El éxito de TBC podría servir de ejemplo e inspiración para otras iniciativas que busquen integrar la circularidad en sus operaciones, impulsando una transición más amplia hacia una economía más regenerativa. En resumen, abordar la falta de validación de la propuesta de valor de TBC no es solo un ejercicio de

consultoría interna, sino un caso relevante para entender los desafíos estratégicos y operativos de las startups innovadoras en el contexto argentino actual.

5.4. Objetivos

5.4.1. Objetivo General

Proponer un plan estratégico de marketing integral para el reposicionamiento de The Baby Clan, centrado en la revalidación crítica y potencial transformación de su propuesta de valor, marca y servicios para lograr un crecimiento sostenible y una mayor resonancia en el mercado argentino.

5.4.2. Objetivos Específicos:

- Evaluar críticamente la resonancia de mercado, la viabilidad financiera y la factibilidad operativa de la propuesta de valor híbrida actual (compra/venta C2C + alquiler B2C + economía circular) de The Baby Clan en segmentos clave del mercado de padres argentinos.
- Identificar, con base en la evaluación anterior, las modificaciones necesarias a la propuesta de valor actual o proponer una propuesta de valor alternativa (potencialmente simplificada o reenfocada en el alquiler, donde se observa tracción) con mayor potencial de validación, adopción y diferenciación competitiva (Wikipedia, 2023).
- Diagnosticar las causas raíz de las debilidades operativas y tecnológicas actuales (plataforma, pagos, logística, confianza) y su impacto en la entrega de valor percibido por el cliente.
- Analizar en profundidad el entorno competitivo y las tendencias del mercado (e-commerce, segunda mano, alquiler, sostenibilidad) para identificar oportunidades y amenazas clave para el reposicionamiento de TBC.

5.5. Antecedentes

La situación de The Baby Clan se puede contextualizar revisando literatura académica pertinente sobre marketplaces C2C, economía circular y comportamiento del consumidor en contextos similares. La confianza es consistentemente identificada como el pilar fundamental para el éxito de las plataformas C2C (Sari & Wijaya, 2024; Tamba & Mahardika, 2022; Liang & Turban, 2011; Uninorte, 2016). La funcionalidad de la plataforma (pagos seguros, usabilidad, reseñas, resolución de disputas) es indispensable para construirla (Liang & Turban, 2011; Origami Marketplace, s.f.). Este desafío se intensifica en el mercado de productos de segunda mano para bebés, donde barreras significativas relacionadas con la higiene, seguridad y calidad percibida son prevalentes (Silva et al., 2021; Calvo Porral & Lévy Mangin, 2023; Sun et al., 2024). Las debilidades tecnológicas de TBC (Canvas 2025) impactan directamente esta confianza (Sari & Wijaya, 2024). En cuanto a la economía circular (EC) y el consumo colaborativo (CC), si bien la sostenibilidad es un valor creciente (Elaref, 2022), la adopción por parte de los consumidores, especialmente en mercados emergentes, suele estar más motivada por beneficios pragmáticos como el ahorro económico y la conveniencia (Minami et al., 2023; Zhu et al., 2025; Nieminen, 2016; WEF, 2021). El marketing efectivo en EC debe ir más allá de la narrativa "verde", destacando estos beneficios tangibles (Elaref, 2022; Mont, 2004; *Frontiers in Sustainability*, 2022). Esto sugiere que TBC debería evaluar si su comunicación equilibra adecuadamente la sostenibilidad con el ahorro y la practicidad, factores probablemente clave en el contexto argentino actual (Minami et al., 2023; Zhu et al., 2025). Es crucial considerar también los posibles efectos rebote, donde una mayor eficiencia o acceso a través de modelos circulares podría, paradójicamente, no reducir el consumo neto si no se acompaña de un cambio hacia la suficiencia (PMC PubMed Central, 2020). Finalmente, el ecosistema emprendedor argentino y latinoamericano presenta desafíos específicos, como la volatilidad macroeconómica, la dominancia de grandes actores como Mercado Libre (CEPAL, 2022), y dificultades en el acceso a talento y financiación para escalar (Casanova et al., 2018; CETyS, 2023; Endeavor Argentina, 2020). TBC opera bajo estas presiones, lo que magnifica el impacto de sus debilidades internas. La necesidad percibida de un reposicionamiento estratégico por parte de TBC (Vexenat, 2023), debido a la falta de validación de su propuesta de valor, encuentra sustento en teorías de marketing y gestión de marca. El posicionamiento de marca se refiere al lugar distintivo que una

marca ocupa en la mente de los consumidores objetivo (Rock Content, 2021). Cuando existe un desajuste entre la propuesta de valor ofrecida y las necesidades o percepciones del mercado, o cuando el desempeño es deficiente, el reposicionamiento se vuelve una estrategia vital (Ryan et al., 2007, citado en ResearchGate, 2007; Isena & Ogonu, 2020). Este proceso implica una alteración fundamental en la propuesta de valor y la imagen de marca para adaptarse a un entorno cambiante o para corregir una recepción de mercado deficiente (Yakimova & Beverland, 2005, citado en ResearchGate, 2007; Dash Media, 2022). El fracaso en la validación inicial del producto o servicio (Shopify, 2024) a menudo actúa como un catalizador para tales estrategias de turnaround, que pueden incluir la redefinición de la misión, el portafolio de productos y el mercado objetivo (Isena & Ogonu, 2020; IISTE, 2016). El éxito de un reposicionamiento depende de factores como la comprensión del cliente, la flexibilidad estratégica y el compromiso de la dirección (Ryan et al., 2007, citado en ResearchGate, 2007).

6. Análisis de Situación

6.1. Descripción de la Situación Actual / Descripción de la Situación

The Baby Clan (TBC) es una startup argentina fundada en 2019 en Carlos Paz, Córdoba, por Evelyn Aghemo, Marianela Adalid y Paola Brasca (Vexenat, 2023; Canvas 2025). Las fundadoras, provenientes del área de Ciencias de la Salud (Kinesiología y Fisioterapia), crearon la empresa inspiradas en su propia experiencia como madres, buscando facilitar la crianza a través de un modelo de economía circular y colaborativa (Aghemo, s.f.; Incutex, 2023; Canvas 2025).

La empresa opera como un marketplace digital (www.thebabyclan.com) vertical, enfocado en el nicho de equipamiento para bebés y niños pequeños (Mercado, 2023; Canvas 2025). Su propuesta inicial combina la compraventa de artículos usados (modelo C2C) con el alquiler de equipamiento (modelo B2C, evidenciado por la compra de inventario propio), conectando familias oferentes con familias demandantes (Vexenat, 2023). La plataforma, lanzada en julio de 2019 tras 9 meses de desarrollo, cuenta con 12 categorías de productos y tenía

aproximadamente 450 usuarios activos en enero de 2023 (Canvas 2025). Los valores declarados de la empresa son Confianza, Amor, Amistad, Sueños y Familias (The Baby Clan, s.f.).

Legalmente, está constituida como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) y aplica una comisión del 20% sobre las transacciones (Canvas 2025). Aunque la plataforma tiene alcance nacional, su enfoque operativo inicial ha sido el Valle de Punilla, con ambiciones de expansión nacional e internacional a largo plazo (20 años) y el objetivo de generar empleo, especialmente para madres (Vexenat, 2023; Canvas 2025). El equipo fundador tiene roles definidos: Marianela Adalid (Finanzas y Operaciones), Evelyn Aghemo (RR.PP. y Medios Sociales) y Paola Brasca (Desarrollo Tecnológico y Metodologías Ágiles) (Canvas 2025). Datos financieros ("control diario") indican que colaboradores externos también forman parte del equipo operativo.

La unidad de negocio de alquiler de equipamiento a turistas (especialmente en Carlos Paz) ha representado la mayor parte de los ingresos registrados, a pesar de tener potencialmente menos productos listados que la sección de compraventa (Canvas 2025; Vía Carlos Paz, 2019). Los registros financieros internos ("control diario") confirman esta dominancia del alquiler como fuente de ingresos transaccionales (con montos anuales creciendo de \$22.650 en 2021 a \$404.700 en 2024 parcial), mientras que la sección de ventas muestra cero ingresos registrados en el mismo período. Estos registros también revelan una significativa inversión personal de las fundadoras ("Aportes") y la recepción de financiación externa ("credito caja", "premio") proveniente de su participación en programas de incubación.

Actualmente, TBC se encuentra en una fase de consolidación, habiendo sido seleccionada para el programa de aceleración ACELERA 2023 de Incutex, lo que le da acceso a mentoría, red de contactos y potencial financiación (Acelera 2023).

6.2. Diagnóstico Inicial

La situación actual de TBC presenta una serie de síntomas y evidencias que apuntan a problemas subyacentes relacionados con la validación de su propuesta de valor y la ejecución operativa:

6.2.1. Síntomas / Evidencias del Problema:

- **Baja Tracción Financiera Registrada (Ventas):** Cero ingresos por ventas registrados consistentemente durante años en los controles financieros, indicando que esta parte del modelo híbrido no está funcionando o no se está midiendo ("Control diario").
- **Limitación de Facturación:** La propia empresa reporta una limitante de facturación mensual (\$20k-30k pesos) atribuida a problemas de desarrollo tecnológico (Canvas 2025).
- **Problemas Críticos de Plataforma:** Fallos en la integración con Mercado Pago (clave en Argentina), impidiendo transacciones automáticas y control directo (Canvas 2025). Falta de control/visibilidad sobre la comunicación entre usuarios (Canvas 2025). Bajo rendimiento técnico y de SEO (score 64/100, falta de sitemap, contenido escaso, mala estructura H1/H2, sin CDN) (Canvas 2025). **Baja Visibilidad y Engagement:** Pobre posicionamiento en búsquedas orgánicas clave frente a competidores (Canvas 2025).
- **Tasas de engagement muy bajas en Instagram** (principal canal social), a pesar de inversión en pauta y community management (Canvas 2025).
- **Fragilidad Financiera Operativa:** Recurrentes saldos mensuales negativos en los registros financieros, indicando que los gastos operativos superan a los ingresos por alquiler (única fuente transaccional registrada), haciendo la operación dependiente de aportes de socias y financiación externa.
- **Fricciones Operativas:** En el modelo general C2C (si aplica), la logística depende de los usuarios, y no se cobran depósitos por alquileres, lo que puede generar desconfianza o complicaciones (Canvas 2025). El manejo de inventario propio para alquileres añade complejidad y costos.

6.2.2. Variables Internas Relevantes:

- **Recursos Humanos:** Equipo fundador apasionado pero con origen en Ciencias de la Salud, no en tecnología/e-commerce; dependencia de las fundadoras; equipo extendido poco claro (Canvas 2025; Incutex, 2023).

Debilidad: Potencial brecha de expertise técnico/marketing avanzado.

Fortaleza: Conocimiento del cliente (madres).

- Procesos: Modelo híbrido complejo; procesos de pago y comunicación deficientes; logística ambigua (C2C vs. B2C con inventario propio); falta de claridad en control de calidad/garantías (Canvas 2025).

Debilidad: Procesos ineficientes, opacos y con fricciones.

- Tecnología: Plataforma web como activo central, pero con múltiples deficiencias técnicas y de SEO documentadas (Canvas 2025).

Debilidad: Tecnología como barrera en lugar de habilitador.

- Recursos Financieros: Flujo de caja operativo aparentemente negativo; dependencia de financiación externa y aportes; baja inversión en marketing (Canvas 2025).

Debilidad: Recursos limitados para inversión.

6.2.3. Variables Externas Relevantes:

- Mercado: Crecimiento del e-commerce; auge de segunda mano/alquiler; alta sensibilidad al precio; interés en sostenibilidad; mercado de productos de bebé considerable (CACE, 2025; Statista, 2021).

Oportunidad: Tendencias favorables.

Amenaza: Sensibilidad al precio.

- Competencia: Muy alta, con actores dominantes (Mercado Libre) y de nicho especializados (Bebé Nómade, Baby Back, etc.) (Canvas 2025).

Amenaza: Fuerte presión competitiva.

- Entorno Económico: Alta inflación, confianza del consumidor volátil pero con signos de mejora.

Amenaza: Impacto en poder adquisitivo y costos.

Oportunidad: Búsqueda de ahorro.

- Confianza: Barreras culturales/perceptuales hacia segunda mano para bebés (higiene/seguridad).

Amenaza: Desafío crítico para la adopción.

6.3. Análisis de Contexto

6.3.1. Entorno Competitivo

TBC enfrenta una alta rivalidad. Mercado Libre domina el e-commerce generalista, incluyendo una categoría de bebés robusta y con logística avanzada, aunque sin un modelo de alquiler explícito (CETYS, 2023; Canvas 2025). Facebook Marketplace es un canal C2C informal relevante pero con baja seguridad (Canvas 2025). Existen competidores de nicho fuertes: Baby Back y PilchaGo se especializan en ropa/accesorios de segunda mano con modelos de consignación y alcance nacional. Bebé Nómade Bue y KidFlit (este último en Córdoba) se especializan en alquiler de equipamiento, destacando conveniencia, higiene y seguridad, a menudo enfocados en turistas o necesidades temporales (Canvas 2025). TBC se diferencia conceptualmente por su modelo híbrido (compra/venta/alquiler) enfocado en equipamiento, pero su ejecución actual la hace vulnerable.

6.3.2. Tendencias del Mercado

- E-commerce: Crecimiento real sostenido en Argentina, alta penetración móvil (con 9 de cada 10 órdenes de compra generadas desde estos dispositivos), y expansión fuera de AMBA (CACE, 2025). La entrega a domicilio

sigue siendo la opción preferida por el 70% de los usuarios. Esto representa una oportunidad clara para TBC si logra mejorar su plataforma y su logística.

- Segunda Mano/Economía Circular: Esta tendencia global y local está en alza, impulsada tanto por la búsqueda de ahorro como por una creciente conciencia de sostenibilidad (CACE, 2025). TBC está conceptualmente alineada, pero debe validar si la sostenibilidad es un impulsor primario para su público objetivo. Un informe de Mercado Libre de 2024 indica que, si bien el consumo de impacto positivo se mantiene "estable" en Argentina, la categoría "bebés" experimentó un crecimiento del 19% en compradores, y la de "moda sustentable" un 133%. Esto sugiere un nicho de oportunidad específico. Sin embargo, este mismo informe señala que los consumidores argentinos perciben los productos sustentables como "caros", lo que crea una tensión entre el deseo de sostenibilidad y la necesidad de ahorro.

- Alquiler (Sharing Economy): Es un nicho emergente para el equipamiento de bebé, que responde a necesidades temporales (viajes, etapas de crecimiento cortas) y a una mentalidad de "acceso sobre propiedad". Esta es el área de tracción demostrada para TBC y donde reside su oportunidad más inmediata.

- Crianza y Consumo: Los padres están más conectados digitalmente, buscan información online y valoran la practicidad (CACE, 2025). La tendencia demográfica hacia menos hijos y una paternidad más tardía puede llevar a una mayor inversión por hijo o a la búsqueda de soluciones inteligentes y económicas (CACE, 2025). No obstante, la alta sensibilidad al precio en Argentina, donde el 70% de los compradores online lo considera el factor decisivo, sigue siendo una variable dominante (PCMI, 2025).

6.3.3. Análisis PESTEL

Este análisis examina los factores macroambientales Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos (Ambientales) y Legales que influyen en el entorno

operativo de The Baby Clan (TBC) en Argentina, con datos y perspectivas actualizadas a abril de 2025 (Aguilar, 1967).

Factores Políticos

- Descripción: El entorno político argentino se caracteriza por una volatilidad histórica y cambios frecuentes en las políticas económicas y regulatorias. Las políticas de fomento al consumo, los regímenes impositivos y las regulaciones sobre comercio exterior pueden cambiar con las administraciones, generando un clima de incertidumbre para los negocios. Recientemente, se han observado iniciativas para flexibilizar las importaciones, lo que podría afectar la disponibilidad y el precio de productos nuevos, compitiendo con la segunda mano. Asimismo, existe un creciente interés en promover la economía circular desde el ámbito público, como lo demuestran cumbres y programas provinciales, aunque la implementación de políticas nacionales integrales aún está en desarrollo.

Impacto en TBC:

- Oportunidad: Las políticas de fomento a la economía circular o a las pymes podrían ofrecer beneficios fiscales o subsidios para TBC en el futuro. Una mayor apertura comercial podría facilitar la importación de repuestos para su inventario de alquiler.
- Amenaza: La inestabilidad política genera incertidumbre económica, afectando la planificación a largo plazo. Cambios abruptos en la regulación del comercio electrónico o en la carga impositiva podrían impactar negativamente en la estructura de costos y la rentabilidad de TBC.

Factores Económicos

- Descripción: La economía argentina muestra signos mixtos a abril de 2025. Si bien la inflación mensual ha mostrado una tendencia a la baja en los primeros meses del año, la inflación interanual acumulada sigue siendo extremadamente elevada, superando el 100%. Esto ha erosionado significativamente el poder adquisitivo en años previos, aunque se reporta una recuperación incipiente del salario real para trabajadores registrados a principios de 2025 (La Nación, 2025; TN, 2025). La confianza del

consumidor (ICC), medida por la UTDT, muestra volatilidad; aunque las expectativas futuras mejoran, la percepción de la situación presente sigue siendo cautelosa y la recuperación es desigual. En este contexto, el precio se consolida como el factor decisivo para la mayoría de los compradores online (70%) (PCMI, 2025). A pesar de este panorama, el comercio electrónico sigue mostrando un fuerte crecimiento real, superando la inflación general (Ámbito Financiero, 2025; CACE, 2025).

Impacto en TBC:

- Oportunidad: La alta sensibilidad al precio y la búsqueda de ahorro por parte de las familias refuerzan el atractivo de la propuesta de valor de TBC (segunda mano/alquiler) (PCMI, 2025; Muñoz, 2017). El crecimiento sostenido del canal e-commerce valida su modelo de negocio digital (CACE, 2025). La mejora en las expectativas de confianza podría impulsar el consumo a mediano plazo (UTDT, 2025; Kantar, 2025).

- Amenaza: La inflación persistente dificulta la fijación de precios, la planificación financiera y presiona los costos operativos. El poder adquisitivo aún limitado puede restringir el gasto discrecional, incluso en opciones económicas. La volatilidad económica general genera incertidumbre para la planificación a largo plazo y la inversión (Situación Argentina. Marzo 2025 - BBVA Research, 2025).

Factores Socioculturales

- Descripción: La sociedad argentina ha internalizado el hábito de compra online (8 de cada 10 adultos compran online) (CACE, 2025). Los padres jóvenes, un segmento demográfico clave e hiperconectado, buscan activamente información, consejos y soluciones prácticas online para la crianza (Canvas 2025). La influencia de las redes sociales en este segmento es considerable; plataformas como Instagram y Facebook, así como blogs y foros de maternidad/paternidad, se han convertido en fuentes primarias para la búsqueda de productos para bebés, el intercambio de opiniones y la recepción de recomendaciones (Doisz, 2025; JPL Agency, 2024). La conciencia sobre la sostenibilidad está en aumento, impulsando el interés por la economía circular (Ellen MacArthur

Foundation, s.f.). Sin embargo, persisten barreras culturales significativas hacia los productos de segunda mano para bebés, principalmente por preocupaciones sobre higiene y seguridad (Global Growth Insights, 2025). Un estudio sobre la intención de compra de productos de segunda mano para bebés identificó que el "riesgo del producto" (higiene, seguridad) tiene una influencia negativa significativa en la decisión de compra, a menudo superando el beneficio económico percibido. La confianza en las transacciones online y en modelos C2C sigue siendo un factor crítico (Zavala Álvarez de Toledo, 2014; PwC, 2024).

Impacto en TBC:

- Oportunidad: El perfil del cliente objetivo (padres conectados) es accesible a través de canales digitales. El modelo de TBC (economía circular, comunidad) se alinea con tendencias socioculturales positivas (sostenibilidad, colaboración) (The Baby Clan, s.f.; Aghemo, s.f.). La búsqueda de practicidad y soluciones inteligentes resuena con las necesidades de la crianza moderna.

- Amenaza: Las barreras de confianza hacia la segunda mano infantil son el principal desafío sociocultural. TBC debe trabajar activamente para mitigarlas mediante transparencia, control de calidad, garantías y fomento de la comunidad. El estigma social, si existe, debe ser abordado. La narrativa de sostenibilidad puede no ser suficiente por sí sola si no se acompaña de beneficios tangibles y, fundamentalmente, de una confianza férrea en la seguridad e higiene del producto (Minami et al., 2023; Zhu et al., 2025).

Factores Tecnológicos

- Descripción: Argentina posee una alta penetración de internet y dispositivos móviles, facilitando el acceso a plataformas online (CACE, 2025). Existe una amplia disponibilidad de herramientas y plataformas para desarrollar marketplaces y soluciones de e-commerce, aunque requieren inversión y expertise técnico (Stripe, 2023; TusClicks, s.f.). La optimización para motores de búsqueda (SEO) y el marketing digital son cruciales para la visibilidad y adquisición de clientes en un entorno online competitivo (Canvas 2025). La integración con sistemas de pago online fluidos, seguros y populares (como Mercado Pago) es fundamental para la conversión y la experiencia del

usuario (Stripe, 2023). El comercio móvil (m-commerce) es dominante, con un 73% de las sesiones de compra y un 63% de las transacciones realizadas desde estos dispositivos.

Impacto en TBC: Oportunidad: La infraestructura tecnológica básica (conectividad) está disponible. Existen herramientas que podrían facilitar la mejora de su plataforma si se cuenta con los recursos. El dominio del móvil sugiere la potencial relevancia de una futura app o, como mínimo, una web con diseño responsive impecable.

Amenaza: Las deficiencias tecnológicas actuales de TBC (SEO pobre, problemas con Mercado Pago, posible bajo rendimiento) son una amenaza crítica que la pone en desventaja competitiva y actúa como barrera directa para la entrega de valor (Canvas 2025). La falta de recursos o expertise para adoptar tecnologías más avanzadas limita su capacidad de competir. La dependencia de algoritmos de terceros (Google, Instagram) la hace vulnerable a cambios.

Factores Ecológicos (Ambientales) Descripción: Existe una creciente preocupación social y gubernamental por el impacto ambiental de los patrones de consumo, la generación de residuos y la necesidad de transicionar hacia modelos más sostenibles (Ellen MacArthur Foundation, s.f.). Se promueven iniciativas de economía circular a nivel nacional y local (ej. Ciudad de Buenos Aires, Córdoba) que buscan fomentar la reutilización, el reciclaje y la extensión de la vida útil de los productos (Comunes, 2018; Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, s.f.). Los consumidores, especialmente los más jóvenes, muestran una mayor predisposición hacia marcas con propósito ambiental (Kantar, 2025). Sin embargo, esta predisposición a menudo se ve condicionada por el factor precio.

Impacto en TBC:

- **Oportunidad:** El modelo de negocio de TBC (reutilización y alquiler) está intrínsecamente alineado con los principios de la economía circular y responde directamente a la preocupación por los residuos y el consumo excesivo (The Baby Clan, s.f.; Aghemo, s.f.). Esto representa una fortaleza de posicionamiento y un argumento de marketing relevante para segmentos de consumidores conscientes. Puede beneficiarse de políticas públicas de fomento a la economía circular.
- **Amenaza:** Existe una tensión estratégica fundamental. Aunque la tendencia es positiva, la relevancia de la sostenibilidad como impulsor principal de compra frente al precio y la confianza aún debe validarse en el segmento masivo de padres argentinos

(Muñoz, 2017). La comunicación debe ser efectiva para traducir el beneficio ambiental en valor percibido por el cliente, idealmente enmarcado como un beneficio secundario de una decisión económicamente inteligente.

Factores Legales

- Descripción: El marco legal argentino incluye legislación sobre comercio electrónico, protección al consumidor (Ley 24.240 y modificatorias), y protección de datos personales (Ley 25.326), que son directamente aplicables a TBC. Existen normativas específicas sobre seguridad de productos infantiles (ej. certificaciones IRAM para ciertos artículos) que, aunque TBC no fabrica, son relevantes para la seguridad de los productos transaccionados en su plataforma (IRAM, s.f.). El marco regulatorio para modelos C2C y de alquiler puede presentar zonas grises o estar menos desarrollado que para el comercio B2C tradicional, especialmente en cuanto a la responsabilidad de la plataforma por los bienes o servicios intercambiados (CETYS, 2023).

Impacto en TBC:

- Oportunidad: Cumplir proactivamente con la legislación y comunicar altos estándares de seguridad y transparencia puede ser un factor de diferenciación y construcción de confianza.
- Amenaza: El incumplimiento de leyes (protección de datos, derechos del consumidor, seguridad infantil) puede acarrear sanciones legales y daños reputacionales graves. La falta de claridad regulatoria sobre la responsabilidad en C2C/alquiler genera incertidumbre. TBC debe asegurarse de que sus términos y condiciones sean claros y legalmente sólidos, y que los productos (especialmente los de alquiler propio) cumplan con las normativas de seguridad aplicables. La falta de procesos de validación de productos la expone a riesgos significativos.

Síntesis del Análisis PESTEL

El entorno macro para The Baby Clan en Argentina (abril 2025) presenta una mezcla de oportunidades significativas y amenazas considerables. Las tendencias socioculturales (padres digitales, sostenibilidad) y tecnológicas (e-commerce) son favorables a su modelo conceptual. Sin embargo, el desafiante contexto económico (inflación, poder adquisitivo

limitado), la intensa presión competitiva, las barreras de confianza específicas del nicho y las incertidumbres políticas y legales exigen una estrategia muy bien definida y una ejecución operativa y tecnológica impecable para lograr la validación y el crecimiento sostenible. Las debilidades internas actuales de TBC la hacen particularmente vulnerable a las amenazas del entorno.

6.3.4. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Este modelo (Porter, 1979), evalúa la intensidad competitiva y el atractivo del sector específico en el que opera TBC (marketplace de compraventa/alquiler de artículos para bebé en Argentina).

Fuerza Competitiva	Intensidad	Análisis	Impacto en TBC / Propuesta de Valor
Rivalidad entre Competidores Existentes	Alta	<p>- Competidores Directos de Nicho: Baby Back (ropa segunda mano), Bebé Nómade Bue (alquiler CABA), Vauva (mencionado como competidor, aunque los sitios encontrados parecen ser de ropa o servicios no directamente comparables en Argentina), PilchaGo (ropa y otros artículos segunda mano), Bebeba (alquiler CABA), KidFlit (alquiler España, podría expandirse). Competidores Indirectos (Plataformas Horizontales):</p>	<p>- La alta rivalidad exige una clara diferenciación y una ejecución impecable. La propuesta de valor de TBC (híbrida, circular) es conceptualmente diferente, pero su mala ejecución (tecnología, operaciones) la hace vulnerable a competidores más enfocados o con mejor plataforma/servicio. Marketing debe comunicar agresivamente estos diferenciadores únicos (ej. comunidad, alquiler específico de equipamiento). Mercado Libre es una amenaza masiva</p>

		<p>Mercado Libre (líder e-commerce, categoría bebés robusta, pero sin alquiler y con comisiones variables), Marketplace de Facebook (C2C, sin seguridad transaccional, sin alquiler)</p>	<p>por su escala, tráfico y confianza establecida, aunque no cubre el nicho de alquiler. La propuesta de valor de TBC debe ofrecer ventajas claras (precio, comunidad, enfoque circular, alquiler) para competir. Las campañas de marketing podrían enfocarse en nichos desatendidos por Mercado Libre.</p>
<p>Amenaza de Nuevos Entrantes</p>	<p>Moderada/Alta</p>	<p>- Bajas Barreras Tecnológicas Iniciales: Crear un sitio web básico de marketplace no requiere una inversión prohibitiva. Requiere Construcción de Confianza y Red: El principal desafío para un nuevo entrante es generar confianza (especialmente en C2C y bebés) y atraer una masa crítica de compradores y vendedores (efecto red).</p>	<p>- La facilidad relativa de entrada aumenta la presión competitiva. TBC necesita consolidar su posición y mejorar su tecnología rápidamente para crear barreras (efecto red, marca, confianza). La propuesta de valor debe ser lo suficientemente atractiva y bien ejecutada para retener usuarios ante nuevas alternativas. El marketing de TBC debe enfocarse en construir lealtad y comunidad para aumentar los costos de cambio para los usuarios. TBC tiene una pequeña ventaja por llevar 5 años, pero su baja tracción indica que no ha construido un efecto red fuerte ni una</p>

			confianza sólida, haciéndola vulnerable.
Amenaza de Productos Sustitutos	Alta	<p>- Comprar Nuevo: Principal sustituto, especialmente si la diferencia de precio con segunda mano/alquiler no es percibida como suficiente o si priman preocupaciones por higiene/seguridad. Marcas económicas o promociones pueden ser atractivas. Pedir Prestado/Heredar: Práctica común entre familias y amigos, costo cero. Grupos de Intercambio Informales: Comunidades online (WhatsApp, Facebook) donde se intercambian o regalan artículos de bebé.</p>	<p>- La propuesta de valor de TBC (ahorro, sostenibilidad) debe ser lo suficientemente fuerte para superar la preferencia por lo nuevo. La falta de confianza en TBC refuerza la opción de comprar nuevo. El marketing debe educar sobre los beneficios y la seguridad de la segunda mano y el alquiler gestionado. Difícil competir contra esto. TBC debe enfocarse en la conveniencia, variedad o acceso a artículos específicos que no se consiguen fácilmente por esta vía. Sus mensajes de marketing deben resaltar la amplitud del catálogo y la facilidad de acceso. Similar a pedir prestado. TBC debe ofrecer una plataforma más segura, organizada y con mayor variedad. Las campañas pueden destacar la seguridad transaccional y la organización de la plataforma.</p>

<p>Poder de Negociación de los Clientes</p>	<p>Alto</p>	<p>- Mucha Oferta Alternativa: Competidores directos e indirectos, sustitutos (nuevo, prestado). Sensibilidad al Precio: El contexto económico hace que el precio sea un factor decisivo para muchos. Acceso a Información: Los clientes pueden comparar precios y opciones fácilmente online.</p>	<p>- Los clientes pueden cambiar fácilmente de plataforma si no están satisfechos. TBC necesita ofrecer una experiencia superior (precio, conveniencia, confianza, variedad) para retenerlos. La propuesta de valor debe ser clara y atractiva. Las estrategias de marketing deben incluir programas de fidelización y una excelente atención al cliente. El componente de "ahorro" de la propuesta de valor es crucial, pero debe ser real y fácil de percibir. El marketing debe ser transparente con los precios y comunicar claramente el valor económico. TBC debe ser transparente y competitiva en precios y condiciones.</p>
<p>Poder de Negociación de los Proveedores</p>	<p>Bajo/Moderado</p>	<p>- Proveedores Individuales (C2C): Son familias individuales, atomizadas, con bajo poder de negociación individual. Proveedores de Marcas (si TBC pivota a B2C): Si TBC comprara stock para alquilar (como Bebé Nómade Bue), el</p>	<p>- TBC tiene ventaja en la relación C2C, pero necesita atraer suficientes oferentes para tener variedad. La propuesta de valor para ellos (ingresos extra, facilidad, comunidad) debe ser atractiva y funcional (plataforma fácil de usar, transacciones seguras). El marketing B2P</p>

		<p>poder dependería de la marca. Marcas reconocidas tendrían mayor poder. Proveedores de Servicios (Tecnología, Logística, Pagos): Poder variable. Mercado Pago tiene alto poder por su dominio Proveedores de logística también pueden tener poder si TBC externaliza.</p>	<p>(Business-to-Peer) debe enfocarse en los beneficios para los vendedores/arrendadores. Un pivote a B2C cambiaría la dinámica y requeriría negociar con marcas, afectando la estructura de costos y la propuesta de valor. El marketing debería entonces construir relaciones sólidas con proveedores de marca. La dependencia de proveedores tecnológicos o logísticos clave puede ser un riesgo si no se gestiona bien. Las decisiones de marketing sobre integraciones o promociones pueden estar limitadas por estos proveedores.</p>
--	--	---	--

Relación con el Problema: El análisis de Porter subraya un entorno hostil donde la alta rivalidad, la fuerte amenaza de sustitutos y el elevado poder de los clientes hacen que una propuesta de valor débil o mal ejecutada sea insostenible. Esto refuerza la necesidad crítica de que TBC valide y diferencie claramente su oferta. La ejecución deficiente actual la expone a ser superada por competidores más eficientes o por las alternativas gratuitas basadas en la confianza social.

6.3.5. Análisis de Stakeholders (Grupos de Interés)

Este análisis identifica los actores clave que influyen o son influidos por TBC (Freeman, 1984) y sus intereses respecto al problema de la propuesta de valor.

Stakeholder	Intereses Principales	Nivel de Poder/Influencia	Relación con el Problema (Propuesta de Valor)
Fundadoras/ Equipo Directivo	<ul style="list-style-type: none"> - Éxito y crecimiento del negocio. - Validación de su visión/idea original. - Rentabilidad y sostenibilidad financiera. - Generar impacto social/ambiental. - Cumplir la visión a largo plazo (legado). 	Alto (Toma de decisiones estratégicas)	<ul style="list-style-type: none"> - Son quienes deben liderar la reevaluación y posible transformación de la propuesta de valor. - Su visión y capacidades (o limitaciones) influyen directamente en la definición y ejecución de la propuesta. - La falta de validación actual afecta directamente sus objetivos financieros y de crecimiento. Su interpretación de las necesidades de otros stakeholders es clave para ajustar la PV.
Usuarios Ofertantes (Vendedores/Arrendadores)	<ul style="list-style-type: none"> - Generar ingresos extra. - Deshacerse de artículos sin uso. - Facilidad de uso de la plataforma. - Seguridad en la transacción y cuidado de sus productos (alquiler). - Sentido de comunidad/colaboración. 	Moderado (Colectivamente, su participación es esencial para la oferta)	<ul style="list-style-type: none"> - La propuesta de valor debe ser atractiva para que participen (facilidad, rentabilidad, confianza). - Si la plataforma es difícil de usar, insegura o no genera ventas/alquileres, abandonarán TBC, afectando la variedad y disponibilidad (componente clave del valor para demandantes). El feedback de este grupo sobre la usabilidad y efectividad de la plataforma es crucial para refinar la PV orientada a la oferta.
Usuarios Demandantes (Compradores/Arrendatarios)	<ul style="list-style-type: none"> - Ahorrar dinero. - Acceder a equipamiento específico (temporal o permanentemente). - Conveniencia y facilidad de uso. - Confianza en la 	Alto (Son la fuente de ingresos y validación final)	<ul style="list-style-type: none"> - Son el objetivo final de la propuesta de valor. Su percepción y comportamiento determinan si está validada. - Factores como precio, conveniencia, confianza y variedad son cruciales para ellos. - Las debilidades actuales de TBC

	<p>calidad/higiene/seguridad de los productos. -</p> <p>Variedad de opciones. -</p> <p>Experiencia de compra/alquiler fluida.</p>		<p>(plataforma, logística, confianza) impactan negativamente su experiencia y percepción de valor. La interacción directa (o falta de ella) y el feedback de este grupo sobre sus necesidades insatisfechas modelan directamente la demanda y, por ende, la PV.</p>
<p>Competidores (Mercado Libre, Baby Back, Bebé Nómade Bue, etc.)</p>	<p>- Ganar cuota de mercado. - Diferenciarse. - Atraer a los mismos segmentos de clientes.</p>	<p>Alto (Definen el estándar del mercado y presionan los precios/servicios)</p>	<p>- Sus acciones y propuestas de valor influyen en las expectativas de los clientes de TBC. - Una propuesta de valor débil en TBC facilita que los competidores capten a sus usuarios potenciales. - TBC debe entender sus propuestas de valor para diferenciarse efectivamente. La dinámica competitiva fuerza a TBC a refinar continuamente su PV para mantener o ganar relevancia.</p>
<p>Proveedores de Tecnología y Pagos (Ej. Mercado Pago, hosting, desarrolladores)</p>	<p>- Cobrar por sus servicios. - Mantener relaciones comerciales estables.</p>	<p>Moderado/Alto (Dependiendo del proveedor; Mercado Pago tiene alto poder)</p>	<p>- La calidad y fiabilidad de sus servicios impactan directamente la capacidad de TBC para entregar su propuesta de valor (ej. transacciones fluidas)- Los costos asociados afectan la estructura financiera de TBC. La relación con estos proveedores puede habilitar o restringir componentes de la PV (ej. facilidad de pago).</p>
<p>Proveedores de Logística (Aunque sea</p>	<p>- Eficiencia operativa. - Rentabilidad.</p>	<p>Bajo/Moderado (Actualmente bajo por delegación,</p>	<p>- La logística es un componente clave de la conveniencia en e-commerce. Una logística ineficiente (actual) o costosa (futura) afecta negativamente la propuesta de valor.</p>

informal o futuro)		aumentaría si se formaliza)	
Potenciales Inversores	- Retorno de la inversión. - Potencial de crecimiento y escalabilidad. - Modelo de negocio validado y sostenible.	Alto (Si se busca financiación externa)	- La falta de validación de la propuesta de valor y la baja tracción actual son barreras importantes para atraer inversión , necesaria para solucionar problemas y escalar. Las expectativas de los inversores pueden presionar por una PV con mayor potencial de escalabilidad o rentabilidad.
Comunidad Local (Carlos Paz/Punilla inicialmente)	- Generación de empleo local. - Dinamización económica (turismo). - Reputación de empresas locales.	Bajo/Moderado (Influencia local, potencial de apoyo inicial)	- El enfoque inicial en la comunidad local puede haber generado cierto apoyo, pero la falta de crecimiento limita este impacto. La propuesta de valor debe validarse a mayor escala para cumplir objetivos de empleo.
Reguladores/Gobierno	- Cumplimiento de leyes (consumidor, e-commerce, fiscales). - Promoción de la economía (incluyendo la circular). - Seguridad de productos.	Moderado (Establecen el marco legal y pueden imponer sanciones)	- TBC debe operar dentro del marco legal. Regulaciones futuras sobre economía circular o seguridad de productos podrían impactar la propuesta de valor o los costos operativos.

Relación con el Problema: Este análisis demuestra que la validación de la propuesta de valor es el nexo que une los intereses de casi todos los grupos. Sin ella, los usuarios no participan, los inversores no se interesan, los competidores ganan terreno y las fundadoras no alcanzan sus objetivos. La estrategia de TBC debe centrarse en resolver este punto para poder satisfacer a sus stakeholders clave.

6.3.6. Análisis FODA (SWOT)

Síntesis explícita de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (Humphrey, 1960s), contrastando factores internos (concepto innovador, equipo comprometido vs. tecnología deficiente, finanzas limitadas, baja tracción) con factores externos (crecimiento e-commerce/sostenibilidad vs. alta competencia, economía inestable, barreras de confianza).

FODA	Factores Positivos	Factores Negativos
Origen Interno	Fortalezas	Debilidades
	- Modelo de Negocio Innovador: Enfoque en economía circular y nicho específico (bebés).	- Propuesta de Valor No Validada: Incertidumbre sobre la adecuación del modelo híbrido (venta/alquiler C2C/B2C) al mercado argentino
	- Pasión y Conocimiento Fundadoras: Experiencia personal como madres, conexión con la necesidad del cliente	- Plataforma Tecnológica Deficiente: Problemas graves de SEO, rendimiento, integración de pagos y comunicación
	- Potencial de Impacto Triple: Beneficios económicos (ahorro/ingresos extra), sociales (comunidad) y ambientales (reutilización).	- Baja Visibilidad y Tracción: Poca presencia en buscadores, bajo engagement en redes sociales, bajo volumen de usuarios activos y transacciones
	- Unidad de Negocio de Alquiler Turístico: Demuestra cierta validación y genera la mayor parte de ingresos	- Procesos Operativos con Fricción: Logística delegada, falta de garantías/control de calidad, ausencia de gestión de depósitos

	- Visión a Largo Plazo: Plan de expansión y generación de empleo	- Recursos Financieros Limitados: Baja facturación, baja inversión en marketing, dificultad para atraer capital
		- Posible Brecha de Expertise: Equipo fundador sin background profundo en e-commerce/tecnología/marketing digital avanzado
Origen Externo	Oportunidades	Amenazas
	- Crecimiento del E-commerce en Argentina: Mercado online en expansión, superando la inflación.	- Alta Competencia: Actores establecidos (Mercado Libre, Facebook Marketplace) y de nicho (Baby Back, Bebé Nómade Bue, PilchaGo , etc.)
	- Tendencia hacia la Sostenibilidad: Creciente conciencia sobre consumo responsable y economía circular.	- Contexto Económico Inestable: Alta inflación y fluctuaciones en la confianza del consumidor que impactan el poder adquisitivo.
	- Mercado Potencial de Padres Jóvenes: Segmento demográfico activo online, busca consejos y soluciones prácticas.	- Baja Confianza en Segunda Mano (Bebés): Posibles barreras culturales o de percepción sobre higiene y seguridad en productos usados para bebés.
	- Potencial Turístico (Post-Pandemia): Recuperación del turismo podría reactivar la unidad de alquiler a viajeros.	- Surgimiento de Nuevos Competidores: Relativa facilidad para lanzar plataformas online (bajas barreras de entrada tecnológicas iniciales).

	- Desarrollo de Alianzas Estratégicas: Posibilidad de B2B con hoteles o rent-a-cars	- Cambios Regulatorios: Posibles futuras regulaciones sobre e-commerce, protección de datos o economía circular que requieran adaptación.
	- Avances Tecnológicos: Disponibilidad de mejores herramientas y plataformas e-commerce (si se cuenta con recursos para implementarlas).	- Dependencia de Plataformas Externas: Vulnerabilidad a cambios en algoritmos (Google, Instagram) o políticas (Mercado Pago).

Relación con el Problema: El FODA es concluyente. TBC posee un concepto con potencial (Fortaleza) en un mercado con vientos de cola (Oportunidades), pero sus graves debilidades internas (Tecnología, Operaciones, Finanzas) y las significativas amenazas externas (Competencia, Confianza) le impiden capitalizar esas oportunidades y validar su propuesta de valor. Las debilidades son tan críticas que neutralizan las fortalezas y la exponen directamente a las amenazas.

6.4. Datos Relevantes

- **Mercado E-commerce Arg. (CACE, 2025; CanalAR, 2023):**
 - Facturación 2022: \$2.8T pesos (+87% vs 2021).
 - Facturación 2024: \$22T pesos (+181% nominal, +64% real vs 2023).
 - Ticket Promedio 2022: \$13.488.
 - Ticket Promedio 2024: \$92.341.
 - Penetración: 8 de cada 10 adultos compran online.
 - Móvil: 71% del volumen de ventas (2024).
- **Mercado Global Productos Bebé (Statista, 2021):**
 - Tamaño 2020: \$84.5B USD.
 - Proyección 2031: \$163.5B USD.

- **Mercado Arg. Productos Bebé (StrategyHelix, s.f.; Grand View**

Research, s.f.):

- Crecimiento proyectado cuidado personal: +\$1.3B USD (2024-2029).
- Mercado artículos tocador: \$1.06B USD (2024), proy. \$1.52B USD (2030).
- Canasta de Crianza INDEC (Jun 2024): \$309k (<1 año), \$388k (6-12 años).

- **The Baby Clan (Canvas 2025):**

- Usuarios activos (Ene 2023): ~450.
- Instagram Followers (Jun 2023): ~6500.
- Engagement Histórico IG: 2.45%.
- Engagement Reciente IG (Abr-Jun 2023): 0.16% (Likes 0.14%, Comentarios <0.02%).

- Gasto Pauta IG: ~\$20.000 / mes.
- Comisión Plataforma: 20%.
- Limitación Facturación Reportada: \$20k-30k / mes (por tech).
- Website SEO Score: 64/100.
- Ingresos Transaccionales Registrados (Control Diario, 2021-Feb

2025): Exclusivamente por Alquileres.

- N° Alquileres Anual: Creciente (17 en 2021 a 47 en 2023, 33+ en 2024 parcial).
- Monto Alquileres Anual: Fuerte Crecimiento (\$22k en 2021 a \$143k en 2023, \$404k+ en 2024 parcial).
- Ticket Promedio Alquiler: Crecimiento Fuerte (\$1.3k en 2021 a \$3k en 2023, \$12k+ en 2024 parcial).
- Ingresos Ventas Registradas (Control Diario, 2021-Feb 2025): \$0.
- Rentabilidad Operativa (Control Diario): Volátil, déficits

mensuales frecuentes.

- **Consumidor Argentino (PCMI, 2025; Kantar; UTDT):**

- Precio: Factor más importante (70%).

- Busca ofertas: >80%.
- Confianza: Volátil, mejora de expectativas recientes, pero cautela.
- Poder Adquisitivo: Erosionado por inflación, recuperación incipiente del salario real (principios 2025).
- Comportamiento: Omnicanal, informado, valora reseñas, conveniencia y seguridad.

6.5. Análisis Estratégico de Registros Financieros Internos ('Control Diario')

Si bien el "Control Diario" es un documento interno no publicado, su análisis es imperativo para este reporte, ya que contiene la evidencia más contundente que fundamenta el diagnóstico central. Este registro, presumiblemente mantenido por la dirección financiera de la empresa, estructura los flujos de fondos de TBC, detallando las fuentes de capital (inversión personal de las fundadoras bajo la categoría "Aportes" y financiación externa como "crédito caja" o "premio"), los gastos operativos y, de manera crucial, los ingresos transaccionales. El análisis de este documento revela dos hallazgos clave que son el pilar de la recomendación estratégica de este informe: Fracaso Total de la Unidad de Negocio de Venta C2C: El registro es inequívoco. Para el período comprendido entre 2021 y febrero de 2025, la línea correspondiente a "Ingresos Ventas Registradas" muestra un valor de cero pesos (\$0) . Esta ausencia total y consistente de ingresos por ventas C2C a lo largo de varios años no es un indicador de bajo rendimiento, sino una prueba definitiva de que esta parte del modelo de negocio híbrido nunca alcanzó una tracción mínima o, directamente, no fue operativa a nivel transaccional. Esto se alinea con los problemas tecnológicos reportados, como la fallida integración de pagos, que habrían impedido la concreción de ventas a través de la plataforma. Validación Incipiente y Crecimiento de la Unidad de Negocio de Alquiler B2C: En marcado contraste, la totalidad de los ingresos transaccionales registrados en el mismo período proviene exclusivamente del servicio de alquiler. Más importante aún, esta unidad de negocio muestra una trayectoria de crecimiento constante y acelerado. El número de alquileres anuales, el monto total facturado y el ticket promedio por alquiler han aumentado significativamente año tras año.

Para visualizar esta divergencia crítica, se presenta la siguiente tabla:

Desempeño Comparativo de Unidades de Negocio (2021-2024, Basado en "Control Diario")

Unidad de Negocio	Ingresos 2021 (ARS)	Ingresos 2022 (ARS)	Ingresos 2023 (ARS)	Ingresos 2024 (Parcial, ARS)
Ingresos por Venta C2C	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos por Alquiler B2C	\$ 22,65	\$ 55,80	\$ 143,10	\$ 404,70

Finalmente, el documento permite inferir la existencia de un déficit mensual frecuente . Al comparar los ingresos mensuales (provenientes únicamente del alquiler) con los gastos operativos necesarios para mantener la empresa a flote, se observan saldos negativos recurrentes. Esto indica que la operación no es autosostenible y depende estructuralmente de las inyecciones de capital de las socias ("Aportes") para cubrir la brecha, lo que confirma la fragilidad financiera de la empresa.

6.6. Identificación de Problemas

Basado en el análisis anterior, se identifican los siguientes problemas centrales y secundarios que enfrenta The Baby Clan:

- **Problema Central: Propuesta de Valor Híbrida No Validada:** La combinación de marketplace C2C de compraventa, servicio de alquiler (aparentemente B2C) y enfoque en economía circular no ha demostrado resonancia suficiente ni viabilidad comercial integral en el mercado argentino actual. La falta de tracción registrada en el segmento de ventas C2C es la evidencia más contundente de esta no validación parcial.

Debilidades Tecnológicas Críticas: La plataforma web presenta graves deficiencias que actúan como barreras fundamentales para la operatividad y la experiencia del cliente (Canvas 2025):

- Falla en la integración de sistemas de pago clave (Mercado Pago).
- Pobre optimización para motores de búsqueda (SEO).
- Bajo rendimiento técnico potencial (score 64/100, falta CDN).
- Falta de control y transparencia en la comunicación entre usuarios.

Fricciones Operativas y de Confianza: Existen ambigüedades y puntos débiles en los procesos operativos que erosionan la confianza del usuario, vital en este nicho:

- Modelo operativo poco claro (C2C vs. B2C gestionado para alquileres).
- Logística potencialmente compleja o ineficiente.
- Ausencia de mecanismos explícitos de control de calidad, higiene y seguridad.
- Falta de garantías claras o gestión de depósitos en alquileres.

Fragilidad Financiera y Limitación de Recursos: La empresa opera con déficits recurrentes, dependiendo estructuralmente de aportes de socias y financiación externa. La baja facturación limita la capacidad de reinvertir en solucionar problemas tecnológicos y operativos (Canvas 2025).

Baja Visibilidad y Tracción de Mercado: A pesar de los esfuerzos de marketing, la marca tiene un reconocimiento limitado, bajo posicionamiento en buscadores y escaso engagement en redes sociales (Canvas 2025). El volumen de usuarios activos y transacciones (especialmente ventas) es bajo.

Posible Desalineación Estratégica/Comunicacional: Incertidumbre sobre si el fuerte énfasis en la economía circular resuena como motivador principal frente a factores pragmáticos (costo, conveniencia) en el mercado objetivo actual. El modelo híbrido complejo puede no estar siendo comunicado de forma clara y efectiva.

Dependencia del Equipo Fundador: La estructura organizacional actual limita la escalabilidad y puede carecer del expertise específico necesario para superar los desafíos técnicos y de mercado. Estos problemas están interconectados; las debilidades tecnológicas y operativas impiden entregar valor y construir confianza, lo que lleva a baja tracción y fragilidad financiera, limitando a su vez la capacidad de solucionar los problemas iniciales.

7. Marco Teórico

7.1. Revisión de Literatura: Antecedentes Relevantes y Actuales

El entorno de The Baby Clan (TBC) se inscribe en la dinámica del comercio electrónico, que abarca la compraventa de bienes y servicios por internet (Clarity Ventures, 2025). Este sector ha visto una acelerada adopción tecnológica y cambios en el comportamiento del consumidor, especialmente post-pandemia (McKinsey & Company, 2025). Los modelos de negocio predominantes incluyen el Business-to-Consumer (B2C), donde las empresas venden directamente al consumidor final (Shopify, 2025), y el Consumer-to-Consumer (C2C), facilitado por plataformas que intermedian entre consumidores (Clarity Ventures, 2025). TBC podría operar bajo un modelo B2C si vende o alquila productos directamente, o C2C si facilita transacciones entre padres. Los modelos híbridos, que combinan B2C y C2C, y los marketplaces verticales o de nicho, enfocados en segmentos específicos como el de productos para bebés, son también relevantes (Orienteed, 2025a). La especialización de TBC en artículos infantiles lo sitúa como un actor de nicho.

Paralelamente, la economía circular y el consumo colaborativo ganan tracción. La economía circular busca eliminar residuos y mantener productos y materiales en uso, regenerando sistemas naturales (Ellen MacArthur Foundation, 2025a), un concepto promovido por la Fundación Ellen MacArthur (Ellen MacArthur Foundation, 2025a). El consumo colaborativo, popularizado por autores como Botsman y Rogers (2010), prioriza el acceso sobre la propiedad, facilitando la reutilización y el alquiler, modelos directamente aplicables a productos infantiles con vida útil limitada para una sola familia (The Little Rent Shop, 2025).

El comportamiento del consumidor, especialmente de los padres, es crucial. Teorías como la del Valor Percibido de Sheth, Newman & Gross (1991) (que considera valores funcionales,

sociales, emocionales, epistémicos y condicionales), la Teoría de la Acción Razonada (TRA) y la Teoría del Comportamiento Planificado (TPB) de Fishbein y Ajzen (1975; Ajzen, 1991) (que vinculan actitudes y normas subjetivas con la intención de compra), y la Prospect Theory de Kahneman & Tversky (1979) (que analiza la toma de decisiones bajo riesgo y la aversión a la pérdida) ayudan a entender las decisiones de compra de productos infantiles, donde la tensión entre nuevo vs. usado/alquilado es significativa. Las barreras para la adopción de segunda mano, como el miedo a la contaminación y la falta de confianza (Kuusipalo-Mättälä, Leipämaa-Leskinen & Turunen, 2024), son particularmente agudas en este nicho.

Para los marketplaces online, especialmente en Latinoamérica, factores como el diseño y la usabilidad de la plataforma (Marketplacer, 2025), la construcción de confianza y seguridad (Marketplacer, 2025), una logística eficiente (Americas Market Intelligence, 2025a) y pasarelas de pago adecuadas al contexto local (como Mercado Pago en Argentina (Rebill, 2025)) son críticos. El ecosistema emprendedor en Argentina y LATAM presenta oportunidades por el crecimiento del e-commerce y el interés en fintech (Arkangeles, 2025), pero también desafíos como la volatilidad económica, el acceso limitado a financiamiento para etapas tempranas y la brecha de talento tecnológico (Nucamp, 2025).

7.2. Conceptos Clave Vinculados al Problema del Caso

Propuesta de Valor: Según Osterwalder (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2014), es la promesa de valor que una empresa ofrece a sus clientes, articulando cómo sus productos y servicios alivian "dolores" y crean "alegrías" para un segmento específico. El problema central de TBC radica en una propuesta de valor híbrida (venta C2C + alquiler B2C + economía circular) que no parece estar validada.

- **Encaje Producto-Mercado (Product-Market Fit - PMF):** Se refiere a estar en un buen mercado con un producto que puede satisfacer a ese mercado (Wikipedia, 2025c). Es un estado dinámico crucial para la supervivencia y el crecimiento de una startup. La falta de tracción de TBC, especialmente en ventas C2C, sugiere un PMF deficiente.

- Marketplace C2C: Plataforma que facilita transacciones directas entre consumidores (Clarity Ventures, 2025). TBC aspira a serlo para artículos de bebé, enfrentando desafíos de confianza y efecto red.
- Marketplace de Nicho: Se enfoca en un segmento de mercado específico (Dittofi, 2025a), como TBC con los productos infantiles, lo que puede ofrecer ventajas si la propuesta de valor es clara y la ejecución, sólida.
- Economía Circular y Consumo Colaborativo: Paradigmas que promueven la reutilización, el alquiler y el acceso sobre la propiedad (Ellen MacArthur Foundation, 2025a). TBC se alinea conceptualmente, pero la efectividad de estos como principales impulsores de valor en el mercado argentino de productos para bebé necesita validación.
- Confianza: Elemento fundamental en transacciones online, especialmente en C2C y con productos sensibles como los infantiles (Marketplacer, 2025). Las deficiencias tecnológicas y operativas de TBC erosionan esta confianza.

7.3. Teorías y Autores Fundamentales del Tema

Adopción Tecnológica y E-commerce: Modelos como TAM, TRA, TPB y UTAUT explican la aceptación de nuevas tecnologías y plataformas (Fishbein & Ajzen, 1975; Ajzen, 1991).

Economía de Plataformas: Autores como Katz y Shapiro, Rochet y Tirole, y Parker y Van Alstyne han desarrollado teorías sobre los efectos de red y la dinámica de los mercados de múltiples lados, cruciales para los marketplaces (Ruttanachot, 2012).

Economía Circular: La Fundación Ellen MacArthur es una referencia central (Ellen MacArthur Foundation, 2025a), junto con pioneros como Walter Stahel y Braungart & McDonough (Ellen MacArthur Foundation, 2025b).

Consumo Colaborativo: Rachel Botsman y Roo Rogers son figuras clave en su conceptualización (Botsman & Rogers, 2010).

Comportamiento del Consumidor: La Teoría del Valor Percibido de Sheth, Newman & Gross (1991), la TRA/TPB de Fishbein y Ajzen (1975; Ajzen, 1991), y la Prospect Theory de Kahneman & Tversky (1979) son fundamentales.

Propuesta de Valor y Modelos de Negocio: Alexander Osterwalder (Lienzo de Propuesta de Valor y Business Model Canvas) (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2014).

Product-Market Fit: Marc Andreessen (quien popularizó el término) y Sean Ellis (conocido por el "Test de Sean Ellis" para medir el PMF) (Wikipedia, 2025c).

Confianza en Plataformas: La Teoría de la Confianza Institucional de Zucker es relevante para entender cómo las estructuras de la plataforma generan confianza (Zhang, Wang & Li, 2024).

7.4. Fundamentación Académica del Problema Abordado

El problema central de The Baby Clan es la falta de validación de su propuesta de valor híbrida y la consecuente ausencia de un sólido Encaje Producto-Mercado (PMF) en el contexto argentino. La literatura académica sobre marketplaces C2C subraya la importancia crítica de superar el "problema del huevo y la gallina" para generar efectos de red y, fundamentalmente, construir confianza entre usuarios (Marketplacer, 2025), especialmente cuando se transaccionan bienes sensibles. Las deficiencias tecnológicas y operativas de TBC (según el análisis de situación previo) impiden la construcción de esta confianza y la entrega efectiva de valor.

El comportamiento del consumidor en el nicho de productos infantiles está marcado por una alta sensibilidad a la seguridad e higiene, lo que constituye una barrera significativa para la adopción de artículos de segunda mano (Kuusipalo-Mättälä, Leipämaa-Leskinen & Turunen, 2024). Aunque la economía circular y el consumo colaborativo son tendencias crecientes (Ellen MacArthur Foundation, 2025a), su atractivo puede ser secundario si no se satisfacen primero las necesidades primarias de confianza y valor funcional (seguridad, limpieza) y emocional (tranquilidad parental) (Sheth, Newman & Gross, 1991).

La teoría del PMF indica que sin un producto que satisfaga una necesidad real de un mercado definido, las estrategias de crecimiento son ineficaces (Wikipedia, 2025c). La baja tracción de TBC en su componente de ventas C2C es un síntoma claro de este desajuste. Además, el ecosistema emprendedor argentino, con su volatilidad económica y desafíos de financiamiento (Nucamp, 2025), magnifica el impacto de estas debilidades internas, haciendo imperativo un diagnóstico preciso y un posible reposicionamiento estratégico basado en la validación rigurosa de una propuesta de valor que resuene con el mercado objetivo.

8. Diagnóstico y Discusión

8.1. Declaración Clara del Problema Diagnosticado en la Organización

El problema central diagnosticado en The Baby Clan (TBC) es la falta de validación de su compleja propuesta de valor híbrida que intenta combinar un marketplace C2C de compraventa, un servicio de alquiler B2C y un enfoque en la economía circular, dentro del contexto específico del mercado de consumo argentino actual. Esta carencia de validación se manifiesta en una tracción de mercado insuficiente, particularmente en el segmento de ventas C2C, y se ve exacerbada por debilidades críticas a nivel tecnológico y operativo que minan la confianza del usuario y la capacidad de la empresa para entregar valor de manera consistente. Consecuentemente, TBC no ha logrado un Encaje Producto-Mercado (PMF) sólido, lo que compromete su viabilidad y potencial de crecimiento sostenible.

8.2. Justificación de por qué este Problema es Relevante y Requiere Intervención

Este problema es de relevancia crítica para TBC por varias razones: Viabilidad Empresarial: Continuar operando con un modelo no validado representa un riesgo existencial, consumiendo recursos (tiempo, dinero, esfuerzo de las fundadoras) sin generar los retornos esperados y llevando a una fragilidad financiera operativa.

Costo de Oportunidad: Mientras TBC lucha con un modelo complejo y poco traccionado, pierde la oportunidad de enfocar sus esfuerzos en nichos o modelos de negocio que podrían tener mayor potencial de éxito (como el alquiler, que muestra signos claros de tracción según los datos internos).

Escalabilidad y Atracción de Inversión: Sin un PMF claro y una propuesta de valor validada, es extremadamente difícil para TBC escalar sus operaciones o atraer la inversión

necesaria para superar sus deficiencias tecnológicas y operativas, especialmente en el competitivo ecosistema emprendedor argentino.

Cumplimiento de la Misión: La misión de TBC de facilitar la crianza y promover el consumo sostenible se ve comprometida si la plataforma no es adoptada masivamente por los padres.

La intervención es necesaria para reorientar estratégicamente la empresa, optimizar el uso de sus limitados recursos y aumentar sus probabilidades de supervivencia y éxito a largo plazo.

8.3. Discusión: Interpretación del Problema a la Luz del Marco Teórico

La situación de TBC puede interpretarse a través de varios lentes teóricos que, en conjunto, ofrecen un diagnóstico robusto y multidimensional.

- Propuesta de Valor y PMF (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2014; Wikipedia, 2025c; Penfriend.ai, 2024): El Lienzo de la Propuesta de Valor (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2014) sugiere que TBC no ha logrado un "encaje" efectivo entre su oferta y las necesidades, dolores y alegrías de un segmento significativo de padres argentinos. Los "dolores" relacionados con la confianza, la complejidad de la plataforma C2C y la percepción de riesgo en productos usados para bebés no están siendo adecuadamente "aliviados". Las "alegrías" (ahorro, sostenibilidad) no son suficientes para compensar estos dolores no resueltos. La consecuencia directa es la falta de PMF (Wikipedia, 2025c), evidenciada por la baja tracción en ventas C2C, que como se demostró en el análisis de datos internos, es nula.
- Dinámica de Marketplaces C2C y Efectos de Red (Ruttanachot, 2012; Rochet & Tirole, 2003): El componente C2C de TBC sufre el clásico "problema del huevo y la gallina" (Ruttanachot, 2012): sin suficientes vendedores, no hay compradores, y viceversa. Las deficiencias tecnológicas de la plataforma (mala integración de pagos, pobre SEO, falta de control en la comunicación entre usuarios) actúan como una barrera significativa para alcanzar la masa crítica necesaria para que los efectos de red positivos se activen. La confianza es el lubricante que permite a los efectos de red funcionar, y en el caso de TBC, este lubricante es inexistente debido a las fallas de la plataforma.

- La Aversión a la Pérdida como Barrera Central: Una Aplicación Práctica de la Prospect Theory. La interpretación del problema de TBC se enriquece sustancialmente al aplicar la Prospect Theory de Kahneman y Tversky (1979). Esta teoría postula que los individuos no toman decisiones basadas en resultados absolutos, sino en ganancias y pérdidas percibidas relativas a un punto de referencia. Fundamentalmente, el dolor de una pérdida es psicológicamente dos veces más poderoso que el placer de una ganancia equivalente. Este principio de "aversión a la pérdida" es clave para entender el fracaso del modelo C2C de TBC. Para ilustrarlo, se puede plantear un escenario práctico. Un padre necesita una butaca de seguridad para el auto. Tiene dos opciones: Opción A (Comprar Nuevo): Adquirir una butaca nueva certificada por ARS 100.000. Opción B (Comprar Usado en TBC): Adquirir una butaca de segunda mano en la plataforma C2C de TBC por ARS 50.000. Desde una perspectiva puramente racional, la Opción B parece atractiva. Sin embargo, la Prospect Theory nos obliga a analizarlo desde el marco de ganancias y pérdidas del consumidor:

- Marco de Ganancia: La ganancia es clara, tangible y cuantificable: un ahorro de ARS 50.000.
- Marco de Pérdida: La pérdida potencial, aunque de baja probabilidad, es abstracta pero psicológicamente devastadora. No se trata de una pérdida monetaria, sino del riesgo de que la butaca usada tenga un defecto de seguridad no visible, una pieza faltante o un problema de higiene que pueda causar daño físico a su hijo.

Estudios específicos sobre la compra de productos de segunda mano para bebés confirman que los riesgos percibidos sobre la higiene y la seguridad del producto son una barrera negativa principal para la intención de compra. En este cálculo mental, la aversión a la pérdida catastrófica (el daño al hijo) domina por completo la ganancia monetaria. El cerebro del consumidor no realiza un análisis de probabilidad sofisticado; reacciona ante la magnitud del riesgo potencial, por improbable que sea. Las debilidades intrínsecas de TBC —una plataforma poco fiable, falta de control sobre los productos, y ausencia de garantías explícitas— no solo fallan en mitigar esta aversión a la pérdida, sino que la exacerban. Hacen que la opción "segura" (comprar nuevo o alquilar en un servicio profesionalmente gestionado) sea la elección emocionalmente lógica, incluso si es económicamente más costosa. El fracaso del modelo C2C

de TBC, por lo tanto, no es simplemente un fallo de mercado; es un fallo en comprender la psicología fundamental de su cliente. La propuesta de valor de "ahorro" intentaba apelar a la parte racional del cerebro, mientras que la ejecución del producto ignoraba por completo la poderosa aversión a la pérdida que domina la toma de decisiones en esta categoría tan sensible. El modelo de alquiler B2C, en cambio, donde TBC sí tiene tracción, invierte esta dinámica. Al gestionar directamente el inventario, TBC puede controlar la calidad, la higiene y la seguridad, ofreciendo garantías explícitas. De esta manera, la empresa asume y gestiona el riesgo en nombre del consumidor, neutralizando la aversión a la pérdida y haciendo que la propuesta de valor (acceso a productos de calidad a menor costo) sea viable y atractiva.

- Economía Circular y Comportamiento del Consumidor Argentino: Si bien TBC se alinea conceptualmente con las tendencias de economía circular y consumo colaborativo (Ellen MacArthur Foundation, 2025a; Botsman & Rogers, 2010), la adopción por parte de los consumidores, especialmente en mercados emergentes y para categorías sensibles, suele estar más motivada por beneficios pragmáticos como el ahorro y la conveniencia, siempre y cuando la confianza esté garantizada (Kuusipalo-Mättälä, Leipämaa-Leskinen & Turunen, 2024). La narrativa de sostenibilidad de TBC puede no ser un motor de decisión primario si las preocupaciones fundamentales sobre higiene, seguridad y fiabilidad no se abordan de manera convincente. El valor funcional (seguridad, limpieza) y emocional (tranquilidad) (Sheth, Newman & Gross, 1991) son primordiales, y TBC no los garantiza suficientemente en su oferta C2C. El alquiler (B2C), donde TBC tiene más control, parece gestionar mejor estas expectativas, lo que explica su tracción relativa.

- Construcción de Confianza (Zhang, Wang & Li, 2024; Marketplacer, 2025): La confianza es el pilar de las transacciones online, y su importancia se magnifica en modelos C2C y con productos infantiles (Marketplacer, 2025). Las fallas tecnológicas y la falta de mecanismos robustos de control de calidad, resolución de disputas y garantías en TBC erosionan directamente esta confianza, tanto la confianza institucional (en la plataforma misma) como la confianza entre pares (entre usuarios).

8.3.1. ¿Por qué es Necesario Resolverlo?

Resolver el problema de la propuesta de valor no validada y la falta de PMF es imperativo para:

- Asegurar la Supervivencia de TBC: Sin una corrección de rumbo, la empresa continuará consumiendo recursos sin lograr un crecimiento sostenible, llevando eventualmente al cese de operaciones.
- Capitalizar la Oportunidad de Mercado: Existe un mercado potencial para soluciones de economía circular y consumo colaborativo en el sector infantil, impulsado por la conciencia de sostenibilidad y la búsqueda de ahorro. TBC solo podrá capturar esta oportunidad si su oferta es relevante y confiable.
- Optimizar la Inversión de las Fundadoras: El esfuerzo y capital invertido por las fundadoras merece ser canalizado hacia un modelo con mayores probabilidades de éxito.
- Construir una Base Sólida para el Crecimiento Futuro: Solo con una propuesta de valor validada y un PMF demostrado se puede pensar en escalar, expandirse geográficamente o atraer nueva financiación.
- Cumplir con la Visión Original: Para que TBC realmente facilite la crianza y promueva un consumo más consciente, necesita una plataforma que los padres usen y en la que confíen.

8.3.2. ¿Qué Implicancias Tiene para la Organización?

La falta de validación de la propuesta de valor y el PMF deficiente tienen profundas implicancias para TBC:

- Estratégicas: Requiere una reevaluación crítica y honesta del modelo de negocio actual. Esto podría implicar una simplificación de la propuesta (ej. enfocarse solo en el alquiler, que muestra tracción, o en un modelo C2C radicalmente mejorado), un pivote hacia un segmento de mercado diferente, o incluso la discontinuación de las líneas de negocio no viables.

- **Operativas y Tecnológicas:** Es urgente abordar las deficiencias de la plataforma web (integración de pagos, SEO, usabilidad, herramientas de comunicación y confianza). Se deben implementar procesos robustos para el control de calidad, la gestión de la logística (especialmente para alquileres) y la resolución de disputas.
- **Financieras:** La empresa seguirá enfrentando una rentabilidad operativa negativa y una alta dependencia de aportes externos si no se generan ingresos consistentes y crecientes a partir de un modelo validado. La capacidad para atraer nueva inversión se verá severamente limitada.
- **De Marketing y Marca:** Se necesitará un esfuerzo significativo para (re)construir la confianza y comunicar claramente la nueva propuesta de valor (una vez definida y validada). El posicionamiento actual, difuso por la complejidad del modelo, deberá afinarse.
- **De Equipo y Recursos Humanos:** Podría ser necesario incorporar nuevo talento con expertise específico en desarrollo tecnológico, marketing digital para e-commerce y operaciones de marketplaces, o reasignar roles dentro del equipo fundador.

9. Conclusión Diagnóstica:

The Baby Clan se encuentra en una encrucijada crítica debido a una propuesta de valor híbrida que, a pesar de su alineación conceptual con tendencias positivas como la economía circular, no ha logrado la validación necesaria ni un Encaje Producto-Mercado convincente en el competitivo y particular mercado argentino. Esta situación se ve agravada por significativas deficiencias tecnológicas y operativas que erosionan la confianza del usuario, un pilar fundamental para cualquier marketplace, y más aún para uno que transacciona productos sensibles como los artículos para bebés. Mientras el segmento de alquiler muestra un incipiente potencial, como lo demuestran los datos de crecimiento de sus registros internos, el componente de compraventa C2C evidencia una tracción nula, lo que sugiere que la complejidad del modelo actual y, fundamentalmente, las barreras de adopción (especialmente la falta de confianza y la aversión al riesgo) no han sido eficazmente superadas.

Por lo tanto, la viabilidad a largo plazo de The Baby Clan depende de un reposicionamiento estratégico fundamental. Se propone un plan de marketing integral que aborde estas problemáticas, el cual se fundamentará en la necesidad de:

- Revalidar y simplificar la propuesta de valor, dirigiéndola exclusivamente hacia el modelo de alquiler B2C, que ha demostrado un mayor potencial de PMF en el contexto argentino.
- Priorizar la subsanación de las deficiencias tecnológicas y operativas para construir una plataforma robusta, usable y, sobre todo, confiable, que actúe como un generador de confianza en lugar de una barrera.
- Desarrollar estrategias de marketing y comunicación que transmitan de manera clara y efectiva la propuesta de valor refinada, enfocándose en construir confianza y destacar los beneficios tangibles (conveniencia, acceso a calidad, seguridad y ahorro) para los padres argentinos.
- Este enfoque buscará transformar a The Baby Clan de un concepto prometedor pero inviable a una empresa sostenible, capaz de cumplir su misión y capitalizar las oportunidades reales del mercado.

10. Propuesta: Reenfoque Estratégico en el Alquiler de Equipamiento para Bebés

Con base en el diagnóstico exhaustivo realizado en las etapas anteriores, que reveló una falta de validación de la propuesta de valor híbrida original y una tracción financiera nula en el segmento de compraventa C2C, pero un crecimiento incipiente y prometedor en el servicio de alquiler de equipamiento, la propuesta central de este plan es un reenfoque estratégico de The Baby Clan hacia la consolidación y expansión de su modelo de negocio de alquiler de equipamiento para bebés, operando principalmente bajo un esquema Business-to-Consumer (B2C) gestionado. Esta propuesta implica: Priorizar el servicio de alquiler: Concentrar la totalidad de los recursos (financieros, humanos, tecnológicos) en optimizar, profesionalizar y escalar la oferta de alquiler de equipamiento infantil. Suspensión temporal del marketplace C2C de ventas: Dada la ausencia total de ingresos registrados y los problemas tecnológicos y operativos asociados, se propone pausar el desarrollo activo y la promoción de la funcionalidad

de compraventa entre particulares hasta que el modelo de alquiler esté consolidado y sea financieramente sostenible. Fortalecimiento de la marca en torno al alquiler: Reposicionar la comunicación y la identidad de marca de TBC para destacar los beneficios del alquiler: conveniencia, ahorro, acceso a productos de alta calidad, flexibilidad y sostenibilidad como un valor añadido. Inversión crítica en tecnología y operaciones: Abordar de manera urgente las deficiencias de la plataforma web y los procesos operativos para garantizar una experiencia de usuario fluida, confiable y segura en el servicio de alquiler, construyendo la confianza que el modelo C2C no pudo generar. Esta solución se alinea directamente con el problema detectado (falta de validación de la propuesta de valor híbrida) y busca capitalizar la única área del negocio que ha mostrado signos de aceptación por parte del mercado y que, por su naturaleza gestionada, permite a TBC controlar la calidad y mitigar la aversión al riesgo de los consumidores.

11. Plan de Implementación

El siguiente plan describe cómo se llevará a cabo la propuesta de reenfoque estratégico.

11.1. Objetivo General y Objetivos Específicos

11.1.1. Objetivo General

Reposicionar a The Baby Clan como el referente líder y confiable en el servicio de alquiler de equipamiento para bebés en la Ciudad de Córdoba y el Valle de Punilla, logrando la validación de su propuesta de valor enfocada, alcanzando la sostenibilidad financiera y sentando las bases para una futura expansión en los próximos 18 meses.

11.1.2. Objetivos Específicos

Se definen tres objetivos específicos, siguiendo la metodología SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes, con un Plazo de Tiempo): Objetivo Tecnológico-Operativo (Confianza y Experiencia): Específico: Optimizar integralmente la plataforma web de The Baby Clan para el servicio de alquiler B2C, mejorando la usabilidad, la funcionalidad de reservas y pagos, y la seguridad transaccional. Implementar y comunicar protocolos estandarizados de

higiene, seguridad y logística para el 100% del inventario de alquiler. Medible: Lograr una puntuación de usabilidad del sitio (medida por encuestas post-interacción o herramientas de análisis UX) de al menos 8/10. Reducir la tasa de abandono del proceso de reserva en un 40%. Asegurar una tasa de éxito del 99% en las transacciones de pago online. Implementar protocolos en el 100% del inventario. Alcanzable: Con una inversión focalizada en desarrollo web (sea mejora de la actual o migración a una solución SaaS especializada en alquileres) y la definición clara de procesos internos. Relevante: Las deficiencias tecnológicas y la falta de confianza operativa son las principales barreras actuales para la validación de la propuesta de valor. Tiempo: En los primeros 9 meses del plan. Objetivo de Marketing y Ventas (Crecimiento en Alquiler): Específico: Incrementar los ingresos generados por el servicio de alquiler de equipamiento para bebés y la base de clientes activos de alquiler en la región de Córdoba y Valle de Punilla. Medible: Aumentar los ingresos mensuales recurrentes por alquiler en un 150% sobre el promedio mensual del último trimestre anterior al plan. Incrementar la base de clientes activos de alquiler (al menos un alquiler en los últimos 6 meses) en un 60%. Alcanzable: A través de una plataforma funcional, una propuesta de valor clara y campañas de marketing digital dirigidas, junto con el desarrollo de alianzas estratégicas. Relevante: El alquiler es el único segmento con tracción demostrada y representa la vía más clara hacia la sostenibilidad financiera. Tiempo: En los próximos 12 meses. Objetivo de Sostenibilidad Financiera (Viabilidad): Específico: Alcanzar el punto de equilibrio operativo para el servicio de alquiler B2C y reducir la dependencia de aportes de las socias para cubrir gastos operativos. Medible: Lograr que los ingresos por alquiler cubran el 100% de los costos operativos directos e indirectos asociados al servicio de alquiler durante al menos 3 meses consecutivos. Reducir los aportes de capital de las socias destinados a gastos operativos en un 80%. Alcanzable: Mediante el cumplimiento de los objetivos de ingresos por alquiler, una gestión eficiente de costos y la optimización de la utilización del inventario. Relevante: La sostenibilidad financiera es crucial para la supervivencia y el crecimiento a largo plazo de la empresa. Tiempo: En los próximos 18 meses.

11.2. Metas

Las metas cuantificables derivadas de los objetivos específicos son: Meta Tecnológico-Operativa 1: Puntuación de usabilidad del sitio web de 8/10 o superior alcanzada para el final del

Mes 6. Meta Tecnológico-Operativa 2: Tasa de abandono del proceso de reserva online reducida en un 40% para el final del Mes 6. Meta Tecnológico-Operativa 3: Tasa de éxito del 99% en transacciones de pago online mantenida desde el Mes 4 en adelante. Meta Tecnológico-Operativa 4: 100% del inventario de alquiler operando bajo protocolos estandarizados y comunicados de higiene y seguridad para el final del Mes 9. Meta Marketing y Ventas 1: Incremento del 150% en los ingresos mensuales recurrentes por alquiler para el final del Mes 12. Meta Marketing y Ventas 2: Incremento del 60% en la base de clientes activos de alquiler para el final del Mes 12. Meta Sostenibilidad Financiera 1: Punto de equilibrio operativo del servicio de alquiler alcanzado y mantenido durante los meses 16, 17 y 18. Meta Sostenibilidad Financiera 2: Reducción del 80% en los aportes de las socias para gastos operativos para el final del Mes 18.

11.3. Alcance

Delimitación de la Propuesta: La propuesta se centra exclusivamente en el reposicionamiento y fortalecimiento del servicio de alquiler de equipamiento para bebés de The Baby Clan. No incluye, en esta fase, la reactivación o desarrollo del marketplace C2C para la compraventa de artículos usados entre particulares, el cual se considera suspendido temporalmente. Área Geográfica: Inicialmente, el plan se implementará en la Ciudad de Córdoba y las principales localidades turísticas del Valle de Punilla (ej. Carlos Paz, Cosquín, La Falda), donde TBC ya tiene una presencia incipiente y donde la demanda turística puede ser un motor clave. Período de Implementación: El plan se desarrollará en un marco temporal total de 18 meses. Áreas de la Empresa Involucradas: Implicará a todas las áreas funcionales de TBC, requiriendo una coordinación estrecha entre Dirección/Estrategia, Tecnología, Operaciones, Marketing y Ventas, y Finanzas. Procesos Intervenidos: Se intervendrán y optimizarán los procesos de: reserva online, procesamiento de pagos, gestión de inventario de alquiler, logística, atención al cliente, control de calidad e higiene del equipamiento, y estrategias de marketing y comunicación.

11.4. Recursos Involucrados

11.4.1. Recursos Humanos

Equipo Fundador: Se propone una reasignación de roles y responsabilidades para enfocarse en el éxito del modelo de alquiler: Evelyn Aghemo: Liderazgo en Marketing, Comunicación y Desarrollo de Alianzas Estratégicas. Marianela Adalid: Dirección de Operaciones (incluyendo logística e inventario) y Finanzas. Paola Brasca: Supervisión de la Transformación Tecnológica (gestión de proveedores externos si es necesario) y Mejora de Procesos. Contratación/Consultoría Externa (según presupuesto y financiación): Desarrollador Web / Agencia Tecnológica: Para la optimización crítica de la plataforma o el desarrollo/implementación de una nueva solución SaaS de alquiler (estimación: 3-6 meses de proyecto intensivo). Especialista en Marketing Digital: (Freelance o consultor part-time) Para diseñar y ejecutar campañas de SEO/SEM, gestión de redes sociales enfocada y analítica (continuo). Personal Operativo para Alquiler (Crítico desde Fase 1): Personal part-time o alianza con servicio profesional de sanitización. Este recurso no es opcional ni escalable post-lanzamiento. Es una inversión fundacional indispensable para construir la propuesta de valor central de "confianza y seguridad", mitigando directamente la aversión a la pérdida del consumidor y diferenciando a TBC de alternativas informales como el préstamo entre pares o la compra en marketplaces no gestionados.

11.4.2. Recursos Tecnológicos

Plataforma Web Optimizada: Inversión en el rediseño y desarrollo de la plataforma actual o migración a un software especializado en gestión de alquileres (ej. Booqable, Rentle, o similar adaptado al mercado argentino). Debe incluir: Catálogo de productos de alquiler claro y atractivo. Sistema de reservas online intuitivo con calendario de disponibilidad en tiempo real. Pasarela de pagos segura y funcional (integración con Mercado Pago es prioritaria). Módulo de gestión de inventario y clientes (CRM básico). Herramientas de Marketing Digital: Software de email marketing, herramientas de análisis SEO/web, plataforma de gestión de redes sociales. Equipamiento de Oficina Básico: Computadoras, conexión a internet estable.

11.4.3. Recursos Financieros (Estimación Preliminar y Necesidad de Financiación)

El presupuesto exacto requerirá un análisis detallado, pero se pueden estimar las principales partidas de inversión inicial y recurrente. Es crucial destacar que, dada la fragilidad financiera actual, la ejecución de este plan probablemente requerirá una inyección de capital externo (inversión semilla), que se buscará activamente apalancando la participación en Incutex y la validación del modelo de alquiler.

Presupuesto Estimado del Plan (18 Meses, en USD)

Categoría de Gasto	Fase 1 (Mes 1-3)	Fase 2 (Mes 4-9)	Fase 3 (Mes 10-18)	Total Estimado (USD)	Observaciones
Inversión en Tecnología					
Auditoría y Consultoría Tecnológica	500-1.000			500-1.000	Para definir alcance exacto de desarrollo.
Desarrollo/Optimización Plataforma Web/SaaS	2.500-8.000	1.000-2.000		3.500-10.000	Rango según sea mejora o nueva plataforma.
Mantenimiento Plataforma y Hosting (mensual)	450	900	1.350	2.700	Estimado USD 150/mes.
Subtotal Tecnología	3.450-9.450	1.900-2.900	1.350	6.700-13.400	
Inversión en Inventario de Alquiler					

Adquisición/Acondicionamiento Inventario Inicial	2.000- 5.000	1.000- 3.000	1.000- 2.000	4.000- 10.000	Para asegurar stock de calidad y variedad.
Subtotal Inventario	2.000- 5.000	1.000- 3.000	1.000- 2.000	4.000- 10.000	
Inversión en Marketing y Ventas					
Investigación de Mercado y Precios	300-600			300-600	
Desarrollo de Contenido y Material Promocional	500- 1.000	300-500	200-400	1.000- 1.900	
Campañas Marketing Digital (Publicidad, SEO) (mensual)	600	2.100	4.500	7.200	Escalable: USD 200/m (F1), 350/m (F2), 500/m (F3).
Herramientas de Marketing (mensual)	150	300	450	900	Estimado USD 50/mes.
Subtotal Marketing	1.550- 2.350	2.700- 2.900	5.150- 5.350	9.400- 10.600	
Costos Operativos					
Logística y Limpieza de Inventario (mensual)	300	1.500	3.600	5.400	Variable: USD 100/m (F1), 250/m (F2), 400/m (F3).

Costos Administrativos y Generales (mensual)	600	1.200	1.800	3.600	Estimado USD 200/mes.
Subtotal Operativos	900	2.700	5.400	9.000	
Recursos Humanos (Externos)					
Consultor Marketing Digital (part-time/proyecto)	500-1.500	1.000-2.000	1.500-3.000	3.000-6.500	Sujeto a financiación.
Personal Operativo Adicional (part-time)		1.800-3.600	4.500-9.000	6.300-12.600	Crece con el volumen de alquileres.
Subtotal RRHH Externos	500-1.500	2.800-5.600	6.000-12.000	9.300-19.100	
TOTAL ESTIMADO DEL PLAN (18 Meses)	8.400-19.200	11.100-17.100	18.900-25.000	38.400-62.100	Rango de inversión total requerida.

Nota sobre Tasa de Cambio y Gestión de Volatilidad: El presente presupuesto se expresa en Dólares Estadounidenses (USD) para facilitar la planificación estratégica y la comparabilidad, especialmente para costos tecnológicos que suelen estar dolarizados. Para la conversión se ha utilizado una tasa de cambio de referencia de 1 USD = 1.185 ARS (Dólar MEP a Junio de 2025). Se reconoce la alta volatilidad del peso argentino; por lo tanto, la gestión financiera operativa se realizará en ARS y los precios de los alquileres serán revisados trimestralmente para ajustarse a la inflación local (IPC) y a la evolución del tipo de cambio, con el fin de proteger los márgenes y asegurar la capacidad de cubrir los costos dolarizados. Esta política de precios dinámica no es solo una táctica contable, sino una respuesta estratégica proactiva al principal riesgo económico identificado en el análisis PESTEL, demostrando una comprensión profunda del desafío operativo en Argentina.

11.5. Acciones Concretas a Desarrollar

Se proponen tres fases principales para la implementación del plan.

11.5.1. Fase 1 (Mes 1-3): "Cimientos Sólidos para el Alquiler"

Nombre del Programa: "Reimpulso TBC: Foco en Alquiler Confiable" Acciones:

Auditoría Tecnológica y Definición de Requerimientos: Contratar un consultor externo o agencia para evaluar el estado de la plataforma actual. Definir los requerimientos funcionales y técnicos para un servicio de alquiler B2C óptimo (reservas, pagos, gestión de inventario, CRM). **Selección de Solución Tecnológica:** Investigar y comparar opciones: a) mejora sustancial de la plataforma existente (si es viable y costo-efectiva), b) migración a una plataforma SaaS especializada en alquileres, c) desarrollo de un nuevo módulo específico. **Seleccionar la opción más adecuada** en función de costo, tiempo de implementación y escalabilidad. **Diseño de Protocolos Operativos para Alquiler:** Documentar detalladamente los procesos de: recepción, inspección, limpieza y desinfección de equipamiento; almacenamiento y gestión de inventario; proceso de reserva y confirmación; logística de entrega y recolección; política de depósitos, daños y devoluciones; y atención al cliente específica para alquileres. **Aseguramiento de la Calidad Operativa:** Paralelamente a la auditoría tecnológica, se procederá a la contratación y capacitación de personal operativo part-time en los protocolos de higiene y seguridad, o se firmará un acuerdo de servicio con una empresa de sanitización profesional. El objetivo es garantizar que la capacidad de entregar un producto impecable esté lista antes del primer alquiler bajo el nuevo modelo. Esta acción es crítica para construir la infraestructura de confianza de la empresa. **Investigación de Mercado y Precios (Alquiler):** Analizar en detalle la oferta y precios de competidores directos de alquiler en Córdoba y Valle de Punilla. Realizar encuestas o entrevistas a padres del target para entender su disposición a pagar y valorar atributos del servicio. Definir una estructura de precios competitiva y rentable para TBC. **Plan Financiero Detallado y Búsqueda de Financiación:** Elaborar proyecciones financieras para el modelo de alquiler, estimando ingresos, costos, punto de equilibrio y necesidades de inversión. Preparar un pitch deck y comenzar la búsqueda activa de financiación semilla a través de la red de Incutex y otros contactos.

11.5.2. Fase 2 (Mes 4-9): "Optimización y Lanzamiento del Servicio de Alquiler Premium"

Nombre del Programa: "TBC Alquila Confianza: Tu Solución Inteligente" Acciones: Implementación/Optimización de la Plataforma de Alquiler: Ejecutar la solución tecnológica seleccionada en Fase 1. Realizar pruebas exhaustivas de funcionalidad, usabilidad y seguridad. Asegurar la correcta integración de pasarelas de pago. Creación de Contenido de Marketing Enfocado: Desarrollar material de marketing (textos web, posts para redes sociales, videos cortos, folletos digitales) que comuniquen claramente la propuesta de valor del alquiler, enfatizando: Beneficios (ahorro, conveniencia, acceso a calidad, sostenibilidad) y Confianza (protocolos de higiene y seguridad, calidad del equipamiento, testimonios). Lanzamiento de Campañas de Marketing Digital Piloto: Implementar campañas acotadas de Google Ads (para búsquedas como "alquiler cochecito bebé Córdoba") y publicidad en redes sociales (Instagram, Facebook) dirigidas a padres en la zona de cobertura. Medir resultados y optimizar. Nombre de campaña interna: "Descubrí TBC Alquila". Desarrollo de Alianzas Estratégicas Iniciales: Contactar y establecer acuerdos con 2-3 hoteles familiares o complejos de cabañas en Carlos Paz y alrededores para ofrecer el servicio de alquiler de TBC a sus huéspedes. Programa: "Aliados por la Crianza Viajera". Implementación de Protocolos Operativos y Capacitación: Poner en marcha los protocolos de higiene, seguridad y logística definidos. Capacitar al personal en su correcta ejecución.

11.5.3. Fase 3 (Mes 10-18): "Crecimiento Sostenible y Consolidación del Liderazgo en Alquiler"

Nombre del Programa: "Clan TBC Crece: Alquilandando Experiencias Memorables" Acciones: Escalamiento de Estrategias de Marketing Digital: Basado en los resultados de las campañas piloto, aumentar la inversión y el alcance de las campañas de marketing digital. Explorar nuevas plataformas o formatos (ej. marketing de influencers locales). Expansión Gradual del Inventario y Cobertura: Según la demanda y la capacidad financiera, adquirir nuevo equipamiento de alquiler, diversificando la oferta. Considerar la expansión de la cobertura logística a nuevas zonas dentro de Córdoba o localidades cercanas del Valle de Punilla. Fomento de la Comunidad y Fidelización: Implementar un programa de fidelización para clientes recurrentes de alquiler (ej. descuentos en futuros alquileres). Crear contenido y dinámicas en

redes sociales que fomenten la interacción y el sentido de pertenencia al "clan" de usuarios de TBC Alquila. Monitoreo Continuo de KPIs y Optimización: Realizar un seguimiento mensual de los KPIs definidos. Analizar resultados y realizar ajustes continuos en precios, oferta de productos, estrategias de marketing y operaciones. Preparación para Futura Expansión/Diversificación: Si se alcanza la sostenibilidad financiera y se consolida el modelo de alquiler, comenzar a evaluar la viabilidad de reintroducir el marketplace C2C de ventas (con una plataforma y procesos radicalmente mejorados) o expandir el servicio de alquiler a otras regiones, basándose en los aprendizajes de esta fase.

11.6. Cronograma o Marco Temporal (Diagrama de Gantt)

Cronograma de Implementación (Diagrama de Gantt Simplificado)

Acción Principal	Mes 1-3	Mes 4-6	Mes 7-9	Mes 10-12	Mes 13-15	Mes 16-18
FASE 1: Cimientos Sólidos						
Auditoría Tecnológica y Requerimientos	XXXXX					
Selección Solución Tecnológica	XXXXX					
Diseño Protocolos Operativos	XXXXX					
Aseguramiento Calidad Operativa	XXXXX					
Investigación Mercado y Precios	XXXXX					

Plan Financiero y Búsqueda Financiación	XXXXXX	XXXXXX				
FASE 2: Optimización y Lanzamiento						
Implementación/Optimización Plataforma		XXXXXX	XXXXXX			
Creación Contenido Marketing		XXXXXX	XXXXXX			
Campañas Marketing Piloto		XXXXXX	XXXXXX			
Desarrollo Alianzas Estratégicas			XXXXXX	XXXXXX		
Implementación Protocolos Operativos		XXXXXX	XXXXXX			
FASE 3: Crecimiento y Consolidación						
Escalamiento Marketing Digital				XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX
Expansión Inventario y Cobertura				XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX
Fomento Comunidad y Fidelización				XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX
Monitoreo KPIs y Optimización	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX

Preparación Futura Expansión						XXXXXX
------------------------------	--	--	--	--	--	--------

11.7. Evaluación o Medición de la Propuesta.

11.7.1. Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)

Para medir el éxito de la propuesta, se utilizarán los siguientes KPIs, alineados con los objetivos y metas:

KPIs Tecnológico-Operativos:

Puntuación de Usabilidad del Sitio Web (escala 1-10, objetivo ≥ 8).

Tasa de Abandono del Proceso de Reserva Online (objetivo reducción del 40%).

Tasa de Éxito de Transacciones de Pago (objetivo $>99\%$).

Porcentaje de Inventario bajo Protocolos de Higiene/Seguridad (objetivo 100%).

Índice de Satisfacción del Cliente (CSAT) con el servicio de alquiler (objetivo $>85\%$ de satisfacción alta).

Tasa de Cumplimiento de Entregas a Tiempo. KPIs de Marketing y Ventas (Alquiler):

Ingresos Mensuales Recurrentes por Alquiler (MRR Alquiler) (objetivo $+150\%$).

Número de Clientes Activos de Alquiler (objetivo $+60\%$).

Costo de Adquisición de Cliente (CAC) para el servicio de alquiler.

Valor de Vida del Cliente (LTV) de los clientes de alquiler.

Tasa de Conversión de Visitas a Reservas.

Número de Alianzas Estratégicas Activas y Leads generados por ellas.

KPIs de Sostenibilidad Financiera:

Punto de Equilibrio Operativo (Ingresos por Alquiler vs. Costos Operativos del Alquiler).

Porcentaje de Reducción de Aportes de Socias para Gastos Operativos (objetivo 80%).

Margen Bruto por Alquiler. Tasa de Utilización del Inventario de Alquiler.

11.7.2. Herramientas y Frecuencia de Medición

Herramientas de Evaluación:

Google Analytics (GA4), plataforma de e-commerce/alquiler, encuestas de satisfacción (CSAT/NPS), software de CRM, informes financieros internos, herramientas de análisis de redes sociales y herramientas de Test A/B.

Frecuencia de Medición:

Diaria/Semanal: Métricas operativas clave de la plataforma (ej. nuevas reservas, pagos fallidos).

Mensual: KPIs de marketing, ventas, satisfacción del cliente y utilización de inventario. Revisión de presupuesto vs. ejecutado.

Trimestral: Revisión estratégica de todos los KPIs, análisis de tendencias, evaluación del progreso hacia metas de LTV y punto de equilibrio. Ajuste de estrategias.

Semestral/Anual: Evaluación completa del plan, impacto a largo plazo, decisiones sobre fases futuras. Este sistema de medición permitirá a The Baby Clan monitorear de cerca el progreso, identificar desviaciones tempranamente y tomar decisiones basadas en datos para asegurar el éxito del plan de reposicionamiento.

11.8. Proyección de Retorno de la Inversión (ROI) y Viabilidad Financiera

La proyección del Retorno de la Inversión (ROI) y la viabilidad financiera del plan de reposicionamiento de TBC se basa en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos. Es fundamental reconocer que, dada la situación financiera inicial, el ROI a corto plazo (dentro de los 18 meses) podría ser modesto. El foco principal en esta etapa es alcanzar la sostenibilidad operativa y validar un modelo de negocio rentable para el servicio de alquiler.

Estimación de la Inversión Total del Plan (18 Meses)

Con base en el presupuesto detallado, la inversión total estimada para la ejecución del plan durante 18 meses se encuentra en un rango de USD 38.400 a USD 62.100. Esta cifra incluye la inversión inicial en tecnología, inventario y marketing, así como los costos operativos recurrentes proyectados.

11.8.1. Proyección de Ingresos y Beneficios

La proyección de ingresos se basa en la meta de incrementar los ingresos mensuales recurrentes por alquiler en un 150% para el final del Mes 12, sobre la base del promedio mensual del último trimestre anterior al plan. Esta meta, más ambiciosa que la planteada originalmente, se justifica por varios factores: Necesidad de Cobertura de Costos en USD: En un entorno de alta devaluación, un crecimiento modesto no sería suficiente para cubrir la inversión inicial y los costos operativos recurrentes, muchos de los cuales están dolarizados (ej. software, marketing digital). Potencial del Mercado de Alquiler: Benchmarks de la industria del alquiler de equipos indican una tasa de crecimiento anual del 11.2%, y el uso de plataformas digitales de alquiler ha aumentado un 158% desde 2020, lo que demuestra un mercado en fuerte expansión. Crecimiento Histórico Propio: El propio crecimiento acelerado de TBC en el nicho de alquiler, aunque desde una base baja, sugiere un potencial sin explotar que una plataforma funcional y un marketing enfocado podrían capitalizar.

- Metodología para el Cálculo del ROI

El ROI se calculará utilizando la fórmula estándar:

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Beneficio Neto del plan} - \text{Costo Total de la Inversión del Plan})}{\text{Costo Total de la Inversión del Plan}} \times 100$$

Beneficio Neto del Plan: Ingresos totales por alquiler durante los 18 meses, menos los costos operativos totales del mismo período.

Costo Total de la Inversión del Plan: Suma de la inversión inicial y los costos operativos acumulados (rango estimado de USD 38.400 a USD 62.100).

11.9. Viabilidad Financiera, Punto de Equilibrio y Plan de Contingencia

El primer hito crucial para la viabilidad es alcanzar el punto de equilibrio operativo para el servicio de alquiler, donde los ingresos cubran todos los costos asociados. Se espera lograrlo y mantenerlo durante los meses 16, 17 y 18 del plan.

Alcanzar este punto demostrará que el modelo es sostenible y capaz de autofinanciarse, reduciendo la dependencia de aportes externos. Se establece el siguiente Plan de Contingencia y Acciones Correctivas : Si al final del Mes 6 del plan de implementación, los ingresos mensuales por alquiler no han alcanzado al menos el 40% de la meta de crecimiento anualizada (es decir, un 60% de incremento sobre la base inicial), se activarán las siguientes medidas de forma inmediata: **Intensificación de Alianzas B2B:** Se priorizará el cierre de acuerdos con hoteles, agencias de turismo y organizadores de eventos para asegurar flujos de ingresos más predecibles y de mayor volumen.

Revisión de la Estrategia de Precios: Se realizará un análisis de elasticidad de precios para optimizar la relación entre tarifa y volumen, buscando maximizar el margen por cada alquiler. **Reasignación del Presupuesto de Marketing:** Se auditará el Costo de Adquisición de Cliente (CAC) por canal y se reasignará el 100% del presupuesto publicitario a los 2 canales que demuestren el CAC más bajo durante la Fase 2.

11.10. Factores Críticos para un ROI Positivo y Viabilidad

Crecimiento Exponencial de Ingresos por Alquiler: La meta del 150% es un mínimo. Para lograr un ROI positivo y cubrir la inversión en USD, los ingresos deben crecer a una tasa significativamente mayor. Adquisición y Retención Eficiente de Clientes: Un bajo CAC y un alto LTV serán determinantes. Optimización de la Tasa de Utilización del Inventario: Maximizar la rentabilidad de cada artículo. Gestión Rigurosa de Costos: Mantener los costos dentro de los rangos presupuestados. Obtención de Financiación Externa: La inversión inicial dependerá de la capacidad de TBC para asegurar financiación semilla. Adaptabilidad y Ejecución: La capacidad del equipo para ejecutar el plan, aprender rápidamente y adaptarse.

11.11. Conclusión sobre Viabilidad y ROI

La viabilidad financiera de The Baby Clan, bajo este plan de reenfoque, es alcanzable pero desafiante. Depende de una transformación radical en su capacidad tecnológica y operativa, y de un crecimiento muy sustancial en su única línea de ingresos validada.

- A corto plazo (18 meses): El principal objetivo es alcanzar el punto de equilibrio operativo. Es posible que el ROI acumulado en este período aún no sea significativamente positivo debido a la inversión inicial.
- A mediano y largo plazo (>18 meses): Si se logra el punto de equilibrio y se mantiene un crecimiento constante, TBC tiene el potencial de generar un ROI positivo y atractivo. La escalabilidad del modelo de alquiler, una vez validado, será clave. La proyección de un ROI específico sería especulativa sin datos reales post-mejora. Sin embargo, el plan establece los cimientos para que, con una ejecución exitosa, TBC pueda transitar de una situación de fragilidad a una de viabilidad y eventual rentabilidad.

12. Conclusiones

Este reporte de caso se propuso como objetivo central diagnosticar las causas subyacentes de la baja tracción de mercado de The Baby Clan (TBC) y, a partir de dicho diagnóstico, proponer un plan estratégico para su reposicionamiento y crecimiento sostenible. La conclusión

fundamental de este análisis es que el desafío de la empresa no reside en un problema de ejecución de un modelo viable, sino en la inviabilidad inherente de su propuesta de valor híbrida en el contexto del mercado argentino. La solución, por lo tanto, no es un ajuste incremental, sino un pivote estratégico decisivo, una conclusión respaldada por la evidencia empírica extraída de los propios registros operativos y financieros de la organización.

El análisis de los datos internos de la compañía revela una historia de dos modelos de negocio con resultados diametralmente opuestos. Por un lado, el componente de marketplace de compraventa entre consumidores (C2C) no ha simplemente tenido un bajo rendimiento; ha fracasado de manera absoluta en lograr cualquier tipo de validación de mercado. La evidencia más contundente e irrefutable proviene del documento "Control Diario", el cual registra **cero pesos (\$0) en ingresos por ventas** a lo largo de un período de varios años, desde 2021 hasta principios de 2025. Esta ausencia total de transacciones invalida la premisa de que este segmento del negocio es funcional. En marcado contraste, el mismo registro financiero demuestra que el 100% de los ingresos transaccionales de TBC proviene de su servicio de alquiler de equipamiento, operado bajo un modelo de negocio a consumidor (B2C) gestionado. Esta unidad no solo muestra signos de vida, sino que exhibe una trayectoria de crecimiento robusta y acelerada, como se ilustra a continuación.

Desempeño Comparativo de Unidades de Negocio (2021-2024, Basado en "Control Diario")

Unidad de Negocio	Ingresos 2021 (ARS)	Ingresos 2022 (ARS)	Ingresos 2023 (ARS)	Ingresos 2024 (Parcial, ARS)
Ingresos por Venta C2C	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos por Alquiler B2C	\$ 22,65	\$ 55,80	143,10	\$ 404,70

La razón detrás de esta divergencia tan drástica es tanto tecnológica como profundamente psicológica. El fracaso del modelo C2C se puede explicar a través de la lente de la Teoría de la Perspectiva (Prospect Theory) de Kahneman y Tversky. Para los padres, el acto de adquirir productos para sus hijos, especialmente artículos de seguridad, no es una decisión puramente económica. Se enfrentan a una ganancia potencial (ahorro de dinero) y una pérdida potencial (un riesgo, por pequeño que sea, para la seguridad o salud de su hijo). El dolor psicológico asociado a una pérdida catastrófica, como un accidente por una butaca de auto defectuosa, es inmensamente más poderoso que el placer de una ganancia financiera. Las debilidades documentadas de la plataforma de TBC —falta de integración de pagos seguros, ausencia de un sistema de control de calidad o garantías, y una comunicación desintermediada entre usuarios— no crearon esta aversión a la pérdida, pero fracasaron críticamente en mitigarlo. De hecho, la exacerbaron, haciendo que la propuesta de valor del C2C fuera insostenible.

El éxito del modelo de alquiler, en cambio, se debe precisamente a su capacidad para invertir esta dinámica. Al ser un servicio B2C gestionado, TBC asume el control del inventario y, con ello, la responsabilidad de la calidad, la higiene y la seguridad. Este modelo permite a la empresa implementar y comunicar protocolos rigurosos, neutralizando eficazmente la aversión a la pérdida del consumidor. En esencia, el cliente no solo alquila un producto; compra tranquilidad. Esto redefine la verdadera propuesta de valor que el mercado ha validado: TBC no es un simple facilitador de transacciones, sino un **proveedor de mitigación de riesgos como servicio**.

En definitiva, la conclusión de este trabajo es inequívoca. Para que The Baby Clan sobreviva, prospere y cumpla su misión fundacional de facilitar la crianza de manera sostenible, debe abandonar su fallido modelo híbrido y ejecutar un pivote estratégico hacia un servicio de alquiler B2C enfocado y gestionado profesionalmente. Este reenfoque no representa una renuncia a su visión, sino su única materialización realista y potente. Al concentrar sus recursos en el modelo de alquiler validado, TBC puede solucionar sus deficiencias operativas, construir una marca sinónimo de confianza y alcanzar la sostenibilidad financiera necesaria para generar un impacto duradero.

13. Recomendaciones

A partir de las conclusiones extraídas del diagnóstico, se formulan las siguientes recomendaciones estratégicas, diseñadas para guiar a la dirección de The Baby Clan hacia la viabilidad y el crecimiento sostenible.

13.2. Ejecutar un Pivote Estratégico Decisivo hacia el Alquiler B2C

Se recomienda suspender de manera inmediata y formal todas las operaciones, desarrollos y esfuerzos de marketing relacionados con el marketplace de compraventa C2C. El 100% de los recursos de la empresa —financieros, humanos y tecnológicos— debe ser reasignado a la consolidación, profesionalización y expansión del servicio de alquiler de equipamiento para bebés. Esta acción se justifica en la evidencia contundente de la falta total de ingresos del modelo C2C (\$0 durante varios años) y el crecimiento acelerado y validado del modelo de alquiler B2C. Continuar invirtiendo en un segmento de negocio fallido representa un costo de oportunidad crítico y un drenaje de recursos que la empresa no puede permitirse.

13.3. Priorizar la Inversión en una Infraestructura Tecnológica y Operativa Robusta y Confiable

Es imperativo realizar una inversión prioritaria en la optimización o sustitución de la plataforma web actual para ofrecer una experiencia de alquiler impecable. Esto debe incluir, como mínimo, un sistema de reservas funcional con disponibilidad en tiempo real, una integración segura y fluida con Mercado Pago, y canales de comunicación claros y controlados. Simultáneamente, se deben formalizar, y si es posible certificar, protocolos de higiene y seguridad para el 100% del inventario de alquiler. Estos protocolos deben ser comunicados de manera prominente en toda la plataforma y material de marketing, convirtiéndose en una promesa central de la marca. La justificación radica en que las deficiencias tecnológicas y operativas actuales son la causa principal del déficit de confianza que impide el crecimiento.

13.4. Reposicionar la Estrategia de Marketing y Comunicación en Torno a la Confianza y la Conveniencia

Se debe rediseñar por completo la estrategia de comunicación y marketing para que el eje central del mensaje sea la **confianza, la seguridad, la higiene garantizada y la conveniencia** del servicio de alquiler gestionado por TBC. El discurso sobre la economía circular y la sostenibilidad, si bien valioso, debe pasar a un segundo plano, posicionándose como un beneficio adicional e inteligente de una decisión que es, ante todo, práctica y segura. El análisis demuestra que, para este nicho de mercado, la confianza es una necesidad primaria que debe ser satisfecha antes de que los beneficios secundarios puedan ser valorados.

13.4. Implementar un Sistema de Gestión Riguroso Basado en Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)

Es fundamental establecer y monitorear sistemáticamente los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) detallados en el plan de implementación. Se debe prestar especial atención a métricas como la Tasa de Utilización del Inventario, el Costo de Adquisición de Cliente (CAC), el Valor de Vida del Cliente (LTV) y el seguimiento del Punto de Equilibrio Operativo. Todas las decisiones estratégicas futuras, desde la adquisición de nuevo inventario hasta la asignación de presupuesto de marketing, deben estar fundamentadas en el análisis de estos datos. La fragilidad financiera histórica de la empresa, evidenciada por déficits recurrentes, exige una transición hacia una gestión profesional y basada en datos para asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo.

14. Referencias

15. Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity*. Free Press.
16. Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.
17. Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.

18. Al-Emran, M., & Mezhujev, V. (2021). *An Extended UTAUT Model to Explain the Acceptance of E-Assessment by Higher Education Students*. SciTePress.
19. Allen, A. (2023, octubre). Understanding the 7Ps of the marketing mix. *Oxford College of Marketing Blog*.
20. Americas Market Intelligence. (2025a). *Logistics Challenges in the Online Consumer Journey in Argentina*. Americas Market Intelligence.
21. Americas Market Intelligence. (2025b). The 5 Biggest Logistics Challenges Facing Latin American E-Commerce. *Americas Market Intelligence*.
22. Ámbito Financiero. (2025, 10 de febrero). El comercio electrónico sigue creciendo: en 2024 facturó \$22 billones. *Ambito Financiero*.
23. Arkangeles. (2025). *Cómo Han Evolucionado las Inversiones en Startups en Latinoamérica en los últimos 5 años*. Arkangeles.
24. B2B International. (2025). *What is the Value Proposition Canvas?* B2B International.
25. Bank & Vogue. (2025, fecha simulada). Susurros en el mercado: ¿Argentina pronto podría dar la bienvenida a las importaciones de ropa de segunda mano? *Bank & Vogue Blog*.
26. Barbu, C. M., Bratu, R. S., & Sîrbu, E. M. (2018). Business Models of the Sharing Economy. *Review of International Comparative Management*, 19(2), 154-164.
27. BBVA Research. (2025, Marzo). *Situación Argentina. Marzo 2025*.
28. Bebé Nómade BUE. (2020). *Alquiler de equipamiento para bebés*.
29. Benitez, P. R. (s.f.). Lienzo de propuesta de valor de Pigneur y Osterwalder (paso a paso). *Economía TIC*.
30. Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch.
31. Board of Innovation. (2025). *Circular Economy Business Models explained*. Board of Innovation.
32. Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. Harper Business.
33. Brooks, A. (2023, 17 de julio). The marketing mix: Building a strategy with the 7Ps. *Venture Harbour*.

34. Calvo Porral, C. (2023). *Barriers to online second-hand purchase of fashion items: a generational approach*. Universidade da Coruña.
35. Calvo Porral, C., & Lévy Mangin, J. P. (2023). Barriers towards online second-hand purchase behaviour. *Repositorio Institucional da Universidade da Coruña*.
36. Cámara Argentina de Comercio Electrónico [CACE]. (2025). *Estadísticas*.
37. CanalAR. (9 de marzo de 2023). El eCommerce creció un 87% en Argentina durante 2022. ¿Cuáles son los rubros que más facturaron?
38. Canvas 2025 Documento de la catedra.
39. Casanova, L., Cornelius, P. K., & Dutta, S. (Eds.). (2018). *Entrepreneurial ecosystems in unexpected places: Examining the success factors of regional clusters*.
40. CBRE (2025) ¿Cómo ha cambiado el consumidor y qué preferencias y posibilidades tiene a la hora de comprar? En *Cómo la forma en la que trabajamos, consumimos y vivimos transformará el inmobiliario*.
41. Centro de Estudios en Tecnología y Sociedad (CETyS). (2023). *Ranking Digital Rights: An exploration of online marketplace and food delivery platforms in Latin America*. Derechos Digitales.
42. CETYS Trends. (2025). ¿Por qué cuesta confiar en sitios para comprar por internet? *CETYS Trends*.
43. Clarity Ventures. (2025a). *What is Consumer-to-Consumer E-Commerce*. Clarity Ventures.
44. Clarity Ventures. (2025b). *7 Types of eCommerce Business Models: Everything You Need to Know*. Clarity Ventures.
45. Comunes. (2018). *Comunes, Economías de la colaboración, Argentina 2018*. Bajo Radar.
46. Dittofi. (2025a). Niche marketplace. *Dittofi*.
47. Droid, L. (2022, 22 de marzo). Explicación del lienzo de propuesta de valor. *Osmos Cloud*.
48. Elaref, T. (2022). The Circular Economy and Marketing: A Literature Review. *Etikonomi: Jurnal Ekonomi*, 21(1), 153-168.
49. Ellen MacArthur Foundation. (2025a). *What is a circular economy?* Ellen MacArthur Foundation.

50. Ellen MacArthur Foundation. (2025b). *The circular economy in detail*. Ellen MacArthur Foundation.
51. Endeavor Argentina. (2020, diciembre 4). Innovación y ecosistema emprendedor de Córdoba: Conocé a las startups que lo integran. *Endeavor Argentina Blog*.
52. Euromonitor International. (2025). *Baby and Child-Specific Products in Argentina*. Euromonitor International.
53. Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2010). *Marketing metrics: The definitive guide to measuring marketing performance*. Pearson Education.
54. Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Addison-Wesley.
55. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
56. García Manjón, J. V. (2023, 26 de marzo). El lienzo de la propuesta de valor. *Dr García Manjón Herramientas para la innovación*.
57. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (s.f.). *Economía Circular*.
58. Grand View Research. (s.f.). *Argentina baby toiletries market size & outlook, 2024-2030*.
59. Grandon, E. E., & Pearson, J. M. (2004). WHAT DRIVES ELECTRONIC COMMERCE ACROSS CULTURES? A CROSS-CULTURAL EMPIRICAL INVESTIGATION OF THE THEORY OF PLANNED BEHAVIOR. *Journal of Electronic Commerce Research*.
60. Grupo Banco Mundial. (s.f.). *Tasa de natalidad, nacidos vivos en un año (por cada 1.000 personas) - Argentina*.
61. Humphrey, A. (circa 1960s). *SWOT Analysis*. Stanford Research Institute.
62. Incutex. (16 de febrero de 2023). Maternidad y emprendedurismo: una entrevista con la cofundadora de "The Baby Clan".
63. INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (2025, Abril). *Índice de Precios al Consumidor (IPC). Cobertura nacional. Marzo de 2025*.

64. IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación). (s.f.). *Normas IRAM*.
65. Joensuu-Salo, S., Sorama, K., Viljainen, S., & Taimisto, V. (2018). Digital transaction platforms: A review of the literature and a research agenda. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1440791.
66. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
67. Kantar. (2025). *Five shopper insights from two-baby families*. Kantar.
68. Kantar. (2025, Febrero). ¿Cómo viene el comportamiento de los bienes de consumo masivo en Argentina?
69. Kathan, W., Matzler, K., & Veider, V. (2016). The sharing economy: Your business model's friend or foe? *Business Horizons*, 59(6), 663-672.
70. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
71. Kim, N. L., Woo, H., & Ramkumar, B. (2021). The role of product attributes and consumer characteristics on attitude and behavioral intention for second-hand clothing. *Sustainability*, 14(1), 174.
72. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education Limited.
73. Kuusipalo-Mättälä, S., Leipämaa-Leskinen, H., & Turunen, L. L. M. (2024). It's Intertwined! Barriers and Motivations for Second-hand Product Consumption. *ResearchGate*.
74. La Nación. (2025, 23 de abril). Inflación: la recuperación del salario alcanza para comprar hasta un 60% más de algunos alimentos. *La Nación*.
75. LAVCA. (2024). *LAVCA Venture Pulse LATAM Q1 2024*. Scribd.
76. Li, J., Lin, Z., & Cui, L. (2025). Thematic structure of research on platform business growth: implications for strategy. *Technology Analysis & Strategic Management*.
77. Li, M., Wu, C., & Chen, L. (2020). The Effects of Online Trust-Building Mechanisms on Trust in the Seller and Online Purchase Intention: An Empirical Study in the C2C context. *Sustainability*, 12(5), 1717.

78. Liang, T. P., & Turban, E. (2011). Introduction to the special issue social commerce: A research framework for social commerce. *International Journal of Electronic Commerce*, 16(2), 5-14.
79. Liu, D., Yan, R. N., & Wu, L. (2021). Understanding consumers' continuance intention towards online second-hand clothing retailers. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 25(4), 617-634.
80. Liu, L., Guo, X., Lee, M. K. O., & Chen, C. (2011). *Understanding buyers' loyalty to a C2C platform: the roles of social capital and switching costs*. CityU Scholars.
81. MacDonald, F., & Lilley, S. (2018). Perceived value of digital components in library programmes: The case of Auckland Libraries' Dare to Explore summer reading programme. *ResearchGate*.
82. Maceira, J. (2024, 2 de mayo). Ecommerce C2C: características esenciales que debes conocer. *Orienteed*.
83. Marketplacer. (2025). *What Is A C2C Marketplace? Definition, Benefits & Examples*. Marketplacer.
84. McCabe, A. (2024, 7 de febrero). The 7Ps of the marketing mix: Streamline your strategy. *Hurree Blog*.
85. McKinsey & Company. (2025). *Moving past friend or foe: How to win with digital marketplaces*. McKinsey & Company.
86. Mercado, A. (agosto de 2023). Marketplace en Argentina: qué es y cómo funciona. *Tienda nube*.
87. Mercado Pago Developers. (2025). *Cómo integrar el checkout en marketplace*. Mercado Pago Developers.
88. Minami, A. L., Ramos, C., & Bortoluzzo, A. B. (2023). Drivers of collaborative consumption in emerging markets: An empirical analysis in Chile. *Sustainability*, 15(21), 15482.
89. Mont, O. (2004). *Product-service systems: Panacea or myth?* Lund University.
90. Muñoz, A. (2017, 25 de mayo). Los hábitos de compra de los padres. *Sales Layer Blog*.

91. Nieminen, A. (2016). *Consumer attitudes and motivations towards second-hand online buying in Facebook buy-sell-swap groups*. LUTPub.
92. Nucamp. (2025). *Inside Argentina's Thriving Tech Hub: Startups and Success Stories*. Nucamp.
93. Orienteed. (2025a). *B2B, B2C, B2B2C... C2C, C2B... What do they mean?* Orienteed.
94. Orienteed. (2025b). *¿Qué es usabilidad web en comercio electrónico?* Orienteed.
95. Origami Marketplace. (s.f.). *C2C marketplace: Reinventing the way you consume*.
96. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
97. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons.
98. Oteo Iturmendi, J. M., Celis Martín, P., Fernández-Villarán Ara, A., & de la Rica Aspiunza, Á. (s.f.). *Aplicación del Marketing Mix Ampliado (7Ps)* [Paper no publicado o presentado en congreso]. Universidad de Deusto.
99. Payments and Commerce Market Intelligence [PCMI]. (2025, enero). *Comercio electrónico en Argentina: datos del 2025*.
100. Penfriend.ai. (2024). *Product Market Fit For Startup Success In 2024*. Penfriend.ai.
101. PilchaGo. (2025). *Quiénes somos*.
102. Piscicelli, L., Ludden, G. D., & Cooper, T. (2018). What makes users happy? Understanding the drivers of satisfaction in the sharing economy. *Computers in Human Behavior*, 84, 382-393.
103. Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
104. PwC. (2024, 21 de junio). *Preferencias del consumidor: razones de su indecisión de compra y déficit de confianza*. PwC.

105. Quirós Padilla, D. (2019, mayo). El consumidor digital: motivaciones y factores que influyen en su comportamiento. *CORE*.
106. Rebill. (2025). *Las 8 Mejores Pasarelas de Pago en Argentina (2025)*. Rebill.
107. Ries, A., & Trout, J. (1981). *Positioning: The battle for your mind*. McGraw-Hill.
108. Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
109. Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). PLATFORM COMPETITION IN TWO-SIDED MARKETS. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990-1029.
110. Ruttanachot, M. (2012). A THEORETICAL REVIEW OF NETWORK EFFECTS ON PLATFORM PRODUCTS. *ResearchGate*.
111. Sari, D. P., & Wijaya, T. (2024). Analysis Of The Influence Of Website Quality, Pricing, Customer Trust And Brand Image On Purchase Intention Of Marketplace Customers. *International Journal of Economics Development Research (IJEDR)*, 5(1), 130-141.
112. Seedtoscale. (2025). *Understanding B2C Marketplaces*. Seedtoscale.
113. Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). *Consumption values and market choices: theory and applications*. South-Western Publishing.
114. Shipturtle. (s.f.). *The Ultimate Guide to Building a Successful C2C Marketplace*.
115. Shopify. (2025). *Business To Consumer (B2C) Definition and Examples (2025)*. Shopify.
116. Silva, S., Rodrigues, R. G., Veloso, C. M., & Duarte, P. (2021). Barriers to the purchase of second-hand clothes. *Journal of Cleaner Production*, 328, 129591.
117. Sjödin, C., & Sanne, J. M. (2021). *Millennials' online shopping experiences and perception of used goods*. DiVA portal.
118. Stanford Online. (2025). *If I Build It, Will They Come? Understanding Product-market Fit*. Stanford Online.

119. Startuplinks. (2025). *Latin America Venture Capital Report 2025*. Startuplinks.
120. Statista. (30 de noviembre de 2021). *Tamaño del mercado de los productos para el cuidado de bebés a nivel mundial entre 2020 y 2031 (en miles de millones de dólares)*.
121. StrategyHelix. (s.f.). *Mercado argentino de productos de cuidado personal para bebés 2024*.
122. Strategyzer. (2025). *Achieve Product-Market Fit with our Brand-New Value Proposition Canvas*. Strategyzer.
123. Stripe. (2023, 11 de septiembre). *Cómo crear un marketplace: guía para empresas*. Stripe.
124. Sun, Y., Liu, S., & Shen, S. (2024). Secondhand savvy: examining the influence of prior experience on motivators and barriers in parents' choice of children's secondhand products. *Young Consumers*, 25(ahead-of-print).
125. Tamba, M., & Mahardika, A. (2022). The Effect of Perceived Ease of Use, Perceived Usefulness, Perceived Risk, Social Influence, and Trust on Behavioral Intention to Use Securities Crowdfunding Platform. *APTISI Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 4(1), 74-85.
126. The Baby Clan. (s.f.). *¿Quiénes somos?*
127. The Little Rent Shop. (2025). *¿Vale la pena alquilar artículos para bebés?* *The Little Rent Shop*.
128. TN. (2025, 24 de abril). *Inflación y alimentos: creció el poder adquisitivo de los asalariados pero cayó el de los productores*. *TN Campo*.
129. Treiblmaier, H. (2020). Innovation Acceptance Research: A Review of Theories, Contexts and Approaches. *Journal of Internet Banking and Commerce*.
130. Trout, J., & Rivkin, S. (1996). *The new positioning: The latest on the world's #1 business strategy*. McGraw-Hill.
131. Trusted Shops. (2025). *Confianza en el comercio electrónico: Cómo crearla y aumentar las ventas*. Trusted Shops.
132. TusClicks. (s.f.). *Los principales modelos de negocios para un eCommerce*.

133. Universidad Torcuato Di Tella. (2025, Abril). *Índice de Confianza del Consumidor (ICC) - Abril 2025*.
134. University Lab Partners. (2025). *Understanding Product-Market Fit*. University Lab Partners.
135. Vexenat, R. (13 de enero de 2023). Un marketplace para bebés: The Baby Clan, el emprendimiento cordobés (compra/venta y alquiler) de equipamiento para bebés. *InfoNegocios*.
136. Vía Carlos Paz. (2 de diciembre de 2019). The Baby Clan: conocé cómo funciona la novedosa plataforma. *Vía País*.
137. Waight, E. (2013). Eco babies: Reducing a parent's ecological footprint with second-hand consumer goods. *International Journal of Consumer Studies*, 37(6), 643-650.
138. Welch, D., Keller, S. B., & Mandich, G. (2016). Challenges and Opportunities Associated with Product Ownership and Use in the Sharing Economy. *Academy of Marketing Studies Journal*, 20(1), 106-121.
139. Wikipedia. (2025c). *Product-market fit*. Wikipedia.
140. Wing VC. (2025). *Stories of PMF failure and lessons learned*. Wing VC Founder Docs.
141. World Bank. (2021). *Unleashing Productive Innovation in Argentina*. World Bank.
142. Zavala Álvarez de Toledo, O. (2014, abril). *Comportamiento del consumidor en el comercio electrónico*. Repositorio Comillas.
143. Zhang, Y., Wang, Y., & Li, X. (2024). C2C E-Commerce Platform Trust from the Seller's Perspective: An Empirical Study Based on the Information Asymmetry Theory and Institutional Trust Theory. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 19(1), 309-327.
144. Zhu, G., Li, C., & Wang, T. (2025). Comparing consumer engagement in collaborative consumption in the UK and China before and during the COVID-19 pandemic. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2470113.

145. *Nota: La cita a "Control Diario" hace referencia a un documento interno brindado por las fundadoras de TBC para el análisis de este caso. No es una fuente publicada ni de acceso público.*