



TRABAJO FINAL DE GRADO

Reporte de Caso

Licenciatura en Comercialización

“POSICIONAMIENTO DE UNA *STARTUP* DIGITAL”

Autor: Pablo Andrés Cabrera

DNI 27.113.610

Legajo: VMKT02715

Carrera: Licenciatura en Comercialización

Materia: Seminario Final de Comercialización

Tutor: Marcelo Lucas Olivera

Buenos Aires, Argentina – Junio de 2025

Índice

1- Resumen.....	p 2
2- Palabras clave.....	p 3
3- Abstract.....	p 4
4- Introducción.....	p 5
4.1- Marco de referencia institucional.....	p 5
4.2- Breve descripción de la problemática.....	p 5
4.3- Antecedentes.....	p 6
4.4- Relevancia del caso.....	p 8
5- Análisis de la situación.....	p 9
5.1– Descripción de la situación.....	p 9
5.2- Análisis externo.....	p 10
5.2.1- Análisis del contexto: oferta.....	p 10
5.2.2- Análisis del contexto: demanda.....	p 11
5.2.3- Análisis del contexto: competencia.....	p 13
5.2.3- Análisis PESTEL.....	p 14
5.2.4- Análisis de las cinco fuerzas de Michel Porter.....	p 19
5.3- Análisis organizacional.....	p 21
5.3.1- Propuesta de valor: las cuatro ”p”.....	p 21
5.3.2- Análisis FODA.....	p 22
5.3.3- Análisis profesional.....	p 23
6- Marco Teórico.....	p 24
7- Diagnóstico y discusión.....	p 26
8 – Plan de implementación.....	p 28
9- Conclusiones.....	p 39
10- Recomendaciones.....	p 40
11- Referencias.....	p 41

Resumen

El presente trabajo analiza el caso de The Baby Clan (TBC), una *startup* argentina fundada en 2019 en Córdoba, cuyo modelo de negocio se basa en la economía circular. A través de una plataforma digital, TBC facilita la compra, venta y alquiler de artículos de segunda mano para bebés, promoviendo el consumo responsable, la reutilización de recursos y la generación de comunidades colaborativas en torno a la crianza de bebés.

A pesar de contar con una propuesta de valor innovadora y alineada con tendencias globales de sustentabilidad, TBC enfrenta una serie de limitaciones que dificultan su crecimiento. Entre las principales problemáticas se destacan su baja visibilidad digital, deficiencias técnicas en su sitio web, ausencia de una estructura logística propia y una base de usuarios reducida. Estas condiciones afectan negativamente su posicionamiento en el mercado y limitan la posibilidad de monetizar su operación de manera eficiente.

En este contexto, el estudio de TBC reviste especial interés por su potencial para hacer visibles los desafíos que enfrentan los emprendimientos digitales de base sustentable en economías emergentes. Asimismo, permite trabajar y analizar la implementación de estrategias de marketing digital, posicionamiento de marca y escalabilidad. A través del desarrollo de un plan integral de posicionamiento, este trabajo busca aportar herramientas conceptuales y prácticas para la consolidación de modelos de negocio orientados a la economía colaborativa y al impacto social y ambiental positivo.

Palabras clave

Economía circular. *Marketplace* digital. Consumo responsable. Marketing digital. *Startup*. Reutilización. Crianza colaborativa. Posicionamiento. Visibilidad en línea. Redes sociales.

Abstract

This paper analyzes the case of The Baby Clan (TBC), an Argentine startup founded in 2019 in Córdoba, whose business model is based on the principles of the circular economy. Through a digital platform, TBC facilitates the purchase, sale, and rental of second-hand baby items, promoting responsible consumption, resource reuse, and the development of collaborative communities centered around early childhood care.

Despite offering an innovative value proposition aligned with global sustainability trends, TBC faces several limitations that hinder its growth. Key challenges include low digital visibility, technical shortcomings on its website, the absence of an integrated logistics structure, and a limited active user base. These factors negatively impact the company's market positioning and restrict its ability to monetize operations efficiently.

In this context, the study of TBC is particularly relevant as it sheds light on the challenges faced by sustainability-driven digital ventures in emerging economies. It also provides an opportunity to explore and assess the implementation of digital marketing strategies, brand positioning, and business scalability. Through the development of a comprehensive positioning plan, this paper aims to contribute both conceptual and practical tools for the consolidation of business models focused on collaborative economies and positive social and environmental impact.

Keywords

Circular economy, Digital marketplace, Responsible consumption, Digital marketing, Startup, Reuse, Collaborative parenting, Positioning, Online visibility, Social media.

Introducción

Marco de referencia Institucional

The Baby Clan (TBC) es una *startup* fundada en 2019 en la ciudad de Villa Carlos Paz, Córdoba, por tres emprendedoras: Evelyn Aghemo, Marianela Adalid y Paola Brasca (Canvas, 2025). La organización surge como una respuesta innovadora a una problemática común en la maternidad: el rápido desuso y acumulación de equipamiento para bebés debido al crecimiento acelerado de los niños. A partir de esta realidad, TBC se posiciona como un *marketplace* digital de economía circular, especializado en la compra, venta y alquiler de artículos de segunda mano para bebés y niños pequeños (Canvas, 2025).

Según lo expresa la compañía, la propuesta de valor de TBC se sustenta en un modelo de economía colaborativa, que fomenta el consumo responsable y la reutilización de recursos. A través de su plataforma digital, la empresa conecta a familias que desean deshacerse de productos que ya no necesitan con otras que buscan acceder a estos artículos de forma accesible y temporal. Este enfoque no solo contribuye a la economía familiar al reducir costos, sino que también genera un impacto positivo en el medio ambiente al disminuir el desperdicio y promover prácticas de consumo sustentables.

El proyecto no solo apunta a facilitar la crianza desde un enfoque comunitario, sino también a construir una red de apoyo entre padres y madres que comparten experiencias similares. Este concepto de "crianza en comunidad" se convierte en un diferencial clave frente a otras plataformas de compra-venta generalistas.

Breve descripción de la problemática

La principal problemática que enfrenta *The Baby Clan* se relaciona con su bajo nivel de visibilidad digital y limitaciones tecnológicas que obstaculizan su crecimiento en el mercado. A pesar de contar con una propuesta innovadora y diferenciadora en el ámbito de la economía circular aplicada a la crianza, la empresa presenta una base de usuarios activos significativamente reducida (aproximadamente 450) (Canvas, 2025). Esta situación es reflejo de múltiples factores interrelacionados que afectan negativamente su posicionamiento competitivo y su capacidad de atraer nuevos clientes.

Entre los factores críticos se destaca el escaso alcance e interacción en redes sociales. La presencia de TBC en plataformas como Instagram y Facebook es limitada, tanto en cantidad de seguidores como en *engagement*, lo cual disminuye la efectividad de las estrategias de

marketing digital. Según análisis de métricas recientes, la tasa de participación en Instagram ha mostrado una tendencia decreciente en los últimos meses, lo que indica una desconexión entre el contenido publicado y el interés de la audiencia potencial. Esta falta de visibilidad reduce la posibilidad de captar nuevos usuarios y fidelizar a los actuales.

En paralelo, la plataforma digital de TBC presenta deficiencias técnicas significativas que impactan directamente en la experiencia del usuario. Los problemas de optimización web, como la baja velocidad de carga y la falta de integración adecuada con medios de pago, generan fricciones en el proceso de compra y alquiler. Estas dificultades no solo afectan la satisfacción del usuario, sino que también limitan el volumen de transacciones exitosas, reduciendo así los ingresos de la empresa. Además, la carencia de un sistema logístico propio agrava la situación, ya que cada transacción depende de la coordinación entre usuarios individuales, lo que incrementa el riesgo de demoras y problemas en la entrega de productos (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2024).

Las áreas afectadas por estos problemas abarcan principalmente el marketing digital, el desarrollo tecnológico y la atención al cliente. Desde una perspectiva estratégica, la falta de un enfoque integral que articule estas áreas provoca una desconexión entre la propuesta de valor de TBC y la percepción de los consumidores. Esta brecha impide la consolidación del modelo de negocios y dificulta la expansión a nuevos mercados geográficos (Reuters, 2025). En consecuencia, la empresa enfrenta serias limitaciones para escalar su operación y alcanzar un crecimiento sostenido en el ámbito de la economía colaborativa.

Antecedentes

En el ámbito de los *marketplaces* digitales orientados a la economía circular, diversos estudios académicos y experiencias prácticas han documentado casos de éxito que ofrecen valiosas lecciones para emprendimientos como The Baby Clan. Estos antecedentes permiten comprender las estrategias implementadas, los desafíos enfrentados y las soluciones adoptadas por empresas con modelos de negocio similares.

Uno de los casos destacados es el de Vitrinnea, una plataforma de comercio electrónico originaria de El Salvador, fundada en 2021. Su objetivo principal es facilitar la compra y venta de prendas de vestir semi-nuevas, promoviendo la economía circular en la región de Centroamérica y el Caribe. La plataforma ofrece un servicio integral que incluye la recolección de prendas, verificación de calidad, preparación para la venta y entrega al cliente

final, generando así un ciclo completo de reutilización. A 2023, Vitrinnea cuenta con una comunidad de 1,000 vendedores activos y 40,000 usuarios registrados, logrando la recirculación de más de 5,000 productos mensualmente. Su estrategia de éxito se fundamenta en brindar seguridad a los usuarios mediante la gestión centralizada de calidad y logística, elementos fundamentales para consolidar la confianza del consumidor en el ámbito de productos usados (Wikipedia, 2023).

Otro ejemplo relevante es el proyecto *EcoMarket*, desarrollado en Colombia, que propone una aplicación web para el intercambio y comercialización de productos de segunda mano y excedentes agrícolas. Este trabajo de investigación destaca la importancia de la usabilidad, la seguridad y la confianza en las plataformas digitales para fomentar la participación activa de los usuarios en la economía circular. Además, subraya la necesidad de implementar estrategias de marketing digital y campañas de educación al consumidor para promover el consumo responsable y sustentable (Politécnico Gracolonbiano, 2023). La aplicación no solo permite el intercambio de bienes, sino que también incentiva la creación de comunidades colaborativas donde los usuarios pueden compartir experiencias y recomendaciones, lo que fortalece el sentido de pertenencia a la plataforma.

En el contexto argentino, el estudio "Las pymes argentinas en desarrollo de economía circular" aborda casos de pequeñas y medianas empresas que han implementado prácticas circulares en sus modelos de negocio. El informe analiza experiencias en la Región Metropolitana de Buenos Aires, destacando cómo estas empresas han logrado mejorar su competitividad y sostenibilidad a partir de estrategias que incluyen la reutilización, el reciclaje y la optimización de recursos. El estudio enfatiza que el éxito de estos emprendimientos radica en la capacidad de integrar procesos sostenibles con prácticas comerciales rentables, generando un impacto positivo tanto en el ámbito económico como en el ambiental (Volker, Bessouat & Saucó, 2021).

Estos casos demuestran que los *marketplaces* digitales centrados en la economía circular pueden alcanzar el éxito si abordan adecuadamente aspectos clave como la experiencia del usuario, la confianza en la plataforma, la logística eficiente y una comunicación efectiva que eduque y motive a los consumidores hacia prácticas de consumo más sustentables.

Relevancia del caso

Analizar el caso de The Baby Clan es relevante tanto desde una perspectiva académica como práctica, ya que permite abordar múltiples dimensiones del emprendimiento en el contexto actual de la economía circular y el comercio digital.

Desde el punto de vista académico, el caso ofrece una oportunidad para estudiar la integración de la economía colaborativa en sectores tradicionales, como el mercado de productos para bebés. Dado que el modelo de negocios de TBC combina prácticas sustentables con estrategias de comercialización digital, su análisis permite reflexionar sobre la viabilidad y escalabilidad de este tipo de plataformas en el contexto argentino. Además, el caso aporta un enfoque interdisciplinario que abarca áreas como el marketing digital, la gestión de *startups*, la innovación social y la economía circular, proporcionando un campo fértil para el desarrollo de teorías sobre modelos de negocio híbridos (Canvas, 2025).

En términos empresariales, el análisis del caso resulta fundamental para comprender los desafíos de consolidación de *startups* que apuestan por modelos colaborativos. El contexto del comercio electrónico en Argentina, que ha crecido un 87% en el último año (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2024), genera tanto oportunidades como desafíos para emprendimientos como TBC. El caso permite explorar estrategias para abordar problemas recurrentes en *marketplaces*, tales como la baja visibilidad digital, la limitada interacción en redes sociales y los obstáculos tecnológicos vinculados a la experiencia de usuario. Además, el estudio de casos comparativos exitosos, como Vitrinnea y *EcoMarket*, aporta evidencia empírica sobre buenas prácticas en la gestión de comunidades digitales y la optimización de procesos logísticos (Politécnico Grancolombiano, 2023; Volker et al., 2021).

Desde una perspectiva social y económica, TBC genera un impacto positivo al fomentar el consumo responsable y la reutilización de recursos. El proyecto contribuye a la economía familiar al facilitar el acceso a equipamiento para bebés a precios accesibles, especialmente en un contexto inflacionario que afecta el poder adquisitivo de muchas familias argentinas (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2021). Además, el enfoque colaborativo de TBC no solo incentiva la economía circular, sino que también promueve la creación de comunidades de apoyo mutuo entre madres y padres, fortaleciendo los lazos sociales y fomentando prácticas de consumo más sustentables.

El análisis del caso de The Baby Clan también resulta relevante desde el punto de vista tecnológico, ya que permite identificar las barreras que enfrentan las *startups* digitales para escalar su operación en un entorno competitivo. La identificación de problemas específicos, como la optimización web y la integración de medios de pago, brinda información útil para el diseño de estrategias que permitan superar estos desafíos y consolidar el modelo de negocio a nivel nacional (Reuters, 2025).

En definitiva, el estudio del caso de The Baby Clan no solo aporta un análisis profundo de un modelo de negocio innovador, sino que también ofrece un conjunto de aprendizajes aplicables a otros emprendimientos que buscan integrar la sustentabilidad con el comercio digital en mercados emergentes.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

The Baby Clan (TBC) es una startup argentina fundada en 2019 en la ciudad de Villa Carlos Paz, Córdoba, por tres mujeres emprendedoras con formación en diseño, marketing y gestión. Su propuesta se inscribe en el marco de la economía circular y se materializa a través de un *marketplace* digital especializado en la venta y alquiler de productos usados para bebés. Su objetivo es ofrecer una solución sustentable y económica para las familias, reduciendo el consumo de bienes nuevos mediante la reutilización de artículos como cochecitos, cunas, juguetes y accesorios.

El caso original presenta a TBC como una iniciativa en crecimiento, impulsada por valores como el consumo responsable, la colaboración entre familias y la accesibilidad económica. No obstante, también deja en evidencia ciertas debilidades estructurales que limitan su potencial de expansión. Entre ellas se destacan la baja visibilidad digital, las dificultades técnicas de su sitio web, la falta de una estrategia sólida en redes sociales, y la ausencia de un sistema logístico propio. Estos elementos afectan la experiencia del usuario y dificultan la fidelización de clientes (Canvas, 2025).

El posicionamiento actual de The Baby Clan (TBC) evidencia una propuesta de valor clara pero todavía poco consolidada. La empresa ha logrado definir con precisión qué es lo que ofrece: una alternativa sustentable, colaborativa y económica al consumo tradicional de productos para bebés, sin embargo, el principal desafío de TBC no está en su identidad, sino

en su capacidad para ocupar un lugar claro en la mente del consumidor. Actualmente, The Baby Clan (TBC) presenta una presencia digital incipiente en relación con su potencial de marca y propuesta de valor.

Desde el punto de vista del ecosistema digital, TBC cuenta con perfiles activos en redes sociales como Instagram, donde comunica parte de su identidad visual y valores de marca (economía circular, sustentabilidad, crianza consciente), pero su alcance, frecuencia y estrategia de contenido son limitados. No logra aún construir una comunidad sólida, ni posicionarse como referente en el nicho de reutilización infantil. La interacción es baja y no hay campañas sostenidas que movilicen engagement ni generación de leads.

Análisis externo

Análisis del Contexto: Oferta

En el mercado argentino, la oferta de productos infantiles usados y en alquiler ha crecido de forma notoria en los últimos años, impulsada por factores económicos, el avance del *e-commerce* y una creciente conciencia social sobre la sustentabilidad (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2024). Esta oferta se encuentra hoy principalmente distribuida en dos grandes vertientes: plataformas informales de compraventa entre particulares y emprendimientos digitales con enfoque colaborativo.

Por un lado, existen canales informales como *Facebook Marketplace*, grupos de compraventa en redes sociales, donde las familias publican productos usados — principalmente cochecitos, cunas, ropa y juguetes— de manera directa. Este tipo de oferta destaca por su volumen y accesibilidad, especialmente en segmentos C2 y C3, aunque presenta desventajas en términos de calidad, seguridad, garantía y experiencia de usuario (Facebook, 2024).

Por otro lado, ha surgido una oferta más estructurada y con propósito, representada por emprendimientos como The Baby Clan (TBC) y Bebé Nómade BUE. Estas plataformas digitales se enfocan en el consumo colaborativo, facilitando la reutilización de productos mediante modelos de compra y alquiler. En el caso de TBC, la propuesta se diferencia por su foco en la economía circular, la curaduría de productos y la creación de comunidad entre familias (Canvas, 2025). Aunque este tipo de oferta es todavía incipiente en términos de volumen y alcance, responde a una demanda en crecimiento, tanto por razones económicas como por motivaciones vinculadas al impacto ambiental y el ahorro de recursos.

En síntesis, la oferta actual de productos infantiles usados y de alquiler en Argentina combina informalidad, escala y bajo costo en algunos canales, con especialización, valores sustentables y experiencia mejorada en plataformas emergentes como TBC. Esta coexistencia configura un espacio de oportunidad para propuestas que logren profesionalizar la reutilización sin perder accesibilidad ni cercanía con su público.

Análisis del Contexto: Demanda

La demanda de productos usados y en alquiler para bebés en Argentina ha evolucionado significativamente en los últimos años, atravesada por cambios culturales, económicos y generacionales. En este contexto, The Baby Clan (TBC) se inserta en un segmento de consumidores cada vez más receptivo a propuestas que combinan funcionalidad, ahorro y responsabilidad ambiental.

Uno de los factores centrales que explica esta transformación es el contexto económico. La inflación acumulada del 117,8% en 2024 (Swissinfo, 2025) y la caída del consumo masivo del 17% en el mismo período (Clarín, 2025) modificaron los hábitos de consumo de las familias argentinas, especialmente en los segmentos medios y bajos. La necesidad de reducir gastos, sin resignar calidad o bienestar infantil, incentivó la búsqueda de alternativas más accesibles, como la compra y alquiler de artículos usados para bebés.

Sin embargo, la elección de estos formatos no responde solo a motivos económicos. Existe una creciente sensibilidad ambiental entre los consumidores jóvenes, particularmente madres y padres en edad fértil, que valoran prácticas sostenibles como la reutilización de productos. En línea con la creciente conciencia ambiental de las familias argentinas, se observa un aumento sostenido en el interés por prácticas de consumo responsable. Según un informe de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2024), el 33% de los consumidores argentinos priorizan actualmente productos que generen menor impacto ambiental, lo que incluye bienes reutilizables, reciclables o sustentables. Esta tendencia se refleja también en el crecimiento del comercio electrónico de productos usados, especialmente en categorías vinculadas al hogar y la crianza, impulsado tanto por razones económicas como por convicciones ecológicas. Esta sensibilidad se combina con un uso intensivo de redes sociales y plataformas digitales, lo cual facilita el contacto con propuestas como la de TBC.

El perfil de la demanda, por tanto, es doble: por un lado, se encuentran consumidores de nivel socioeconómico C2 y C3 que priorizan el ahorro y buscan soluciones prácticas,

inmediatas y económicas; por otro, usuarios de nivel BC1 que eligen estas propuestas por convicción ambiental, sentido comunitario y afinidad con modelos colaborativos de consumo. Ambos grupos comparten el uso habitual de dispositivos móviles y canales digitales para informarse y comprar (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2024).

No obstante, aún existen barreras culturales asociadas al uso de productos usados, especialmente en el rubro infantil. Algunas familias expresan reservas respecto a la higiene, seguridad o “historial” del producto, lo que exige a plataformas como TBC trabajar en la generación de confianza, transparencia y curaduría de la oferta. También se detecta una demanda latente por servicios complementarios como logística, asesoramiento y flexibilidad en las transacciones.

En síntesis, la demanda de productos infantiles usados y de alquiler en Argentina es creciente, diversa y potencialmente leal, siempre que las propuestas logren comunicar su valor, reducir fricciones y brindar una experiencia cuidada. The Baby Clan tiene la oportunidad de convertirse en una referencia en este nicho si logra conectar emocionalmente con este nuevo consumidor, que ya no compra solo por necesidad, sino también por valores.

Análisis del Contexto: Competencia

Aspecto	Bebé Nómade BUE	Mercado Libre	Facebook Marketplace	The Baby Clan (TBC)
Modelo de negocio	Alquiler de equipamiento infantil para turistas	Marketplace de productos nuevos y usados	Plataforma de compraventa entre particulares	Marketplace de economía circular (venta y alquiler de artículos usados para bebés)
Público objetivo	Familias turistas con bebés o niños pequeños en CABA	Público masivo, amplio espectro socioeconómico	Usuarios informales, especialmente C2/C3	Madres y padres urbanos en edad fértil (BC1 por motivación ecológica, C2/C3 por ahorro)
Alcance geográfico	Ciudad de Buenos Aires	Nacional y regional (Latinoamérica)	Nacional, con foco urbano y local	Principalmente Córdoba y otras ciudades con potencial de expansión nacional
Propuesta de valor	Comodidad temporal, entrega en hoteles y alquiler por días	Variedad, logística integrada, sistema de pagos seguro	Facilidad, informalidad, cercanía geográfica	Reutilización, ahorro, consumo responsable y comunidad colaborativa
Fortalezas	Especialización, logística propia, atención personalizada	Confianza, logística, medios de pago, variedad	Volumen de usuarios, contacto directo, sin comisión	Propuesta sustentable, nicho específico, conciencia ecológica, identidad de marca en formación
Debilidades	Nicho limitado (turismo), sin venta permanente	No centrado en economía circular ni reutilización colaborativa	Falta de regulación, seguridad limitada, experiencia informal	Baja visibilidad digital, falta de logística propia, sitio con desafíos técnicos

Tabla 1 – Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 1, The Baby Clan (TBC) participa de un ecosistema competitivo heterogéneo, compuesto tanto por actores tradicionales como por plataformas digitales emergentes. A medida que crece el interés por el consumo responsable y colaborativo, se diversifican también las propuestas orientadas a ofrecer productos infantiles de segunda mano, en venta o alquiler, lo que obliga a TBC a diferenciarse no solo por precio o funcionalidad, sino también por propósito y experiencia.

Entre los competidores directos, se destacan emprendimientos como *Bebé Nómade BUE*, una plataforma porteña especializada en el alquiler de equipamiento para bebés dirigido principalmente a turistas. Su fortaleza radica en la logística personalizada y el enfoque en conveniencia para estancias temporales. Sin embargo, su propuesta es puntual, más transaccional que comunitaria, y está limitada geográficamente a la Ciudad de Buenos Aires (Infonegocios, 2023). A diferencia de TBC, no promueve una comunidad ni un circuito de reutilización permanente entre familias. Por otra parte, existe una amplia competencia informal, muy presente en canales como *Facebook Marketplace* y grupos de compraventa en redes sociales. Estos espacios tienen una alta rotación de productos, escasa barrera de entrada y gran capilaridad en sectores C2 y C3. Aunque carecen de curaduría, seguridad o seguimiento postventa, ofrecen inmediatez y volumen. En muchos casos, compiten con TBC en el mismo universo digital, captando al mismo público por su facilidad y alcance (Facebook, 2024).

En el plano de la competencia indirecta, se ubican plataformas masivas como MercadoLibre, que, si bien no están centradas en la economía circular, ofrecen productos nuevos y usados en condiciones muy competitivas, apalancados por infraestructura logística, confianza del usuario y un ecosistema de pagos integrado. Su fortaleza reside en su escala, pero su debilidad frente a TBC es la falta de foco en valores como la sustentabilidad o la crianza consciente (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2024).

Análisis PESTEL

Factor ecológico

La creciente preocupación por el medio ambiente y la sustentabilidad impulsa a los consumidores a optar por productos que generen un menor impacto ambiental, lo que ha favorecido la adopción de alternativas reutilizables y de segunda mano en diversos sectores.

En Argentina, la economía circular ha ganado relevancia en los últimos años gracias a políticas públicas que promueven el reciclaje, la reutilización y el consumo responsable. Según datos recientes, el reciclaje de plásticos en el país se ha multiplicado por cinco en dos décadas, alcanzando más de 294.000 toneladas anuales en 2023, lo que evitó la emisión de más de 5.700.000 toneladas de CO₂ (Ámbito, 2025). Además, iniciativas como la Estrategia de Economía Circular 2024-2028 de la Ciudad de Buenos Aires establecen metas ambiciosas para reducir el 65% de los residuos enterrados para 2025 y el 80% para 2030 (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2024). En el ámbito normativo, la promulgación de la Ley 27621 de Educación Integral Ambiental en 2021 ha sido un paso fundamental para promover la concienciación ambiental desde el ámbito educativo. Esta ley establece la incorporación de contenidos ambientales en los programas educativos de todos los niveles, fomentando prácticas responsables y sostenibles en la ciudadanía (Boletín Oficial de la República Argentina, 2021). Esta normativa contribuye a la consolidación de una cultura de consumo responsable, lo que puede favorecer a modelos de negocio como el de TBC que promueven la reutilización y el impacto positivo en el medio ambiente.

Para TBC, este contexto ecológico ofrece múltiples oportunidades. El creciente interés por productos sustentables fortalece su propuesta de valor, orientada a la reutilización y al ahorro familiar. Sin embargo, también plantea desafíos relacionados con la comunicación efectiva de sus beneficios ambientales y la fidelización de usuarios que priorizan prácticas sustentables.

Factor Social

En Argentina, la sustentabilidad ha evolucionado de ser una preocupación ambiental a convertirse en una norma social ampliamente aceptada. Este cambio se refleja en políticas públicas, iniciativas educativas y en la conducta de los consumidores, quienes valoran cada vez más las prácticas responsables y sostenibles. En Argentina, se han implementado políticas públicas que fomentan la sustentabilidad como un valor central en el desarrollo económico y social. La Estrategia Nacional de Consumo y Producción Sostenibles, promulgada en 2021, tiene como objetivo integrar la sustentabilidad en las políticas públicas y en las prácticas empresariales, promoviendo el desarrollo económico responsable mediante patrones de consumo sostenibles. Esta estrategia busca generar conciencia y compromiso tanto en el ámbito institucional como en la ciudadanía, consolidando un enfoque integral

hacia la sustentabilidad en el país (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Argentina, 2021). Por último, La Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación (Agencia I+D+i) ha desempeñado un papel destacado en la promoción de la economía circular en Argentina. En septiembre de 2023, la agencia encabezó el evento “Innovación en Economía Circular” en la cooperativa “Reciclando Sueños” de La Matanza. Durante el encuentro, se debatieron oportunidades y desafíos para el desarrollo de una ciencia y tecnología con perspectiva territorial, destacando la importancia de la articulación público-privada y la generación de empleo genuino a través de cooperativas. Este tipo de iniciativas refuerza el compromiso estatal con la promoción de prácticas sostenibles y la economía circular (Agencia I+D+i, 2023).

Factor Económico

El año 2024 estuvo marcado por una fuerte recesión en Argentina, con un impacto directo en el consumo y el poder adquisitivo de los hogares. El consumo masivo cayó un 17% interanual, registrando la mayor contracción desde 2001, en un contexto de inflación acumulada del 117,8% (Clarín, 2025; Swissinfo, 2025). Este escenario forzó a muchas familias a priorizar el ahorro y buscar alternativas más accesibles, como el consumo de productos usados o en alquiler. En paralelo, el gobierno implementó una política de apertura comercial que incluyó la reducción de aranceles de importación para diversos productos de consumo masivo, como ropa, calzado, textiles y pequeños electrodomésticos, con el objetivo de fomentar la competencia y reducir los precios internos. Si bien no se especificaron reducciones arancelarias directas para productos infantiles, la flexibilización de las importaciones y la ampliación del límite para compras al exterior mediante el sistema de *courier* (de USD 1.000 a USD 3.000 por paquete) han facilitado el acceso a productos importados, incluyendo ropa y juguetes para bebés.

Para 2025, las proyecciones económicas son diversas. El gobierno, a través del proyecto de ley de presupuesto, estima una inflación anual del 18,3%, apoyada en políticas de ajuste fiscal y estabilidad cambiaria. En cambio, el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) del Banco Central prevé una inflación del 31,8%, aunque con una tendencia descendente en el segundo semestre (Infobae, 2025). Consultoras como LCG y Eco Go anticipan valores cercanos al 25%, mientras que Moody's proyecta un 30% y FocusEconomics eleva su estimación al 46,8% (iProfesional, 2025; Reuters, 2025). En

cuanto al crecimiento económico, el gobierno estima un aumento del PBI del 5% para 2025, impulsado por las exportaciones y el consumo privado. Estas cifras son acompañadas por el REM, que proyecta un crecimiento del 5,1% para el mismo período.

Pese a la desaceleración inflacionaria esperada, el acceso al crédito sigue siendo limitado. Las tasas vigentes para préstamos personales se mantienen por encima de la inflación proyectada: por ejemplo, el Banco Nación ofrece una TNA del 39% y una TEA del 46% (BNA, 2025). Esto implica que, aunque hay una leve recuperación en la demanda de financiamiento, los costos en términos reales aún son altos.

Factor Tecnológico

El desarrollo tecnológico es un componente fundamental en la estrategia de The Baby Clan (TBC), cuyo modelo de negocio se apoya en una plataforma digital de economía circular. En este sentido, el factor tecnológico constituye tanto una oportunidad como un desafío para la empresa.

En los últimos años, el crecimiento del comercio electrónico en Argentina ha sido sostenido. Según datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2024), las ventas online aumentaron un 87% durante el último año, impulsadas por el cambio de hábitos de consumo, el avance de los métodos de pago digitales y el uso intensivo de dispositivos móviles. Esta transformación digital ha generado un entorno propicio para plataformas como TBC, que operan exclusivamente en línea y que pueden acceder a un público amplio, diverso y cada vez más familiarizado con las transacciones digitales.

Sin embargo, el aprovechamiento de estas oportunidades tecnológicas también requiere inversiones constantes en infraestructura, seguridad y experiencia de usuario. TBC enfrenta limitaciones técnicas que han sido identificadas en el diagnóstico organizacional, tales como la baja velocidad de carga de su sitio web, dificultades en la integración con medios de pago y falta de optimización para dispositivos móviles. Estos obstáculos pueden generar fricciones en el proceso de compra y alquiler, afectando negativamente la conversión de visitas en transacciones efectivas (Google, 2023).

A su vez, el posicionamiento en buscadores (SEO) se ha convertido en una variable crítica para la visibilidad digital. Un sitio mal optimizado, con errores de indexación o tiempos de carga elevados, pierde competitividad frente a otras plataformas que captan tráfico orgánico de manera más eficiente. Esto impacta directamente en la capacidad de TBC para captar

nuevos usuarios desde búsquedas genéricas relacionadas con productos para bebés (Semrush, 2024).

Además, la presencia y gestión estratégica en redes sociales se ha transformado en una herramienta clave para generar comunidad, credibilidad y tráfico derivado. Un manejo deficiente de plataformas como Instagram o Facebook puede implicar una pérdida de oportunidades de visibilidad, engagement y conversión. Para empresas como TBC, cuyo modelo se basa en la confianza y el boca a boca digital, una estrategia de contenido coherente, constante y segmentada es vital (Hootsuite, 2024). Por otro lado, la pasarela de pagos representa una pieza crítica del proceso comercial. Una integración deficiente o con fricciones en la experiencia del usuario puede resultar en abandonos de carrito, reclamos o desconfianza. En un entorno competitivo y con alto volumen de operaciones móviles, la fluidez, la seguridad y la multiplicidad de opciones de pago son condiciones mínimas para sostener la conversión (Mercado Pago, 2023). Asimismo, la brecha digital en algunas regiones del país puede representar una barrera para la expansión geográfica de la plataforma. Si bien el acceso a internet ha mejorado notablemente en la última década, aún existen segmentos de la población con acceso limitado a conectividad estable o a dispositivos adecuados. En este contexto, las estrategias de inclusión digital impulsadas por el sector público y organizaciones sociales (como los programas de conectividad o acceso a equipamiento tecnológico reacondicionado) resultan relevantes para ampliar la base de usuarios de emprendimientos como TBC.

Finalmente, la aparición de nuevas herramientas tecnológicas –como la inteligencia artificial aplicada al análisis de datos, la automatización de procesos logísticos o los asistentes virtuales de atención al cliente– abre nuevas posibilidades para mejorar la eficiencia operativa y la personalización del servicio. Para TBC, adoptar estas tecnologías progresivamente puede representar una ventaja competitiva frente a otras plataformas del mismo nicho.

Factor Político-Legal

El entorno político-legal de Argentina incide directamente en las condiciones de desarrollo y escalabilidad de emprendimientos digitales como The Baby Clan (TBC), especialmente aquellos vinculados a la economía circular. En los últimos años, se han implementado diversas iniciativas legislativas y políticas públicas que buscan fomentar el

consumo responsable, la sustentabilidad y la inclusión digital, ofreciendo un marco favorable para modelos de negocio como el de TBC. En primer lugar, desde una perspectiva normativa, Argentina cuenta con marcos legales que promueven el desarrollo sustentable y la economía circular. La Ley 27.621 de Educación Ambiental Integral (Boletín Oficial, 2021), promulgada en 2021, establece contenidos obligatorios sobre sostenibilidad en todos los niveles educativos, lo que contribuye a consolidar una cultura ciudadana más alineada con prácticas de reutilización y consumo responsable, valores centrales de TBC. Asimismo, la Estrategia Nacional de Consumo y Producción Sostenibles, implementada por el Ministerio de Ambiente en 2021, promueve un cambio estructural en los patrones de consumo y producción hacia modelos más sustentables (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2021). Este enfoque refuerza la legitimidad y proyección de propuestas basadas en la economía circular como la que impulsa TBC.

No obstante, también existen desafíos asociados al entorno político-legal. En primer lugar, la alta inestabilidad institucional y la frecuencia en los cambios de políticas económicas y fiscales generan incertidumbre en el mediano plazo. Además, la informalidad sigue siendo una característica extendida en el ecosistema digital argentino, lo que pone a empresas formales como TBC en una situación de competencia desigual frente a actores que operan fuera del marco normativo y sin regulaciones.

Por último, la ausencia de una legislación específica que regule el comercio de productos usados —en aspectos como la responsabilidad por fallas, garantías o devoluciones— puede generar riesgos de reputación de marca o conflictos con los usuarios si no se establecen mecanismos internos claros de resolución de disputas.

Análisis de la industria según las cinco fuerzas de Michel Porter

El nicho de productos infantiles reutilizables y en alquiler representa un sector emergente dentro del mercado argentino, con características particulares que lo distinguen de la oferta tradicional de productos nuevos. A través del modelo de las cinco fuerzas de Porter, se puede evaluar la dinámica competitiva que enfrenta The Baby Clan (TBC) en este entorno.

Poder de negociación de los clientes

Los consumidores de este nicho son altamente sensibles al precio, dado que uno de los principales motivadores para adquirir productos usados o alquilarlos es el ahorro económico. Además, tienen múltiples alternativas informales (como *Facebook Marketplace*) y pueden

comparar ofertas de forma inmediata. Esta accesibilidad hace que el poder de decisión recaiga en gran medida sobre el cliente, quien exige no solo buen precio, sino confianza, rapidez y practicidad. En este contexto, la fidelización se vuelve un desafío clave. En función de lo expresado, se puede considerar que el poder de negociación de los clientes es alto.

Poder de negociación de los proveedores

En este modelo, los "proveedores" son, en gran parte, otras familias que publican productos en desuso. Esto disminuye el poder de negociación tradicional del proveedor, ya que no se trata de fabricantes o distribuidores mayoristas. Sin embargo, cuando la empresa necesita integrar soluciones logísticas, tecnológicas (pasarelas de pago, servidores, desarrollos web) o alianzas con servicios de mensajería, el poder de los proveedores especializados se incrementa. La dependencia de terceros para mejorar la experiencia del usuario puede generar cierta vulnerabilidad operativa. En función de lo expuesto, se puede afirmar que el poder de negociación de los proveedores es medio.

Amenaza de nuevos competidores

El mercado digital de compraventa de artículos para bebés presenta barreras de entrada relativamente bajas desde el punto de vista técnico y logístico. Crear un sitio web o una cuenta en redes sociales para ofrecer productos usados es algo alcanzable incluso para emprendimientos informales. Sin embargo, posicionarse como una marca confiable, con comunidad, narrativa y valores definidos requiere tiempo, estrategia y recursos. TBC ya ha recorrido parte de ese camino, pero debe consolidar su presencia para defender su espacio frente a nuevos jugadores que podrían replicar su modelo sin grandes inversiones iniciales. De lo expuesto, se infiere que la amenaza de nuevos competidores es media – alta.

Amenaza de productos sustitutos

Los sustitutos en este nicho no solo incluyen plataformas de compra-venta de usados, sino también el acceso a productos nuevos a bajo costo, promociones de tiendas físicas, regalos familiares o incluso el préstamo informal entre redes de apoyo. Todo esto configura una oferta paralela que puede cubrir la misma necesidad sin pasar por TBC. Esta amenaza exige a la empresa ofrecer no solo funcionalidad, sino también valor agregado: curaduría, seguridad, comunidad y propósito. Por esto se desprende que la amenaza de sustitutos es alta.

Rivalidad entre competidores actuales

Aunque el nicho aún está en etapa de desarrollo y profesionalización, ya se observan distintos tipos de actores. Algunos, como *Bebé Nómade BUE*, trabajan con un enfoque turístico y logístico puntual; otros, como *Facebook Marketplace*, compiten en volumen, informalidad y alcance masivo. La rivalidad no se da únicamente en términos económicos, sino también en relación con la confianza y la experiencia del usuario. A medida que el sector crezca, es esperable que esta competencia se intensifique y que surjan propuestas híbridas con más recursos o mayor capacidad de escalar. Por lo expuesto, se observa que el nivel de rivalidad es medio-bajo.

Análisis organizacional

Propuesta de valor (4 p)

Producto

The Baby Clan opera como un *marketplace* digital que facilita la compra y el alquiler de productos reutilizables para bebés. La oferta abarca más de diez categorías que incluyen cochecitos, cunas, juguetes, sillas de comer, ropa, tecnología infantil y artículos para el cuidado diario. El producto, en este caso, no se limita al bien físico, sino que incorpora una capa intangible relacionada con la experiencia de usuario, el modelo de consumo responsable y el vínculo comunitario. La plataforma permite que los productos sean ofrecidos directamente por familias usuarias, por lo cual la calidad, el estado y la presentación de los artículos varían en función de cada proveedor individual. No se explicita un sistema formal de curaduría previa ni control de calidad sistemático al momento de publicación.

Precio

TBC ofrece precios variables según el tipo de artículo, su estado y la modalidad de adquisición (compra o alquiler). Las tarifas no siguen un esquema estandarizado y están condicionadas por la negociación entre usuarios, aunque se enmarcan dentro de un objetivo de accesibilidad económica. En términos generales, los productos publicados presentan precios por debajo del mercado de nuevos, y el alquiler se presenta como una opción alternativa para productos de uso breve o esporádico. La estructura de precios no incluye por el momento programas de fidelización, promociones por cantidad o beneficios acumulativos visibles.

Plaza (Distribución)

La distribución de los productos en TBC es completamente digital. La plataforma funciona como un punto de encuentro entre familias que ofrecen y demandan productos para bebés, en un formato peer-to-peer. No existe una red de logística integrada; los acuerdos de entrega y devolución son coordinados entre las partes involucradas, lo cual depende de la disponibilidad, ubicación y disposición de los usuarios. La cobertura geográfica efectiva está condicionada por la densidad de usuarios en cada ciudad, siendo Córdoba su zona de mayor actividad. No se observan puntos físicos, depósitos ni servicios logísticos vinculados al funcionamiento del *marketplace*.

Promoción

La promoción de TBC se apoya principalmente en redes sociales, en especial Instagram, donde se comparten publicaciones de productos, testimonios de familias, consejos de crianza y mensajes vinculados al consumo responsable. No se identifican campañas pagas de posicionamiento digital (ads), ni estrategias visibles de *email* marketing, embudos de conversión o posicionamiento SEO en buscadores. La marca apela a un lenguaje amigable y cercano, centrado en la comunidad, aunque su frecuencia de publicaciones y nivel de interacción en redes es moderada. Tampoco se identifican, al momento, acciones de prensa, alianzas estratégicas o campañas de difusión masiva.

Análisis FODA

El análisis FODA permite comprender las capacidades internas, como los recursos, procesos y cualquier otra ventaja, sumado a las debilidades que presenta la organización, y, finalmente, compararlas con las oportunidades o amenazas del contexto externo, como los cambios en la economía, el comportamiento del consumidor o la evolución tecnológica.

ANÁLISIS FODA	
Fortalezas	Oportunidades
Modelo de negocio innovador basado en la economía circular, alineado con tendencias globales de consumo responsable.	Aumento del consumo de productos sustentables y reutilizables en Argentina, particularmente en el segmento de artículos para bebés (+210% en 2024).
Propuesta de valor que combina sustentabilidad, ahorro económico y comunidad colaborativa.	Crecimiento del e-commerce en el país (+87% en 2023), que favorece la expansión digital de plataformas nicho.
Plataforma digital enfocada en reutilización de productos para bebés, con alto potencial de escalabilidad.	Políticas públicas que promueven la economía circular y la educación ambiental.
Fundadoras con formación en diseño, marketing y experiencia en gestión emprendedora, lo que aporta una visión integral del negocio.	Mayor aceptación social de modelos de consumo colaborativo, impulsada por el contexto económico y la conciencia ambiental.
	Avances tecnológicos que permiten automatizar procesos, mejorar la atención al cliente y personalizar la experiencia del usuario.
Debilidades	Amenazas
Baja visibilidad digital y limitada interacción en redes sociales.	Volatilidad económica, que condicionan las decisiones de inversión y consumo.
Falta de una estructura logística propia, lo que afecta la confiabilidad y eficiencia de las entregas.	Apertura a las importaciones que expone al mercado local a competencia externa con precios agresivos.
Problemas técnicos en el sitio web: velocidad de carga, integración con medios de pago y optimización SEO.	Predominio de grandes plataformas generalistas (como MercadoLibre) con mayores recursos, logística integrada y reconocimiento de marca.
Base de usuarios activos aún reducida, lo que limita el efecto red propio de los marketplaces.	Menores tasas de natalidad en el país.

Tabla 2 – Elaboración propia.

Análisis profesional

TBC es una organización que ha encontrado un nicho interesante, con una propuesta innovadora que observa un bajo nivel de competencia directa y, por el concepto de comunidad, con una alta posibilidad de engagement. Sumado a ello, sube a una ola de economía circular que, actualmente, está aumentando sus adeptos, basados en cuestiones medioambientales. También generar un sistema de compra – venta específico con

determinados niveles de seguridad, puede ser cautivante para públicos de menor poder adquisitivo a la hora de satisfacer sus necesidades de consumo de esos bienes particulares.

Yendo a la empresa en sí, si bien su estructura es pequeña, el “know how” de sus fundadoras es fundamental para el desarrollo exitoso de sus actividades. Aquí también hay interesantes oportunidades en el mercado, centrándose en herramientas de IA para poder automatizar procesos y mantener bajos los costos fijos.

Entre los principales problemas que se observan, para que el emprendimiento alcance otros niveles de facturación y valor, encontramos su bajo nivel de conocimiento por parte del público objetivo, problemas tecnológicos que afectan directamente la operatoria en su única plaza, que es su página web, y, por último, la falta de una estructura logística que daría un soporte de alto valor. En el marco del entorno, TBC enfrenta una economía nacional en plena transformación, que ofrece interrogantes como pueden ser la forma en que afectará el mercado de productos para bebés la apertura de importaciones y baja de aranceles, el alto nivel de tasas que vigentes para financiar proyectos o la magnitud del crecimiento económico y la inflación de los próximos años. Asimismo, la baja en la tasa de natalidad que viene reflejando la Argentina en los últimos años, puede presentarse como una amenaza reduciendo el mercado potencial. Dentro del ámbito del negocio, es un gran interrogante si TBC podrá alcanzar una masa crítica necesaria para su evolución, siendo que cuenta con una competencia indirecta de la magnitud de Mercado Libre.

Marco teórico

El presente marco teórico abordará los conceptos con los que trabajaremos para la propuesta a TBC, siendo ellos el Plan de Marketing, los objetivos de marketing, el posicionamiento y reposicionamiento de marca, por último, la importancia de la visibilidad digital

El plan de marketing es una herramienta fundamental en la gestión empresarial, ya que permite definir, organizar y coordinar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos comerciales de una organización. Según Kotler y Keller (2012), el plan de marketing es un documento escrito que resume lo aprendido sobre el mercado, indica cómo la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing y facilita, dirige y coordina los esfuerzos de marketing. Este enfoque destaca la importancia de una planificación sistemática y

estructurada, que incluya análisis de mercado, segmentación, posicionamiento y la definición del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción). Desde otra perspectiva, Gilligan y Wilson (2003) conciben el plan de marketing como el proceso de diseñar planes de acción efectivos para alcanzar las metas, estableciendo cómo competirá la organización en los mercados seleccionados. Este enfoque estratégico enfatiza la necesidad de comprender profundamente el entorno competitivo y adaptar las estrategias de marketing para lograr una ventaja sostenible. Gilligan y Wilson subrayan la importancia de la flexibilidad y la capacidad de respuesta ante los cambios del mercado, lo que implica que el plan de marketing debe ser un documento dinámico y adaptable. Dentro del plan de marketing tenemos la declaración de objetivos que, según Saenz de Vicuña Ancín (2015), son el primer grupo de decisiones a adoptar dentro del plan y estarán supeditados a las estrategias corporativas. Profundizando en el tipo de objetivos, el autor señala que, para una pequeña empresa, los más importantes son los de consolidación, garantizando así su supervivencia, luego se encuentran los de crecimiento alto, para alcanzar una masa crítica y, por último, aquellos de rentabilidad a corto plazo, que le garantizan la liquidez necesaria para afrontar el crecimiento. El Plan de marketing es, en sí, una herramienta fundamental para el posicionamiento de marca, que es una estrategia esencial, cuyo objetivo es establecer una imagen distintiva y valiosa de una marca en la mente del consumidor. Philip Kotler y Kevin Lane Keller (2006) definen el posicionamiento como "el acto de diseñar la oferta e imagen de la empresa para ocupar un lugar distintivo en la mente del público objetivo". Esta definición destaca la importancia de crear una propuesta de valor clara y diferenciada que resuene con las necesidades y deseos del mercado objetivo. Desde una perspectiva más emocional, Kevin Lane Keller (2008) introduce el concepto de "*Brand Resonance Model*", que enfatiza la construcción de relaciones sólidas y significativas entre la marca y los consumidores. Este modelo sugiere que un posicionamiento efectivo no solo se basa en la diferenciación, sino también en la creación de vínculos emocionales que fomenten la lealtad y el compromiso del cliente con la marca. Para posicionar una marca es fundamental llegar al cerebro del consumidor. Ahora bien, para un correcto posicionamiento, en la era digital, la visibilidad online se ha convertido en un componente esencial. Philip Kotler, en *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, destaca la importancia de integrar las estrategias tradicionales con las digitales para alcanzar a los consumidores en un entorno cada vez más conectado.

Kotler enfatiza que la transición hacia lo digital no solo implica adoptar nuevas tecnologías, sino también comprender y adaptarse a los cambios en el comportamiento del consumidor, que ahora busca experiencias más personalizadas y participativas. Kevin Lane Keller, en su modelo de Equidad de Marca Basada en el Cliente (Customer-Based Brand Equity - CBBE), resalta la relevancia de construir una identidad de marca sólida y significativa. Keller argumenta que una marca visible en el entorno digital debe establecer una conexión emocional con los consumidores, fomentando la lealtad y el compromiso a través de experiencias coherentes y memorables en todos los puntos de contacto digitales.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Por lo observado en la parte diagnóstica, TBC presenta un problema de posicionamiento. Su baja visibilidad digital, siendo este el único medio por el cual TBC realiza sus actividades comerciales atenta contra su posibilidad de obtener resultados. Por otro lado, se observan problemas técnicos básicos, como la lentitud de su plataforma y, especialmente, la imposibilidad de gestionar correctamente la integración con medios de pago, atentan directamente contra su posibilidad de monetizar las operaciones y, por consiguiente, sobre sus resultados. Esto implica que, al no obtener fondos frescos, cualquier estrategia de aumento de la visibilidad puede ser difícil de costear.

El análisis del presente caso es interesante porque permitirá generar un plan de marketing para un startup digital y de economía circular, buscando el posicionamiento de la misma ya fuera de un público local y llevándola a un nivel nacional.

Existe también un dilema que se observa sobre el negocio central de TBC, si el mismo radica en obtener comisiones de la compra – venta entre particulares, si se centra en el alquiler de accesorios para bebés o si ambos deben ser considerados a futuro.

Justificación

Observando los factores internos de TBC, encontramos que presenta un modelo innovador, dentro de un nicho con un bajo nivel de competencia directa, aunque con competencia indirecta muy fuerte y posicionada. Esto se suma a una propuesta que atrae, por un lado, a un público que, independientemente de su poder adquisitivo, busca realizar consumos amigables con el medioambiente y por otro, a consumidores que, por restricciones

económicas, buscan atender sus necesidades, en este caso de productos para bebés, adquiriendo los mismos a precios más bajos, dentro de un marco seguro. También se observa que existe un marco de interacción digital entre padres de bebés, que puede generar un interesante nivel de engagement con la marca. Sin embargo, esto se ve empañado por una muy baja visibilidad digital, que deviene en una baja cantidad de usuarios activos, y problemas técnicos que impactan en la monetización del negocio. Todo esto parece generado por un pobre trabajo de posicionamiento de la marca. Por otro lado, la falta de estructura logística y operativa, que atenta contra la expansión del negocio de alquiler.

En cuanto a la dimensión externa, TBC tiene interesantes oportunidades, como el incremento en el consumo de productos sustentables y reutilizables para bebés, sumado a su fomento a través de políticas públicas, especialmente vinculadas a la educación medioambiental y la tendencia a aceptar modelos de economía colaborativos, y el uso como medio de adquisición del comercio electrónico. En contrapartida, la volatilidad económica, que complica, entre otras cosas, la planificación y, especialmente, la posibilidad de financiamiento, es un fuerte obstáculo. Desde el punto de vista comercial, la apertura de importaciones abre un fuerte interrogante, especialmente para aquellos consumidores que eligen o elegirían a TBC por factores económicos, ya que podrían ingresar productos a bajo costo que generen una competencia, al menos en el corto plazo, con los usados. A eso se suma su competencia generalista, como Mercado Libre o Facebook *Marketplace* que, por su masa crítica, y diversos factores, pueden afectar la estrategia de ventas de TBC.

Conclusión diagnóstica

Finalizado el análisis, en principio se entiende que se debe posicionar a TBC en la cabeza del consumidor. Para esto, se establecerá un objetivo estratégico que, en orden por lo expuesto por Saenz de Vicuña Ancín (2015), deberá apuntar a la consolidación del negocio. Para que esto suceda, se debe hacer foco en una de las unidades de negocio de TBC. Considerando que la unidad de negocios de alquileres, para ser escalable, requiere de una inversión fuerte, tanto en bienes para alquilar como en logística y gestión operativa y, teniendo en cuenta, según lo expresado en el análisis, que el costo del financiamiento es alto, se descarta en la presente propuesta. Esto no implica que no pueda retomarse a futuro, ya que un giro comercial consolidado, para poder desarrollarlo a nivel local y, eventualmente, nacional. Esto deja en foco el negocio de intermediación entre oferentes y compradores de

artículos para bebés en la web de TBC. A partir de esta definición se buscará una estrategia de posicionamiento que genere una de mayor visibilidad digital llevando a TBC a una relevancia nacional en su sector. A este fin, se trabajará en generar interacción en redes, fortalecimiento del foro, trabajo con el SEO de la página web y acuerdos con micro *influencers* del sector. No se deberá perder de vista, siendo indispensable para el posicionamiento antes mencionado, que se deberá ajustar la pasarela de pagos y se deberá gestionar una herramienta que permita monitorear la interacción en mensajes directos, evitando que los potenciales oferentes y compradores interactúen por fuera de la web.

Plan de implementación

Objetivo general

Posicionar en el término de un año a TBC como la primera opción on-line no generalista de compra ventas de artículos para bebés en la Argentina.

Objetivos específicos

- Readaptar la estructura página web www.thebabyclan.com para que maximice la monetización de la actividad, generando una pasarela de pagos y un sistema de mensajería monitoreado entre usuarios en el plazo de 3 meses.
- Posicionar la página web www.thebabyclan.com en el principal buscador utilizado en el mundo, google, para tener alta visibilidad tanto publicitaria como orgánica, triplicando las visitas de la web en 12 meses.
- Generar contenido orgánico y publicitario en Instagram duplicando la cantidad de seguidores en el plazo de 9 meses para atraer público a la página www.thebabyclan.com.

Alcance

De contenido: Implementar un plan integral de marketing que apunte a un posicionamiento acorde al objetivo general.

Temporal: Considerando que TBC es un emprendimiento que no cuenta con fuentes muy importantes de recursos, y teniendo en cuenta la complejidad del posicionamiento de una marca, se plantea un horizonte temporal global de la propuesta en 12 meses.

Geográfico: La implementación abarca a todo el territorio de la República Argentina, haciendo foco en las Área Metropolitana Buenos Aires y las cinco ciudades más pobladas del país: Ciudad de Córdoba, Rosario, Santa Fe, Salta y Mar del Plata.

Metodológico: Siendo un grupo de actividades heterogéneas, se planteará la metodología por cada actividad, siempre teniendo en cuenta los recursos de la compañía.

Limitaciones: Como se plantea en el horizonte temporal, TBC es un emprendimiento con limitantes de recursos, tanto económicos como personales. Por otro lado, se considera que las fuentes de financiamiento, por las condiciones externas, son limitadas.

Recursos

En tono con lo expuesto en Limitaciones, el plan se basa en la utilización máxima del recurso humano de la empresa, y minimiza, dentro de las posibilidades, los recursos económicos, comprendiendo que la utilización de éstos últimos es vital para la implementación.

A continuación, se detalla el presupuesto económico de la propuesta, basado en los presupuestos obtenidos para las diferentes actividades que no podrán realizar los colaboradores directos de la empresa:

<i>Actividad</i>	<i>Programa / Actividad</i>	<i>miles de \$</i>											
		ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25	ene-26	feb-26	mar-26	abr-26	may-26	jun-26	jul-26
Incorporación de pasarela de pagos	1 - 1	400,0	400,0	400,0									
Incorporación de chat con control de conversaciones	1 - 2	600,0	600,0	600,0									
Actualización del SEO de www.thebabyclan.com	2 - 3			275,0	275,0	275,0	275,0	275,0	275,0				
Inversión en publicidad en Google Ads	2 - 4			155,0	150,0	155,0	155,0	140,0	155,0	150,0	155,0	150,0	155,0
Tips de crianza	3 - 5			168,0	168,0	168,0	168,0	168,0	168,0	168,0	168,0	168,0	168,0
Hablemos con expertos	3 - 6			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total		1.000,0	1.000,0	1.598,0	593,0	598,0	598,0	583,0	598,0	318,0	323,0	318,0	323,0

Tabla 3: Elaboración propia

Acciones

Programa 1: readaptación de la estructura de la web www.thebabyclan.com

Objetivo al que apunta

Readaptar la estructura de la página web www.thebabyclan.com para que maximice la monetización de la actividad, integrando la pasarela de pagos de Mercadopago y un sistema de mensajería monitoreado entre usuarios en el plazo de 3 meses.

Fundamentación

Siendo TBC una empresa exclusiva del ecosistema digital, necesita una estructura en su página web que abarque todas las aristas del negocio. Es por esto que es preciso incorporar, previo a posicionar comercialmente a la marca, un sistema eficiente y seguro de pagos, tanto para la compañía como para el usuario. Por otro lado, y a fin de evitar que determinadas transacciones facilitadas por TBC se terminen realizando fuera del entorno web de la empresa, es necesario crear un mensajero interno que detecte y anule en forma inmediata el envío de datos como correo electrónico, dirección, usuarios de diversas redes sociales o números telefónicos.

Actividad 1: Incorporación de pasarela de pago

Se propone una consultora externa para integrar una pasarela de pagos a la web, que permita, en forma eficiente, la monetización de las actividades de TBC. La misma presentó una comparativa con las diferentes opciones disponibles y algunas características de las mismas, que se expone a continuación:

Plataforma	Facilidad de integración	Comisiones (aprox.)	Tiempo de acreditación	Métodos de pago	Ventajas	Desventajas
Mercado Pago	Muy alta (APIs claras, plugins para ecommerce)	6.39% + IVA (inmediato) hasta 3.39% + IVA (a 30 días)	Inmediata a 30 días	Tarjetas, efectivo, transferencia, QR	Muy popular, confianza del usuario, fácil de usar	Comisiones altas si se acredita rápido
TodoPago	Alta (plugin oficial, API, soporte técnico)	~3.49% + IVA (a 14 días), descuentos a 30 días	14 a 30 días	Tarjetas, débito, transferencias	Respaldado por Prisma, buena integración bancaria	Menor adopción por usuarios que Mercado Pago
Mobbex	Media-alta (API REST, plugins para Wordpress, etc.)	~3.5% + IVA a 30 días, menor si hay cuenta bancaria vinculada	48 hs a 30 días	Tarjetas, criptomonedas, QR, links de pago	Integración moderna, soporte a cripto	No tan conocida, requiere más configuración
NPS (Naranja X)	Media (documentación técnica disponible, soporte)	Negociable, aprox. 3.2%–4.5% + IVA	48 hs a 15 días	Tarjetas, débito, links de pago	Marca nacional fuerte, flexible para acuerdos	Soporte técnico variable
PayU	Media (API y plugins, soporte en inglés/español)	Desde 3.99% + IVA (puede bajar por volumen)	3 a 7 días	Tarjetas, efectivo, transferencias	Multimoneda, presencia regional	No tan integrada con bancos locales
Kushki	Media (muy técnica, buena documentación)	Desde 3% + IVA según plan	2 a 5 días	Tarjetas, PSE, billeteras, links	Enfocada en desarrolladores, seguridad robusta	No tan masiva, curva de aprendizaje técnica
Decidir (Fiserv)	Media-baja (documentación poco amigable)	Desde 3% + IVA (a 30 días)	10 a 30 días	Tarjetas de crédito y débito	Sólido respaldo bancario, configurable	Soporte técnico limitado, integración más compleja

Tabla 4: Fuente: consultora JG

Con esta información, y las características de cada pasarela, la consultora recomienda la implementación de MercadoPago. En primera medida por tener un desarrollo simple que implica un menor costo de implementación y, sumado a eso, la facilidad de obtener los fondos en forma inmediata y la confianza que genera dicha plataforma en el público general.

El costo de implementación propuesto es de \$ 1.200.000,0 y puede ser abonado en tres pagos consecutivos de \$ 400.000,0 cada uno en forma mensual. El plazo informado por el proveedor abarca un máximo de 30 días desde la confirmación del mismo a través del pago.

Fecha: 3 de mayo de 2025

Implementación de API para Mercadopago en página web www.thebabyclan.com con control transaccional.	1.200.00,00
--	--------------------

Plazo máximo de implementación: 30 días desde la acreditación del pago.

*El precio no incluye IVA (21%). El pago se podrá realizar con tres cheques, siendo el primero al momento de empezar con el trabajo y los dos posteriores a 30 y 60 días.
El presente presupuesto tiene 90 días corridos de validez desde su generación.*

JG consultores - jgallego87@gmail.com - +54 911 5007 9993

Tabla 5: Fuente consultora JG

Control

A modo de verificar el cumplimiento de la actividad, el proveedor realizará una serie de transacciones de \$ 10 cada una con diferentes medios de pago verificando el ingreso a la cuenta de TBC de todas ellas.

Actividad 2: Incorporación de mensajero interno con filtros

A fin de evitar que los usuarios puedan pasarse datos dentro de la web, se considera necesario un mensajero interno que permita a los compradores realizar consultas y las mismas sean monitoreadas en forma automática evitando que pasen datos que eviten la realización de la transacción dentro de los medios electrónicos de TBC. El consultor sugiere que se programe un mensajero a medida, teniendo en cuenta que ninguno de los disponibles en el mercado sería útil para TBC, sumado a que la comunicación de las partes, es un punto clave en el negocio. El costo de implementación propuesto es de \$ 1.800.000,0 y puede ser abonado en tres pagos consecutivos de \$ 400.000,0 cada uno en forma mensual. El plazo informado por el proveedor abarca un máximo de 60 días desde la confirmación del mismo a través del pago y confirma que puede llevar a cabo ambos proyectos

Fecha: 3 de mayo de 2025

Desarrollo de mensajero interno con filtros para la web www.thebabyclan.com , con reportes específicos.	1.800.00,00
--	--------------------

Plazo máximo de implementación: 75 días desde la acreditación del pago.

*El precio no incluye IVA (21%). El pago se podrá realizar con tres cheques, siendo el primero al momento de empezar con el trabajo y los dos posteriores a 30 y 60 días.
El presente presupuesto tiene 90 días corridos de validez desde su generación.*

JG consultores - jgallego87@gmail.com - +54 911 5007 9993

Tabla 6: Fuente consultora JG

Control

A modo de verificar el cumplimiento de la actividad, el proveedor realizará una serie de pruebas enviando 30 mensajes con diferentes datos sensibles, verificando que el sistema los bloquee en forma inmediata y los reporte mediante un correo electrónico al referente de la compañía que sea seleccionado para evaluar la baja del usuario.

Programa 2: Posicionamiento SEO y Ad Words

Objetivo al que apunta

Posicionar la página web www.thebabyclan.com en el principal buscador utilizado en el mundo, google, para tener alta visibilidad tanto publicitaria como orgánica, triplicando las visitas de la web en 12 meses.

Fundamentación

Así como las empresas con locales físicos de retail buscan estar ubicadas en zonas estratégicas para ser vistas y así poder vender sus productos, las compañías que se encuentran dentro del ecosistema digital tienen el mismo objetivo dentro de éste. Es por eso que es fundamental posicionarse dentro Google, que concentra más del 90% de la cuota de mercado global, consolidándose como la herramienta de búsqueda predilecta en la mayoría de los países, incluyendo América Latina (StatCounter, 2025). Para este fin existen se deben utilizar dos caminos, el posicionamiento orgánico, y el de anuncios. ¿Por qué es importante el

primero? Diversos estudios demuestran que la mayoría de los usuarios de Google prefieren hacer clic en resultados orgánicos antes que en anuncios pagos. Se estima que aproximadamente el 94% de los clics van hacia resultados orgánicos, mientras que solo el 6% corresponde a los enlaces promocionados. Esta tendencia se debe principalmente a la percepción de mayor confiabilidad y relevancia de los resultados no pagos, así como al creciente nivel de conciencia publicitaria de los usuarios. Además, el primer resultado orgánico suele recibir un porcentaje significativamente superior de clics respecto a los demás, con una tasa de clic promedio del 27,6%, y los tres primeros concentran más del 68% del total (Digital Silk, 2025). Aun así, la publicidad en google ayuda a captar los clics de aquellos que no optan por los resultados orgánicos y, además, suma visibilidad. Es por esto que consideran las dos siguientes actividades.

Actividad 3: Actualización del SEO de www.thebabyclan.com

Se contratará un proveedor externo para trabajar con el SEO de la web a fin de lograr estar dentro de los tres primeros resultados orgánicos con algunas palabras o frases que se irán ajustando en el plazo de 6 meses, que es el mínimo recomendado para tener éxito con estas actividades. Asimismo, se harán algunas pequeñas modificaciones que sugiere google para lograr el objetivo expuesto. El proveedor sugerido para esta tarea es Imactions y el costo mensual es de \$ 275.000.

SEO – POSICIONAMIENTO WEB

Cotización

Servicio	Inversión SEO	Equipo asignado a su cuenta
<p>SEO Posicionamiento Web</p>	<p>\$275.000 mensual</p>	<p>Nacho - SEO Manager</p> <p>Marian - SEO Tech</p> <p>Ricardo - Link builder</p> <p>Gery - Copywriter</p>
<p>✓ Informe mensual de rankings & los KPIs mas relevantes de la campaña.</p>		
<p>✓ Visibilidad y rankings en Google, Yahoo y Bing.</p>		

Tabla 6: Fuente consultora Imactions

Control:

El proveedor entrega reporting respecto de la actividad orgánica de la web. Por otro lado se debe generar el KPI de visitas desde google y de altas de cuenta en www.thebabyclan.com a fin de monitorear la conversión.

Actividad 4: Inversión en Google Ads

Para evitar generar mayores gastos, se recomienda una capacitación a la responsable de Marketing de TBC a fin de poder gestionar, con las palabras y frases brindadas por el proveedor encargado del SEO de la web, la publicidad en google. Esta capacitación se encuentra disponible en google en forma gratuita. La idea es generar un listado no mayor a 20 palabras o frases. Aunque Google Ads no establece un monto mínimo obligatorio para la inversión diaria, se recomienda comenzar con un presupuesto de al menos ARS 5.000 a ARS 10.000 diarios para obtener resultados significativos y permitir que las campañas recopilen datos útiles (Google, 2025). Por limitaciones presupuestarias, se tomará el mínimo, analizando un incremento en función de los resultados que se den mes a mes. Esta actividad se deberá desarrollar una vez estén completadas las actividades 1 y 2 a fin de tener la página lista para recibir mayor cantidad de visitas y lograr monetizarlas. El plazo será hasta finalizar los 12 meses de horizonte temporal del presente plan.

Control

Google Ads ofrece un panel de control con toda la información y evoluciones requeridas para verificar el cumplimiento del plan, pudiendo observar visitas y generar tasas de conversión. Los KPIs son compartidos con la actividad 3, y abarcan visitas que vengan de google y altas de cuentas, sin embargo, en este caso, deberán ser solo proveniente de links publicitarios. Por otro lado, se recomiendan dos KPIs generales para ambas actividades:

KPI	$\frac{\text{Altas}}{\text{Visitas}}$	KPI	$\frac{\text{Transacciones}}{\text{Altas}}$
-----	---------------------------------------	-----	---

Tabla 7: Elaboración propia

Estos KPIs verificarán que las actividades previas están aportando concretamente al resultado de TBC.

Programa 3: Generación de contenido y publicidad en redes sociales

Objetivo al que apunta

Generar contenido orgánico y publicitario en Instagram duplicando la cantidad de seguidores en el plazo de 9 meses para atraer público a la página www.thebabyclan.com.

Fundamentación

La publicidad en redes sociales permite, por su alta posibilidad de segmentación y su bajo costo, llegar al público objetivo de TBC mucho mejor que cualquier otro medio alternativo.

La creación de contenido dentro de éstas ayuda a humanizar la marca y dar sentido de pertenencia, en consonancia con la vocación de las creadoras de TBC. Es por esto que las actividades apuntan a generar contenido que provoque engagement con la marca desde un lugar emocional, creando la impronta en la mente del consumidor que posicione a TBC como un ámbito seguro donde poder realizar actividades de compra-venta.

La red elegida es Instagram ya que, según Hootsuite (2024), es la preferida dentro del público de entre 25 y 40 años, que representan las bandas de edades que genera una mayor tasa de nacimientos, y de esta manera se puede focalizar la inversión. No se descarta la participación orgánica en otras redes, como Tik Tok.

Este grupo de actividades comenzarán una vez finalizadas las actividades 1 y 2, ya que, de lo contrario, se estará invirtiendo con altas posibilidades de no poder monetizar los resultados.

Actividad 5: Tips de crianza

La idea apunta a generar reels promocionados donde las creadoras de TBC aporten tips de crianza, introduciendo el uso de productos que se suelen vender en la página, especialmente aquellos que no son tan conocidos. También se pueden realizar comparativas de diferentes cochecitos, con pros y contras de cada uno. Es fundamental un llamado a la acción desde cada reel, pidiendo a los usuarios sus opiniones de uso, experiencias o cualquier comentario que genere pertenencia. Esto se debe a que De acuerdo con la investigación realizada por Sprout Social (2024), las publicaciones que incluyen un llamado explícito a la acción (Call To Action), presentan un aumento del 40% en la probabilidad de ser compartidas, en comparación con aquellas que no lo incluyen. En la misma línea, el informe de Social Media Examiner (2023) indica que la formulación de preguntas abiertas dentro del

contenido, tales como “¿Cuál elegirías vos?” o “¿Te pasó algo parecido?”, puede generar hasta un 30% más de comentarios. Se plantea realizar un reel por semana y promocionarlo durante 7 días con \$ 6200 diarios que corresponden a 5 dólares al tipo de cambio aproximado de junio de 2025. Ese es el monto mínimo recomendado por Meta. La publicidad, además, debe contener un linkthree que lleve al usuario a www.thebabyclan.com.

Control

Se deberá crear un KPI por acción que mida la interacción (comentarios, likes y visitas al perfil) respecto de las vistas, y de las visitas por publicidad a www.thebabyclan.com. Por último, se debe realizar un KPI que relacione la inversión publicitaria sobre los seguidores obtenidos, por mes y acumulado desde el comienzo del plan. Esto permite ver el costo total por obtención de seguidor y su evolución mes a mes. De esta manera también se podrá evaluar el resultado del contenido ofrecido y su ratificación o rectificación a futuro.

KPI	$\frac{\text{Interacciones}}{\text{Vistas}}$	KPI	$\frac{\text{Visitas a la web}}{\text{Vistas}}$
KPI	$\frac{\text{Interacciones}}{\text{Vistas}}$	KPI	$\frac{\text{Visitas a la web}}{\text{Vistas}}$
KPI	$\frac{\text{NSM}^*}{\text{Inversión mes}}$	KPI	$\frac{\text{NS}^{**}}{\text{IVC}^{***}}$

*Nuevos seguidores del mes.

** Nuevos seguidores (desde el comienzo del plan).

*** Inversión desde el comienzo del plan.

Tabla 8: Elaboración propia

Por último, es importante relacionar la actividad de la cuenta de Instagram de TBC con las transacciones realizadas en www.thebabyclan.com y la facturación total. A este fin se agregan los siguientes KPIs:

KPI	$\frac{\text{Transacciones web}}{\text{Cantidad de seguidores en IG}}$	KPI	$\frac{\text{Facturación web}}{\text{Cantidad de seguidores en IG}}$
-----	--	-----	--

Tabla 9: Elaboración propia

La correlación entre estas variables, especialmente la de facturación, permitirá establecer el retorno de la inversión publicitaria.

Actividad 6: Hablemos con expertos

La actividad se basa en realizar espacios en vivo desde la cuenta de Instagram de TBC con profesionales que tengan conexión con el momento de crianza que atraviesan las madres o padres con sus bebés. Desde pediatras hasta pedagogos, pasando por ginecólogos o puericultores. La idea es una promoción cruzada con estos profesionales, es decir, que por mutua conveniencia se sumen en forma gratuita, promocionando sus actividades y generando un espacio de interacción donde los usuarios puedan consultar por cuestiones al respecto. Estas charlas se deben promocionar en forma orgánica desde la cuenta de TBC días antes y deben ser realizadas en horarios de alta presencia en redes. Según las consultoras Later (2024) y Sprout Social (2025) el momento ideal para estas publicaciones en los días jueves a las 19:00hs.

Control

Se utilizará el primer KPI de la actividad 5 (Interacciones respecto de vistas), no pudiendo, utilizar el del ingreso a la web por no ser un espacio con pauta publicitaria.

$$\text{KPI} = \frac{\text{Interacciones}}{\text{Vistas}}$$

Tabla 10: Elaboración propia

Marco de tiempo

A continuación, se presenta el diagrama de Gantt del proyecto que, como se expuso previamente, abarcará el pazo de 12 meses desde su comienzo:

<i>Actividad</i>	<i>Programa / Actividad</i>	ago-25		sept-25		oct-25		nov-25		dic-25		ene-26		feb-26		mar-26		abr-26		may-26		jun-26		jul-26	
		1q	2q	1q	2q	1q	2q	1q	2q	1q	2q	1q	2q	1q	2q	1q	2q	1q	2q	1q	2q	1q	2q	1q	2q
Incorporación de pasarela de pagos	1 - 1																								
Incorporación de chat con control de conversaciones	1 - 2																								
Actualización del SEO de www.thebabyclan.com	2 - 3																								
Inversión en publicidad en Google Ads	2 - 4																								
Tips de crianza	3 - 5																								
Hablemos con expertos	3 - 6																								

Tabla 11: Elaboración propia

Medición de la propuesta

En cada una de las actividades se expusieron los métodos de medición. Respecto del ROI, al no contar con información sobre ticket promedio o ingresos actuales, es complejo establecerlo, por lo que se deberá comenzar a analizar en función se ponga en marcha el plan.

Conclusiones

The Baby Clan representa una iniciativa interesante en un contexto actual marcado por la transformación digital, con una creciente conciencia ambiental y un entorno económico desafiante para las familias, en el cual la economía circular aplicada a la crianza, no solo responde a las necesidades de éstas, sino que también propone un modelo de consumo más consciente, colaborativo y sustentable. Sin embargo, como todo emprendimiento, enfrenta desafíos considerables que deben ser abordados estratégicamente y con mucho foco operativo.

Del análisis integral realizado en el presente trabajo, surge que el mayor obstáculo para el crecimiento de TBC no radica en su propuesta de valor, sino en su capacidad para posicionarse de manera efectiva en un entorno digital altamente competitivo. Las limitaciones técnicas de su plataforma y su escasa visibilidad en redes sociales conforman un cuello de botella que restringe la escalabilidad del modelo. En este sentido, la implementación de un plan de marketing centrado en la consolidación digital y la profesionalización del canal de compraventa entre usuarios se vuelve fundamental para sostener y potenciar su desarrollo.

Asimismo, el contexto económico y cultural argentino ofrece oportunidades concretas para este tipo de iniciativas. La valorización del consumo responsable y el crecimiento sostenido del comercio electrónico constituyen un terreno fértil para el posicionamiento de la organización. No obstante, para capitalizar estas condiciones externas, es indispensable que la empresa logre traducir su identidad en acciones concretas, como las planteadas previamente, a modo de generar confianza, sentido de comunidad y eficiencia operativa.

En definitiva, con una hoja de ruta clara, centrada en la optimización tecnológica y el posicionamiento digital, TBC tiene el potencial de convertirse en un referente nacional en consumo sustentable para la crianza de bebés. Su consolidación, además de un logro empresarial, sería una contribución valiosa a la construcción de un mercado más equitativo, consciente y sustentable.

Recomendaciones

Independientemente de lo expuesto en todo el trabajo que precede el presente apartado, en función de lo observado y estudiado, se pueden generar una serie de recomendaciones que exceden lo planteado previamente, pero que puede ser interesante que quienes dirigen TBC, puedan tomar a futuro:

- Buscar sumar mayor volumen de actividades al concepto de “comunidad” a las ya planteadas. De esta forma, el sentido de pertenencia sumará un alto valor a la hora de retener clientes.
- Una vez consolidada de la plataforma, con ingresos que generen algún tipo de excedente y con un entorno macroeconómico más amable en lo que a costo del dinero refiere, se recomienda realizar un estudio en profundidad para el negocio de alquileres de equipamiento para bebés. Si bien presenta desafíos importantes como una inversión en artículos para alquilar, espacio de almacenamiento, posibles stands en aeropuertos o terminales y una red logística eficiente, puede ser una propuesta de valor escalable e, incluso, franquiciable.
- Otra posibilidad es abordar, considerando el *know how* tecnológico, la creación de una app para alquiler de equipamiento para bebés, conectando oferentes con demandantes, como actualmente funcionan algunas aplicaciones de alquiler de automóviles.

Referencias

Agencia I+D+i. (2023). La Agencia I+D+i encabezó el debate sobre innovación en economía circular con el lanzamiento de una nueva agenda de investigación.

www.argentina.gob.ar/noticias/la-agencia-idi-encabezo-el-debate-sobre-innovacion-en-economia-circular-con-el-lanzamiento

Banco de la Nación Argentina. (2025). Información para el usuario financiero. <https://www.bna.com.ar>

Boletín Oficial de la República Argentina. (2021). Ley 27.621 de Educación Ambiental Integral.

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/242722/20210528>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2024). Estudio anual de comercio electrónico 2023.

<https://cace.org.ar/prensa/estudio-anual-2023/>

Canvas. (2025). Caso The Baby Clan. Universidad Siglo 21.

Digital Silk. (2025). Organic vs. paid search statistics: Top surprising stats for 2025.

<https://www.digitalsilk.com/digital-trends/organic-vs-paid-search-statistics/>

Gilligan, C., & Wilson, R. M. S. (2003). Marketing estratégico. Pearson Educación.

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (2024). Estrategia de economía circular 2024–2028.

<https://www.buenosaires.gob.ar/estrategiaeconomiacircular>

Google. (2023). Core Web Vitals y experiencia del usuario.

<https://web.dev/vitals/>

Google. (2025). Acerca de los presupuestos diarios promedio - Ayuda de Google Ads.

<https://support.google.com/google-ads/answer/6385083?hl=es-419>

Hootsuite. (2024). Informe digital 2024: Argentina.

<https://www.hootsuite.com/es/informes/digital-2024-argentina>

Infonegocios. (2023). Un marketplace para bebés: The Baby Clan, el emprendimiento cordobés (compra/venta y alquiler) de equipamiento para bebés.

<https://infonegocios.info/plus/un-marketplace-para-bebes-the-baby-clan-el-emprendimiento-cordobes-compra-venta-y-alquiler-de-equipamiento-para-bebes/>

iProfesional. (2025). *La inflación de mayo fue del 1,5%, la más baja en cinco años: qué espera la City para junio.*

<https://www.iprofesional.com/economia/430563-inflacion-mayo-fue-del-1-5-por-ciento-mas-baja-cinco-anos-que-espera-la-city-para-junio-2025>

Keller, K. L. (2008). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (3rd ed.). Pearson Education.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing* (12ª ed.). Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14ª ed.). Pearson Educación.

Later. (2024). *Best time to post on Instagram in 2024*

<https://later.com/blog/best-time-to-post-on-instagram/>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Argentina. (2021). *Plan Nacional de Acción de Producción y Consumo Sostenible*.

<https://www.argentina.gob.ar/ambiente/estrategia-nacional-de-consumo-y-produccion-sostenibles>

Politécnico Grancolombiano. (2023). *Investigación y contexto de aplicaciones web para economías circulares y el comercio sostenible*.

<https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/7629/Investigación%20de%20Aplicaciones%20Web%20para%20Economías%20Circulares%20y%20el%20Comercio%20Sostenible.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

Reuters. (2025). *Moody's proyecta que la inflación en Argentina será del 30 % para fin de año*.

<https://www.reuters.com/latam/negocio/moodys-sees-argentina-inflation-at-30-by-year-end-2025-05-06/>

Saenz de Vicuña Ancín, J. M. (2015). *El plan de marketing en la práctica* (5ª ed.). ESIC Editorial.

Semrush. (2024). *The Complete Ecommerce SEO Guide for Beginners*.

<https://www.semrush.com/blog/ecommerce-seo/Social>

Media Examiner. (2023). Sonnenberg, A. *How the Instagram algorithm works in 2023*.

<https://www.socialmediaexaminer.com/how-the-instagram-algorithm-works-in-2023/>

Sprout Social. (2025). *26 Instagram stats you need to know for 2025*.

<https://sproutsocial.com/insights/instagram-stats/>

Best times to post on social media in 2025.

<https://sproutsocial.com/insights/best-times-to-post-on-social-media/>

StatCounter. (2025). Search engine market share worldwide - May 2025.

<https://gs.statcounter.com/search-engine-market-share>

Volker, R., Bessouat, E., & Saucó, D. (2021). *Las pymes argentinas en desarrollo de economía circular: Un estudio de casos en la Región Metropolitana en el período 2007–2016*. Editorial Teseo (UAI).

<https://uai.edu.ar/media/121037/publicacion-coleccion-uai-economicas-volker-las-pymes-argentinas.pdf>