



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

**Business plan: Cigüeña Shop
Marketplace de ropa y artículos usados para bebés y
niños**

Autores: Margarita Dutrey y Agustina Staffolani

Legajos: 27067 y 27185

Mentor: Fernando Zerboni

Buenos Aires, 2018



Universidad de
San Andrés

Business plan: Cigüeña Shop
Marketplace de ropa y artículos usados para bebés y niños



Por: Margarita Dutrey y Agustina Staffolani

Mentor: Fernando Zerboni

Firma mentor

Victoria, Provincia de Buenos Aires,
noviembre de 2018

Índice:

Resumen ejecutivo	3
Capítulo 1 - Introducción	5
1.1 Evaluación de la oportunidad	5
1.1.1 Problema que da sentido	5
1.1.2 ¿Por qué es una oportunidad?	5
1.1.3 Opportunity checklist	10
1.2 Competencia	11
1.2.1 ¿Cuál es nuestra competencia?	11
1.2.2 Diferenciación de la competencia	11
1.3 Negocio propuesto para capturar la oportunidad	13
Capítulo 2- Análisis del sector e investigación del mercado	15
2.1 Análisis de la industria: 5 fuerzas de Porter	15
2.2 Investigación de mercado	17
2.2.1 Segmentación de mercado	18
2.2.2 Estimación de demanda	20
2.2.3 Mapa de empatía del PTA	22
2.2.4 Arquetipo de persona	23
Capítulo 3 - Modelo de negocio	25
3. Canvas	25
3.1 Segmentos de mercado	26
3.2 Proposiciones de valor	27
3.3 Canales	27
3.4 Relaciones con los clientes	28
3.5 Fuentes de ingreso	28
3.6 Recursos clave	28
3.7 Actividades clave	29
3.8 Sociedades clave	30
3.9 Estructura de costos	30
Capítulo 4 - Plan de Marketing	31
4. Estrategia de marketing	32
4.1 Producto o servicio / consumidor	32
4.2 Precio/costo para el cliente	36
4.3 Plaza / canal	38
4.4 Promoción / comunicación	39

Capítulo 5 - Operaciones del negocio	43
5.1 Operaciones del marketplace	43
5.2 Operaciones de la feria americana	46
5.3 Operaciones tercerizadas	49
5.4 Costos	49
5.5 Sustentabilidad medioambiental de las operaciones	50
Capítulo 6 - Costos, finanzas e inversión	51
6.1 Costos fijos y costos variables	52
6.2 Proyección de ingresos	53
6.2.1 Proyección de ingresos y egresos mensuales	53
6.2.2 Proyección de ingresos y egresos anual	54
6.3 Estimación de demanda y flujo de caja mensual	55
6.3.1 Estimación de demanda	55
6.3.1. Cálculo del ticket promedio	57
6.4 Estado de resultados	59
6.5 Punto de equilibrio y retornos	59
6.5.1 Punto de equilibrio año 3	59
6.5.2. Capital de trabajo anual	60
6.5.3. Flujo de caja anual	60
6.5.4 VAN, TIR y período de recupero	60
Capítulo 7- Equipo	62
Capítulo 8 - Aspectos Legales impositivos y propietarios	64
8.1 Tipo de sociedad	64
8.2 Leyes e impuestos a tener en cuenta	65
Capítulo 9 - Plan de Implementación y Riesgos	69
9.1 Plan de implementación	69
9.2 Riesgos y factores críticos	70
9.3 Análisis de estrategias de salida	72
Capítulo 10 - Conclusiones	73
Bibliografía	76
Anexos	81

Resumen ejecutivo

El presente plan de negocios consiste en el desarrollo de un *marketplace* de ropa y artículos usados para bebés y niños de entre 0 a 14 años.

El mercado presenta diversas oportunidades que justifican la creación de dicho servicio. Argentina es uno de los países más desarrollados de América Latina en cuanto a comercio electrónico y todavía tiene potencial de crecimiento. Además, la industria de venta de productos de segunda mano también presenta grandes niveles de crecimiento a nivel mundial, sobre todo en cuanto a las ventas online. Por otra parte, en el país los artículos poseen un sobreprecio con respecto a los del exterior, siendo caros y no necesariamente de buena calidad. Además los bebés y niños cambian de talle en cortos períodos de tiempo, dándole poco uso a la ropa y artículos, quedando estos en perfecto estado. Hoy en día hay un interés de que los niños luzcan a la moda, dinamizando el proceso de compra, pero en muchos casos ambos padres trabajan y poseen poco tiempo para hacerlo, por ello priorizan la comodidad y facilidad que brinda el mercado electrónico.

Cigüeña Shop plantea brindar un servicio que se distinga por brindar comodidad para los clientes, tanto vendedores como compradores. Para ello se creará en formato de *progressive web app*, que imita el estándar de aplicación que el usuario acostumbra usar. Se realizarán filtros de las publicaciones basadas en calidad, marca y estado de los productos, y se establecerá el precio acorde a ello. Además ofrecerá servicios de retiro y entrega de productos al hogar, a través de empresas transportistas afiliadas.

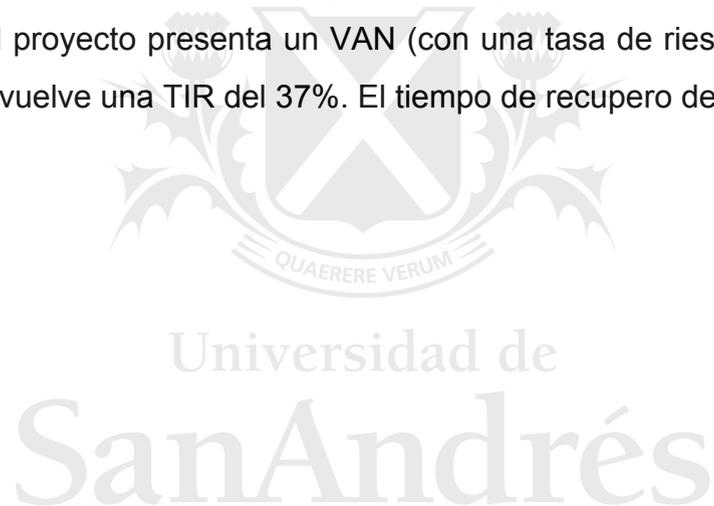
La principal ventaja competitiva será la relación precio-calidad de los productos. La oferta será amplia y se contará con fuertes estándares de artículos aceptados para publicar, lo que optimiza los tiempos del proceso de búsqueda para los clientes.

Como eventos temporales se realizarán ferias que servirán como punto de contacto directo con los clientes compradores, permitiendo afianzar el sentido de comunidad.

El negocio se desarrollará en un comienzo en la Ciudad de Buenos Aires (CABA) y Gran Buenos Aires (GBA), por cuestiones de logística, con la posibilidad de ampliación territorial a futuro.

El negocio cuenta con dos segmentos de clientes diferentes: compradores y vendedores. El PTA (*primary target audience*) comprador se compone de madres de clase media alta y media baja de 20-50 años, residentes de CABA y GBA y representan 692.701 mujeres aproximadamente. El segmento PTA de vendedores, se diferencia del segmento primario comprador por la clase social que lo compone: clase alta y media alta y representan a una población de 339.407 mujeres.

Con respecto al análisis económico y financiero, realizado a tres años, la inversión requerida para iniciar el negocio y asegurar su funcionamiento es de \$1.053.532. El proyecto presenta un VAN (con una tasa de riesgo del 25%) de \$506.808 y devuelve una TIR del 37%. El tiempo de recupero de la inversión es de 1.81 años.



Capítulo 1 - Introducción

1.1 Evaluación de la oportunidad

1.1.1 Problema que da sentido

Los bebés y niños crecen muy rápido y la ropa muchas veces la usan una vez o no llegan a usarla nunca. Las familias poseen ropa de gran valor que no pueden aprovechar, y al mismo tiempo deben gastar para comprar otra que sí le entre al niño. La indumentaria y demás elementos de bebé son caros y muchos de ellos tienen poco tiempo de uso.

1.1.2 ¿Por qué es una oportunidad?

1.1.2.1 Las ventas en e-commerce en Argentina están creciendo a grandes pasos

Argentina es uno de los países más desarrollados de América Latina en términos de comercio electrónico. Según estadísticas de la CACE (Cámara Argentina de comercio electrónico), en 2017 la facturación del e-commerce en el país creció un 52% y el 90% de los adultos con acceso a internet ya compró online alguna vez, representando a 18,3 millones de personas.

El comercio electrónico facturó \$ 102.7 mil millones en el año 2016. Según los resultados de un estudio realizado por la CACE, de esta facturación corresponde 47 millones a órdenes de compra: 24% más que en 2015. En el 2016 la facturación promedio por compra fue de \$2.185 (Dantur, M. p. 206).

El comercio electrónico todavía tiene potencial de crecimiento. En el 2016, el país representaba el 8,9% de las ventas online de América Latina y se espera que para el año 2019 la cuota de mercado crezca un 14,6% (BI Intelligence, 2016, ver anexo 1).

La categoría infantiles representa en 2% del total del rubro e-commerce, con un crecimiento del 39% del año 2016 a 2017, siendo el gasto en el año 2015 de \$2.000 millones y en 2016 de \$2.165 millones (ver anexo 2).

Otro dato a tener en cuenta es el creciente uso de mobile para realizar búsquedas y compras. Según los números de CACE 22% de los usuarios sólo

realiza búsquedas por mobile. Además las compras por este medio aumentaron en 7% para el año 2017 alcanzando el 27% (ver anexo 3). Como último dato a resaltar, 6 de cada 10 usuarios poseen una aplicación de e-commerce en su dispositivo.

1.1.2.2 Los bebés y niños crecen muy rápido: cambian de talle de manera regular y la ropa y artículos permanecen en buen estado.

Guiándonos por la tabla de talles de la marca de ropa para bebés y niños “Cheeky” (ver anexo 4), podemos observar que en promedio, los bebés cambian de talle cada 3 meses; los niños desde los 2 años hasta los 4 años cambian de talle cada un año y desde los 4 a los 14 cada dos años. Además Marcelo Sorzana (director de una consultora especializada en empresas de moda), explica en una publicación para La Nación: “El ritmo de crecimiento de los niños (...) hace que la ropa tenga una fecha de vencimiento anticipada” (2016).

Este rápido crecimiento de los bebés y niños, hace que en general las familias cuenten con una gran cantidad de ropa y accesorios que ya no les sirven a sus hijos. Muchas veces, estos productos permanecen en muy buen estado debido al poco tiempo de uso, por lo que son ideales para revender.

1.1.2.3 Tendencias menos consumistas que tienden a la reutilización.

En el mundo, las tendencias hacia la compra de artículos usados está creciendo significativamente. Según los datos de la CIAI (Cámara Industrial Argentina de Indumentaria), los locales de ropa de segunda mano se multiplican año a año, existiendo en CABA al menos 70 locales a la calle.

Según el artículo “*Fashion retailers have to deal with second hand clothes sold online*” publicado en la revista Forbes:

“Secondhand apparel, offline and online, is an \$18 billion industry and forecast to grow by about 11% per year and become a \$33 billion industry by 2021. In a world where apparel sales are declining for the big retailers, that's huge growth in market share (...). Where is this growth coming from? Primarily from the online resale sector. The traditional thrift store market is growing by 8% per year

but the online resale market is growing more than four times faster at 35% per year. That's 17 times faster than the broader apparel market overall” (2017).

Además del incremento de los locales de ropa usada, los consumidores están siendo cada vez más conscientes del impacto ambiental que implica comprar productos nuevos. Según el sitio Norteamericano ThredUP (el portal online de ropa usada para adultos y niños más grande a nivel mundial), el 75% de sus usuarios prefieren comprar a marcas eco-friendly (ver anexo 5). El artículo *“Fashion retailers have to deal with second hand clothes sold online”*, establece que las mujeres de entre 18-24 son 2.5 veces más proclives a comprar ropa usada debido a una conciencia ambiental.

1.1.2.4 La ropa y artículos de bebés y niños en Argentina tienen un precio elevado.

A continuación se observa una tabla comparativa entre los precios promedio de artículos para bebé en Argentina vs. Estados Unidos.

Los precios fueron calculados en base a un promedio de los primeros 5 artículos nuevos de la misma categoría, que aparecen listados de las páginas multimarca Mercado Libre como referente para los precios de Argentina y Amazon como referente de los precios en Estados Unidos, al día 13/09/18.

	Promedio en pesos de Artículos publicados en Mercado libre	Promedio en pesos de artículos publicados en Amazon (al cambio del día 13/09/18)
Cuna	\$4.606	\$3.443
Coche + huevito	\$8.300	\$7.357
Andador	\$2.182	\$1.682
Asiento para el auto	\$2.775	\$2.561
Puerta reja escalera	\$1.890	\$1.565
Body	\$540	\$228
Pantalón bebé	\$330	\$300
Remeras bebé	\$300	\$190
Remera niño	\$530	\$340

Pantalón niño	\$680	\$380
Buzo niño	\$1.150	\$532
Campera niño	\$1.900	\$620
Bicicletas	\$6.200	\$3.420
Triciclos	\$2.100	\$2.200
Juguetes bebés y niños	\$1.200	\$680
Calzado niño	\$870	\$570
Calzado bebé	\$670	\$305

Tabla 1: Comparación de los precios de artículos para bebés y niños hasta 12 años en Argentina vs. Estados Unidos

Como se puede observar, en Argentina existe un sobreprecio con relación a Estados Unidos, especialmente en cuanto a las cunas y la ropa en general. En promedio, los precios de los artículos listados en la tabla anterior son un 37,3% más elevados.

Este sobreprecio hace que una opción de ropa más accesible y de calidad sea una buena alternativa.

1.1.2.5 Menos tiempo libre de los padres para ir a un local a comprar: se prioriza la comodidad.

En la actualidad, los padres cada vez cuentan con menos tiempo libre para realizar tareas para sus hijos.

Este hecho se da principalmente porque la mujer solía dedicarse exclusivamente a la crianza de sus hijos y, hoy en día, es cada vez más usual que los padres y las madres trabajen. Según un artículo del diario La Nación, en el año 2015 el 66,6% de la población adulta femenina trabaja, siendo este porcentaje del 94,3% en los adultos hombres.

Por otro lado, es cada vez más común que haya personas que deciden criar a un hijo sin una pareja. Esto hace que tengan que asumir las tareas que en una familia “tradicional” se reparten entre dos personas. Además, el hecho de criar a los hijos sin una pareja hace que la persona tenga que afrontar mayores dificultades económicas.

Por último, para la sociedad actual, en la que los tiempos muchas veces son acelerados y acotados, la necesidad de aprovechar el tiempo y las maneras de hacerlo más efectivo son de gran importancia. Hoy en día los trámites se agilizaron y se transformaron en trámites virtuales, desde los bancarios hasta las compras de supermercado. Como leemos en un artículo publicado en la Federación de Asociaciones de madres y padres de Aragón: “La sociedad actual cada vez le da más importancia al tiempo libre y a la vez nos ofrece más recursos para disfrutar de él” (2018).

1.1.2.6 Aumento del un interés de madres y padres por que sus hijos sigan las tendencias en la moda infantil, que varía por temporada.

Según los números del CIAI, el negocio de la moda infantil en el año 2016 en Argentina movió 120 millones de prendas por año.

Además, en un artículo de Sofía Diamante publicado en La Nación, se hace referencia a las redes sociales y la conectividad como un factor que influye a la hora de vestirse. Las redes implican que tanto las familias como los chicos tengan un mayor acceso a las tendencias y modas mundiales, condicionando las decisiones de compra.

Los padres de hoy en día dan una mayor importancia a que la vestimenta de sus niños este acorde a las tendencias actuales. Esto significa que los artículos comprados para un hijo pueden quedar pasados de moda para cuando nace el segundo, con lo que los padres estarían más dispuestos a vender la ropa o artículos “anticuados” en vez de guardarla para futuros hijos.

1.1.3 Opportunity checklist

Para analizar más en profundidad la oportunidad del negocio, haremos uso de los parámetros de la *Opportunity checklist* planteada por Bygrave (2010, p.105).

	Mejores oportunidades	Oportunidades más débiles
1. Cliente Identificable Demografía Psicografía	PTA comprador: madres, 20-45, clase media alta y baja. PTA vendedor: madres, 20-45, clase alta y media alta. Claramente definido y enfocado Claramente definido y enfocado	STA: personas con vínculo cercano a niños.
2. Tendencias Mercado macro Mercado objetivo Ventana de oportunidad Estructura del mercado	Boom de internet y <i>e-commerce</i> Tendencias a comprar ropa usada y menos acumulativas Abriéndose. El mercado <i>e-commerce</i> en categoría infantiles facturó \$2.999 MM en 2017 Emergiendo	
3. Tamaño del mercado Cuántos	692.701 madres de 20-50 años de clase media residentes de CABA y GBA	
4. Crecimiento del mercado Tasa	La categoría infantiles dentro del rubro <i>e-commerce</i> creció un 39% del año 2016 a 2017	
5. Precio / Frecuencia / Valor Precio Frecuencia Valor Volumen	Nos basaremos en los precios de la competencia Repetida Reflejado en el precio Alto	Margen bruto menor a 40%
6. Distribución ¿Dónde estás en la cadena de valor?	Canal de distribución: internet	
7. Competencia Estructura del mercado Número de competidores directos Número de competidores indirectos Número de sustitutos	Emergiendo Pocos (Mercadolibre, Renová tu vestidor) Pocos	Muchos, marcas ya establecidas (Cheeky, Mimo)
8. Factores clave de éxito Posición relativa		Márgenes bajos, el negocio depende del volumen de ventas

9. Vendedores	Las ventas se realizan de manera directa a través de internet, los costos de transporte están a cargo de los vendedores y compradores.	
10. Gobierno Regulación Impuestos	Baja	Impuesto a las ganancias
11. Ambiente global Clientes Competencia Vendedores	Interesados y accesibles Competencia directa débil Deseosos	Competencia indirecta fuerte

1.2 Competencia

1.2.1 ¿Cuál es nuestra competencia?

El negocio planteado cuenta tanto con competencia de plataformas online como de tiendas físicas. Los principales jugadores en cuanto al e-commerce en la categoría de bebés son Mercado Libre, Vestite de nuevo y Renová tu vestidor. En cuanto a tiendas físicas, la marca compite con ferias americanas, como el Galpón de la ropa, y tiendas establecidas en la categoría como Mimo y Cheeky.

1.2.2 Diferenciación de la competencia

Online:

1. Mercado libre: A diferencia del negocio propuesto, Mercado Libre no es una plataforma exclusiva de la categoría para bebés, sino que abarca categorías de todo tipo. Además, esta plataforma cuenta con una enorme variedad de artículos tanto nuevos como usados y no presenta ningún tipo de filtro en cuanto a calidad o moda. Esta gran cantidad de opciones puede hacer que el comprador se canse y prefiera comprar en otro sitio.
2. Renová tu vestidor: Resulta ser un sitio e-commerce exclusivo para la venta de ropa. Lo que nos diferencia de esta marca es que abarca ropa para toda edad y sexo y que se limita la venta de prendas de vestir. Además, las publicaciones realizadas en esta plataforma son de mala

calidad ya que no poseen requisitos y modelos estándares sobre como fotografiar los productos.

3. Vestite de nuevo: Este es un sitio online de venta de ropa de niños de 0 a 14 años, con un gran filtro en la calidad en los artículos publicados. Lo que nos diferencia con esta plataforma es que esta empresa adquiere diversos productos usados para luego revenderlos por medio de su página. Cigüeña Shop en cambio, no contaría con stock de mercadería propio, sino que se limitaría a contactar a vendedores y compradores y cobrar una comisión por este servicio. Por otro lado, Vestite de nuevo se limita a la comercialización de ropa, mientras que nuestro negocio incluye además la venta de artículos. También nos aseguraríamos de que estos se encuentren a la moda.

Como punto en común, ninguno de estos sitios *e-commerce* ofrece la posibilidad de ver los productos físicamente como si lo haría Cigüeña Shop por medio de la organización de ferias temporarias.

Tiendas físicas:

1. Ferias americanas (como El Galpón de la ropa): Existen diversos locales físicos que actúan como ferias americanas permanentes. Hasta el momento, ninguna es exclusiva de ropa de bebés. Por otro lado, en general se limitan a ser ferias exclusivamente de ropa y no de otros artículos.
2. Locales típicos como Cheeky y Mimo: Estos locales son exclusivos de ropa nueva y en general cuentan con precios elevados.

Más allá de estas desigualdades específicas con cada competidor existente, los principales diferenciales de nuestra marca son la comodidad del sistema y la calidad de los productos ofrecidos. En cuanto a la comodidad, la empresa ofrece la opción de enviar los artículos al domicilio del cliente (estando el valor del transporte a cargo de este). El objetivo es asociarse con una empresa de

transporte económica y eficaz (como puede ser Ship now), para que los productos adquiridos lleguen a los clientes lo antes posible.

Por otro lado, Cigüeña Shop asegura ropa de calidad y que esté a la moda. Lo distintivo de la marca es la selección previa de los artículos a publicar. Este filtro optimiza el tiempo de búsqueda de los compradores.

1.3 Negocio propuesto para capturar la oportunidad

En base a la oportunidad analizada anteriormente, proponemos crear un negocio que consiste en desarrollar un *marketplace* para la compra y venta de ropa y artículos usados para bebés y niños. El servicio se conformaría en formato de *progressive web app*, que funciona de una manera muy parecida a una aplicación de celular pero sin ocupar espacio en la memoria del dispositivo. Además, se adapta al formato del celular, elemento clave debido al alto crecimiento de compras realizadas a través de este medio.

En cuanto a las publicaciones, estas serían directamente publicadas por los diferentes usuarios siguiendo un riguroso proceso de pasos y selección establecidos por la empresa. Una vez subida la publicación, Cigüeña Shop se encargaría de aprobar los ítems, teniendo en cuenta que estos sean acordes a los estándares de calidad y las diversas políticas de productos aceptados.

Estas políticas estarían establecidas en base a la calidad, marca, estado y moda de los productos. Solo se aceptarán productos en perfectas condiciones, que luzcan como nuevos.

Cigüeña Shop funciona como el punto de contacto entre compradores y vendedores. Ofrece diferentes servicios de pago, alternativas de envíos y un servicio de respuesta de consultas vía email.

La rentabilidad del negocio consiste principalmente en el cobro de comisiones por venta.

La empresa también organizará ferias de artículos para bebés y niños en CABA y GBA, como otra opción de servicio de intermediación. Esta apunta por un lado a promocionar la marca y por otro, brinda a los compradores la oportunidad de revisar de manera física los artículos: comprobar su calidad y dimensionarlos.

Si bien el *e-commerce* está creciendo en Argentina, aún hay muchos consumidores que prefieren evaluar los productos con sus sentidos antes de adquirirlos, especialmente cuando se trata de artículos para menores. Las ferias funcionarían como una forma de poder capturar a este tipo de clientes.

El incentivo que las ferias generan a los vendedores radica en la mayor posibilidad de vender sus productos, ya que estas se realizan con el fin de incentivar las ventas. Los productos ofrecidos en la feria serán los que los vendedores hayan publicado en la página de Cigüeña Shop y deseen enviar a la feria, además de otros productos de usuarios no registrados de manera online.

Los vendedores contarán con dos opciones de transportar los productos. Una posibilidad es que ellos mismos acerquen los artículos al lugar donde se realizará la feria. Otra opción es que el servicio de envíos asociado a la compañía para que los retire por sus hogares. Los productos no vendidos en la feria podrán ser devueltos al vendedor con el mismo sistema de envíos mencionado anteriormente, también se dará la opción de donarlos.

Capítulo 2- Análisis del sector e investigación del mercado

2.1 Análisis de la industria: 5 fuerzas de Porter

El presente negocio se desenvuelve dentro de la industria de indumentaria y artículos infantiles. Para estudiar la situación actual y planear las mejores estrategias de entrada se realizó el modelo de las 5 fuerzas planteadas por Porter en "*Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*" (1975), que permite ubicar a los distintos jugadores y factores de la industria que determinan el grado de rivalidad de esta.

2.1.1 Nuevos entrantes

Esta fuerza se relaciona con las barreras de entrada y salida que posee el sector.

Entre las primeras barreras de entrada en el rubro *e-commerce* infantil, encontramos la lealtad a la marca. Estas no presentan grandes impedimentos para el ingreso de nuevos jugadores, porque los consumidores pueden cambiar de una marca a la otra si se les ofrecen los beneficios suficientes. Además no es necesario contar con sumas importantes de capital ni tampoco economías de escala para superar esta barrera.

Otra barrera de entrada al sector es el desarrollo de la plataforma de ventas. Debido a los servicios en nube cada vez más accesibles y estandarizados para cumplir esta función, esta no resulta ser un elemento limitante para adentrarse en la industria.

En resumen, no resulta complicado para un jugador adentrarse en la industria. Las barreras de salida también resultan ser bajas, ya que no se deben incurrir en grandes costos de disolución al no contar estas empresas con significativos costos de mobiliario y estructura.

Por lo tanto, la potencialidad de nuevos jugadores al sector es alta.

2.1.2 Bienes sustitutos

En cuanto a productos que se ubiquen como posibles reemplazantes de los ofrecidos, debemos ubicar dentro de la industria de indumentaria y artículos infantiles a la "tradicional", la cual se basa en la comercialización de productos nuevos. Este es un sector con una amplia gama de modelos y ofertas distintas. También es posible ubicar en este sector a los productos para niños de fabricación artesanal.

En definitiva la amenaza de esta fuerza es elevada, ya que además existe un gran número de consumidores que prefiere adquirir productos nuevos para sus hijos, y la oferta de productos tradicionales es mucho mayor.

2.1.3 Proveedores

En un marketplace para productos de segunda mano, el poder de los proveedores es alto. De ellos depende la cantidad ofertada, el flujo de las publicaciones, las marcas y variedad de productos comercializados.

Si bien no tienen el poder de establecer precios ni tampoco poder de concentración de fuerza, resulta muy fácil para ellos retirarse del negocio u optar por otro canal y servicio de ventas si les resultara más conveniente.

Al existir muchos proveedores, ninguno en su individualidad es crucial para el desarrollo de la empresa, pero es su conjunto forman uno de los activos más importantes de estas compañías (ya que el negocio depende de ellos), con lo cual establecemos que su poder es alto.

2.1.4 Clientes

El poder de los clientes es alto. A pesar de que no se encuentran concentrados, se puede observar que el costo de cambiar de empresa es bajo. La oferta que poseen es muy amplia, con lo cual sitios como Cigüeña Shop no son su única opción de compra. Las empresas en esta industria deben escuchar de cerca los deseos de los clientes ya que su retención no resulta tarea fácil.

Es por esta capacidad de cambio y abandono a bajo costo que establecemos el poder de los clientes como alto.

2.1.5 Rivalidad entre competidores

Como conclusión de las fuerzas mencionadas previamente, se puede establecer que la rivalidad entre competidores en la industria es potencialmente alta. Esto se debe a que entrar en el negocio de reventa de ropa usada no implica atravesar grandes barreras de entrada. Los servicios de venta tradicional de productos nuevos hoy en día representa el mayor bien sustituto de este mercado, además de los bienes artesanales. Tanto los proveedores como los compradores poseen un alto poder, ya que a pesar de ser muchos y no estar concentrados, el costo por cambiar de servicio es muy bajo, y para Cigüeña Shop la comunidad es uno de los mayores activos que posee.

Por lo tanto, los jugadores que se encuentran en este negocio conviven constantemente, compitiendo por capturar a esos clientes y proveedores que se encuentran dispersos. Deberán innovar y mejorar constantemente para estar preparados para la entrada de nuevos jugadores y ofertas sustitutas. Por estas razones la industria de reventa de indumentaria y artículos infantiles es altamente competitiva.

2.2 Investigación de mercado

La tasa de natalidad en Argentina está decreciendo (ver anexo 6). En promedio, la cantidad de hijos que tiene una mujer tiende a ser cada vez menor. Según las estadísticas del Gobierno de Buenos Aires, cada mujer en promedio tiene dos hijos (2016), siendo la tasa de natalidad de 16,7 nacimientos cada 1000 habitantes en el año 2017 (según la CIA). En el país habitan 43.850.000 habitantes (INDEC, 2016), lo que significa que nacen 732.295 bebés por año.

En Argentina el 24,59% de la población corresponde a menores entre 0 a 14 años, representando un total de 10.900.000 niños (según la CIA al 2017).

No consideramos que la tendencia decreciente de la tasa de natalidad sea un factor limitante al crecimiento del negocio planteado. Así como la cantidad de nacimientos en Argentina disminuyen con los años, las compras online del rubro infantil aumentan a una tasa exponencial. Mientras que la tasa de natalidad decreció un 0,019% del año 2014 al 2015 (Statista 2015, ver anexo

6), el crecimiento de la facturación del rubro infantil del año 2016 al 2017 en *e-commerce* fue del 39% (CACE 2017, ver anexo 2).

Según el autor Mariano Otálora, en una nota publicada en el diario Clarín (2012), cada hijo representa un gasto de entre el 25% y 40% del salario o del ingreso familiar. Y los mayores gastos son desde que nacen a los 3 años y luego a partir de los 13 años.

Además, conforme al artículo *“Las ferias americanas se mudan a la web”* de Marina Herrmann en La Nación (2015), la reventa de ropa online, que ya representa un negocio de éxito en EEUU y España, está instalándose y creciendo en el país. Por ejemplo en el año 2015 al menos seis sitios nuevos de este estilo comenzaron sus actividades.

2.2.1 Segmentación de mercado

Nuestro segmento de mercado se divide entre las mujeres que venden productos y las que los compran.

El segmento de madres que venden corresponde a la clase alta y clase media alta, ya que son las personas que pueden acceder a los artículos que encajen con los estándares de calidad y marcas ofrecidas por nuestra marca. Por otro lado, el segmento de compradores se compone de madres de clase media alta y clase media baja, que desean acceder a artículos de alta calidad a un precio razonable.

A partir de investigaciones y análisis de entrevistas y encuestas realizadas segmentamos a nuestro público objetivo en base a diferentes criterios demográficos (edad, género, nivel socio económico y personalidad, localización) psicográficos (estilo de vida).

Segmento target primario compradores:

Criterios demográficos:

- Edad: 20-50 años
- Género: mujeres
- Nivel socioeconómico /educación /ocupación: clase media (alta y baja).
- Localización: residentes de CABA y Gran Buenos Aires.
- Madres de hijos entre 0 a 14 años

Criterios psicográficos:

- Personalidad y estilo de vida: madres, trabajadores, con poco tiempo para ir hasta las tiendas físicas a realizar compras para sus bebés. Apuntamos a personas familiarizadas con las compras online. Personas que posean tendencias menos acumulativas, más conscientes del impacto ambiental que significa comprar y descartar ropa y artículos nuevos. Además, nos dirigimos a un público que siga las modas en cuanto a ropa de bebé y por ende esté dispuesta a re-vender y actualizar el vestidor y los artículos de ellos.

Segmento target primario vendedores:

Criterios demográficos:

- Edad: 20-50 años
- Género: mujeres
- Nivel socioeconómico /educación /ocupación: clase alta y media alta
- Localización: residentes de CABA y Gran Buenos Aires.
- Madres de hijos entre 0 a 14 años

Criterios psicográficos:

- Personalidad y estilo de vida: madres, trabajadoras o no pero con nivel de estilo de vida alto o pretenden tenerlo. Con mucho interés por que sus hijos se vean bien con lo cual acostumbran a comprar productos de marca y a la moda. Cuidan los productos que utilizan sus hijos. Conscientes del valor que posee la ropa y artículos que ya no les sirve y pueden ver el beneficio que les generaría venderlos.

El segmento target secundario tanto para compradores como para vendedores comparte las mismas características de edad, género y estilo de vida de los respectivos PTA, pero no son madres sino que mujeres con vínculos cercanos a niños como abuelas o tías. Desean ser buenas anfitrionas para los niños con lo cual quieren disponer de los artículos necesarios que utilicen.

2.2.2 Estimación de demanda

Para analizar cuantitativamente a nuestro segmento target de compradores, partimos del total de habitantes de CABA y Gran Buenos Aires. Según los resultados del censo de 2010 la población de la ciudad es de 2.890.151 habitantes, y la de su aglomerado urbano (GBA) es de 12.801.364 habitantes, dando un resultado de 15.691.515 de habitantes entre ambas zonas geográficas.

Luego, analizamos qué porcentaje de habitantes representa la clase media del país. Según Guillermo Oliveto (autor especialista en consumo): "La clase media alta, el 17% de los hogares (...), tiene un ingreso mensual promedio de \$68.000. La clase media baja, "tiene ingresos mensuales promedio por hogar de \$35.000 y aglutina a un 28% de los hogares" (Diario online IProfesional, 2018, ver anexo 8), resultando en un porcentaje promedio total de entre clase media alta y baja del 45% de la población total del país.

Por otra parte, según estadísticas del Ministerio de Salud Nacional (2016), el 21,8% de las mujeres residentes de la zona planteada, poseen la edad de nuestro segmento objetivo (20-50 años).

Por último, conforme a los datos del observatorio de la maternidad el 45,1% de las mujeres en edad fértil habitantes de Gran Buenos Aires y CABA son madres (ver anexo 9).

Nuestro segmento target consiste entonces de 692.701 personas. En resumen, el procedimiento esquemático para calcular la población del segmento target que demandaría artículos fue el siguiente:

1. Total de habitantes de CABA y Gran Buenos Aires: 15.691.515 personas
2. Porcentaje de clase media alta y baja: 45%
3. Porcentaje de mujeres residentes en CABA y GBA de 20-50 años: 21,8%
4. Porcentaje de madres residentes de CABA y Gran Buenos Aires: 45,1%
5. Población final de nuestro segmento target primario: 692.701 madres.

Por último, se consideró qué porcentaje de madres del segmento objetivo compraría en el portal online y qué porcentaje seguiría comprando en tiendas en las que habitualmente lo hace.

Para ello, se utilizaron los resultados (anexo 11) obtenidos en las encuestas realizadas a madres, padres y personas allegadas a niños, que permiten entender preferencias y comportamientos que pueden ser generalizados al segmento. Además, se tomó como guía las estadísticas realizadas por el CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) y los datos de Facebook ads, los cuales aportan datos de las principales tendencias del mercado e-commerce.

Partiendo entonces del número total del segmento target, se propone en el proyecto captar en los primeros tres años del negocio el 5% de mercado, abarcando así a 34.635 clientes.

Para calcular cuantitativamente la población total de nuestro segmento target de vendedores, realizamos el mismo esquema que para el segmento de compradores pero modificando el porcentaje de habitantes pertenecientes a la clase social del segmento target.

Según la pirámide social elaborada por el diario La Nación en el artículo: “La gente le pondrá un límite a la suba de precios” (2018), el 5% de la población corresponde a la clase ABC1 y el 17% a la clase C2, con lo que nuestro segmento primario de potenciales clientes vendedores se compone de 339.407 personas. Esquemáticamente:

1. Total de habitantes de CABA y Gran Buenos Aires: 15.691.515 personas
2. Porcentaje habitantes de clases ABC1 y C2 en Argentina: 22%
3. Porcentaje de mujeres residentes en CABA y GBA de 20-50 años: 21,8%
4. Porcentaje de madres residentes de CABA y Gran Buenos Aires: 45,1%
5. Población final de nuestro segmento target primario: 339.407 madres.

Además, para obtener *insights* acerca de nuestro segmento target primario de compradores, y así poder realizar un modelo de negocios que se responda y se

adapte mejor a las necesidades específicas de los consumidores, se han realizado tres entrevistas a madres que cumplen con las características de este segmento objetivo. En base a estas entrevistas, se realizó en primer lugar un mapa de empatía y luego un arquetipo de persona representante de nuestro segmento, herramientas planteadas por Alex Osterwalder & Yves Pigneur en su libro “Business Model Generation”.

2.2.3 Mapa de empatía del PTA

- ¿Qué piensa y siente?

Tengo un montón de ropa y productos acumulados en mi casa que a mi hijo ya no le entran y no usa. Muchos de estos artículos están casi nuevos y son de buena marca, con lo que regalarlos da lástima.

No tengo mucho espacio para guardar cosas y hacer lugar en mi casa es complicado debido a la falta de tiempo y energías: las largas horas laborales, las tareas domésticas que para hacer cuando llego, la cantidad de viajes que recorro para llevar y buscar a los niños, y las clases de gimnasia. Debo comprar ropa nueva para los chicos por que ya no le entra la de antes, pero pensar en pasar una tarde en un shopping y gastar una suma importante de plata en cosas que rápidamente pasan de moda y le quedan pequeñas a los niños es agobiante.

- ¿Qué ve?

Ve que hay tendencias al intercambio o reventa de productos usados cada vez más fuertes.

- ¿Que dice y hace?

Tengo un montón de responsabilidades, muchas personas y cosas dependen de mí. No tengo casi tiempo de ocuparme de mi misma. Estoy agotada pero mis hijos son lo más importante así que me esfuerzo por ellos.

- ¿Qué oye?

Conozco por amigas que venden y compran artículos para sus hijos en ferias americanas, pero desconfío de la calidad y el estado de estas prendas.

- ¿Cómo interactúa?

Es una persona trabajadora y moderna. Está al tanto de lo que pasa en cuanto

a moda para infantiles por medio de las redes sociales y habitúa a comprar en línea.

- **Ganancias:** Persigue el sueño de poder ver a sus hijos bien vestidos, con ropa que luzca nueva y a la moda. Quiere usar el cochecito de marca extranjera que todo el mundo le recomendó. Desea usar su tiempo libre para ocuparse de ella y jugar con sus hijos. Quiere liberarse de los artículos que ya no se usan. Una fuente extra de dinero le sería muy conveniente.
- **Dolores:** No posee mucho tiempo libre y no le tiente gastar las pocas horas de descanso en un shopping. Sufre cuando ve a sus hijos con ropa muy gastada. No sabe qué hacer con la ropa que le regalaron a sus hijos pero nunca la pudieron usar. Muchas veces, no sabe qué opción elegir de entre la amplia cantidad de productos que existen para niños y las diversas opiniones que hay en internet acerca de cada uno de ellos. Especialmente cuando se trata de artículos para bebé.

2.2.4 Arquetipo de persona

- **Nombre:** Mónica Giménez
- **Descripción:** Mónica está en su mediana edad. Es residente de CABA es de clase media. Trabaja como secretaria en una empresa internacional. Es madre de dos hijos: uno de 3 años y otro de 6. Está casada y su marido también trabaja, entre los dos se dividen las tareas que criar a niños significa.
- **Ganancias:** Le gustaría poder contar con más espacio en su casa y poder así mantenerla más ordenada. Vender las cosas que sus hijos ya no usan parece una buena opción para lograr esto. Además, le preocupa que sus niños estén a la moda, con lo que actualizar sus vestidores es una prioridad aunque cuenta con poco tiempo para realizarlo. Las compras online hacen que esto sea más rápido y además, el producto llega a su casa.

- **Dolores:** Le marean la cantidad de opciones diferentes para sus hijos, y la cantidad de opiniones que hay en internet acerca de cada uno de ellos. Muchas veces quiere un producto específico de afuera que en Argentina no se consigue. La feria de usados de buena calidad puede generar más opciones de productos que un local físico que trabaje con una sola marca o que venda exclusivamente productos locales. En un mundo de fotos le angustia que sus hijos siempre salgan con la misma ropa en eventos importantes pero no puede comprar prendas de marca para cada encuentro social. No quiere que piensen que no le alcanza el dinero o que no se ocupa de sus hijos.

A partir de realizar las encuestas, entrevistas, el mapa de persona y el arquetipo de persona, pudimos descubrir ciertos aprendizajes nuevos sobre los sentimientos y motivaciones de nuestro segmento target:

- Muchas madres realizan búsquedas en internet antes de realizar una compra (especialmente si se trata de productos para bebés). Las diversas marcas y modelos les resulta abrumadora.
- Hay madres que buscan un producto específico que se comercializa en el exterior pero no se consigue en Argentina. En este sentido, el hecho de crear un marketplace con productos usados, hace que estos productos de afuera quizás se puedan conseguir por medio de madres que lo importaron y ahora desean re-venderlo.
- La mayoría de los padres están dispuestos a adjudicar una proporción relativamente alta de sus salarios para sus hijos, especialmente cuando se trata del primer bebé.
- Lo que priorizan de las ferias no son los precios bajos, sino una buena relación precio-calidad.

Capítulo 3 - Modelo de negocio

3. Canvas

En base a los *insights* obtenidos a partir de la encuesta realizada y las entrevistas, planteamos un modelo de negocios que responde a las necesidades específicas de nuestro segmento objetivo.

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
<p>Especialista en sistemas</p> <p>Empresa transportista (ANDO, Ship now)</p> <p>Plataforma de pago (Mercado Pago)</p> <p>Salón y mobiliario para ferias</p>	<p>Atención al cliente</p> <p>Venta</p> <p>Plataforma: mantenimiento y actualización</p> <p>Curatoría de productos</p> <p>Logística de productos</p> <p>Implementación de la feria</p>	<p>Marketplace para compra venta de productos para bebés y niños</p> <p>Sustentabilidad</p> <p><u>Vendedores</u></p> <p>Generar un ingreso extra</p> <p>Liberar espacio</p> <p>Comodidad y facilidad</p> <p><u>Compradores</u></p> <p>Relación óptima de precio-calidad</p> <p>Oferta amplia</p> <p>Ahorro tiempo</p> <p>Comodidad</p>	<p>Personalizada</p> <p>Atención por mail o directa en ferias</p> <p>Foro (chat entre madres)</p> <p>Redes sociales</p>	<p>Dos segmentos: compradores y vendedores</p> <p><u>Criterios Demográficos:</u></p> <p>PTA v: Madres de 20-50 años con hijos de 0 a 14 años ABC1 y C2</p> <p>PTA c: Madres de 20-50 años con hijos de 0 a 14 años C2 y C3</p> <p>STA: Personas con vínculos cercanos a niños (tías, abuelas, madrinas)</p> <p>Residentes de CABA y GBA</p> <p><u>Psicográficos:</u> Trabajadoras, Poco tiempo libre, priorizan comodidad, familiarizadas con plataformas online. Siguen modas. Tendencias poco acumulativas</p>
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <p><u>Plataforma</u></p> <p><u>Comunidad</u></p> <p><u>Humano</u> Socio tecnológico Community manager Diseñador gráfico</p> <p><u>Físico</u> Salón y mobiliario ferias</p>		<p>CANALES</p> <p><u>Distribución</u> Compra directa: online y físico Envío directo o indirecto</p> <p><u>Comunicación</u> Redes sociales. Facebook ads, Google ads Mailing Ferias</p>	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FLUJO DE INGRESOS	
<p>Fijos: Mantenimiento tienda online</p> <p>Gastos comerciales y administrativos</p> <p>Variables: Comisión sistema de pagos</p>			<p>Comisión por venta de productos usados</p> <p>Sponsors</p> <p>Publicidad</p>	

3.1 Segmentos de mercado

Poseemos dos tipos de clientes:

- a) Clientes que publican los artículos para vender.
- b) Clientes que compran los artículos.

Segmentamos a nuestros clientes según edad, género, nivel socio económico y estilo de vida.

Nuestro target primario vendedor son madres de clase alta y media alta, entre 20-50 años, con hijos entre 0 a 14 años, residentes de CABA y GBA. Tienen estilo de vida con lujos y poseen artículos de gran marca y calidad. Son conscientes del valor y ven el beneficio que les generaría venderlo.

Por otro lado, nuestros clientes target comprador son madres de clase media alta y baja, de entre 20-50 años, con hijos entre 0 a 14 años, residentes de CABA y GBA. Son personas que priorizan la comodidad en cuanto a las compras, con poco tiempo libre y familiarizados con las compras online. Además, nos dirigimos a un público que siga las modas en cuanto a ropa de bebé y por ende esté dispuesta a actualizar el vestidor y los artículos de ellos. Las mujeres de clase media alta son clientas tanto en venta, para deshacerse de los productos que su hijo ya no utiliza, como también en la compra de ropa y otros artículos.

Como segmento target secundario se ubican tías, abuelas, madrinas y demás mujeres con vínculo cercano a niños. Al convivir seguido con los pequeños desean estar equipadas para recibirlos. Mayormente compran artículos esenciales (como sillas de bebés para comer), para tener en su hogar en caso de que los visite un niño cercano a ellas o para realizar regalos a madres. El uso que le dan a estos productos es menor y por lo tanto también es menor lo que están dispuestas a pagar. En este sentido, los productos de segunda mano son una gran opción para ellas ya que acceden a bienes de buena calidad a precios convenientes.

Como punto en común ambos grupos pueden albergar personas que poseen tendencias menos acumulativas, más conscientes del impacto ambiental que significa comprar y descartar ropa y artículos nuevos.

3.2 Proposiciones de valor

La propuesta de valor es la creación de un *marketplace* para compra venta de productos para bebés y niños.

Lo que distingue a la propuesta de negocio es la comodidad. Los artículos se pueden comprar y vender sin necesidad de que el cliente se mueva de su hogar.

En cuanto a los clientes compradores, se observa que el segmento target no prioriza exclusivamente los precios bajos en cuanto a artículos para sus hijos, sino que están dispuestos a pagar un poco más por un producto que garantice calidad. Con lo que la propuesta busca brindar la mejor relación entre precio-calidad de los productos, en vez de ser líder en precios bajos. Permite a los consumidores acceder a artículos casi nuevos y de marca, a un precio más accesible.

La oferta procura ser de calidad y de marcas reconocidas, resguardando la imagen de aquellas que quieren para sus hijos productos distinguibles y que en muchos casos no se encuentran en el país.

Además, la empresa ofrece en su plataforma un foro entre madres que conforman la comunidad de Cigüeña Shop para solucionar dudas o proporcionar recomendaciones acerca de los productos.

En cuanto a los vendedores, es una forma sencilla para que se desliguen rápidamente de aquellas cantidades de ropa y artículos voluminosos que no se utilizan, permitiéndoles optimizar el espacio en sus hogares. Es una herramienta que les permite generar ingresos extras.

Por último, mediante la reutilización, la empresa se asegura de proteger al medio ambiente.

3.3 Canales

El canal de ventas es directo ya que se realiza a través del *marketplace* propio y por medio de una feria organizada por la empresa. Una vez realizada la compra, el envío del producto al cliente puede ser realizado de manera directa o indirecta. Si las personas optan por retirar las compras por las ferias, el canal

es directo. Si optan por recibir el producto en sus hogares, el canal es indirecto, a través de una empresa de envíos asociada.

Por otra parte, como métodos de comunicación con los consumidores, haremos uso de google adwords, publicidades en facebook e instagram y cadenas de e-mailing personalizadas. Además crearemos una página en facebook e instagram, donde se publicaran productos y promociones que dirijan al sitio oficial.

3.4 Relaciones con los clientes

Se ofrece un servicio de asistencia personalizado, el objetivo es que los clientes se sientan seguros y confiados a la hora de vender o comprar productos. Se resolverán dudas a través de mails y redes sociales.

Las ferias servirán como medio de interacción con los clientes, permitiendo conocer sus preferencias y actitudes de manera directa, al igual que ellos entrar en contacto con la empresa.

El foro del *marketplace* permitirá el contacto continuo con los clientes, además de ser una herramienta que clarifica dudas tanto de aquellos que venden como de los que compran. Es una ventana más de contacto donde los usuarios pueden sentirse oídos y parte de la comunidad.

3.5 Fuentes de ingreso

La fuente de ingresos de la empresa en el primer año está dada por la comisión por venta de artículos. Se espera poder vender en grandes volúmenes. En un futuro se proyecta incorporar publicidades de marcas de productos de bebés y niños además de sponsoreo para las ferias.

3.6 Recursos clave

- a) Plataforma: asegurar que funcione correctamente para garantizar transacciones.
- b) Comunidad: que permita el flujo de productos y comercio continuo.
- c) Humano:

1. Socio tecnológico: especialista en tecnología que brinde asistencia y recomendaciones en este sentido.
 2. Community manager: administra redes sociales y responde dudas de clientes vía email.
 3. Diseñador gráfico: crea las campañas publicitarias y el contenido de las redes sociales.
- d) Físico: salones para realizar las ferias.

3.7 Actividades clave

Por un lado, consideraremos a las actividades que acompañan el ciclo de vida del cliente. Estos son: capturar la atención del cliente, asegurar el contacto con el usuario, el proceso de venta, el momento cuando se efectúa los ingresos del negocio y además, la coordinación de retiros y envíos de artículos, para asegurar el flujo y eficiencia del negocio.

Por otro lado contemplamos las actividades del negocio interno que aseguran el cumplimiento de los estándares propuestos (como una plataforma y productos de calidad).

1. Plataforma: Es el recurso principal de la empresa, siendo el medio por el cual se publican los artículos. En consecuencia, el mantenimiento continuo de esta es de primordial importancia. Al mismo tiempo, contar con un sitio actualizado y prolijo es crucial.
2. Selección: el criterio de selección de la ropa y artículos forma parte de las actividades clave del negocio, ya que de este depende el brindar productos de calidad y en buen estado para cumplir tanto con las expectativas de los clientes y estándares de la empresa.
3. Logística de envíos: garantizar que los envíos lleguen en tiempo y forma (a los clientes y a las ferias) es una actividad clave de la empresa. Para asegurarnos de que esto suceda nos asociaremos con una empresa especializada en logística.
4. Organización de la feria: publicidad para atraer a los compradores y vendedores, la selección de la ubicación y local, coordinación de envíos, puesta en exhibición de los productos, atención en el local.

3.8 Sociedades clave

Para posibilitar las transacciones de pago es elemental asociarse a un sistema como puede ser Mercado Pago.

Además, debido a que la empresa se distingue por garantizar la comodidad en la compra, el hecho de que los productos se envíen de manera eficiente al cliente es de elevada importancia. En este sentido, asociarnos a una empresa de transporte eficaz y económica (como ANDO y Ship Now), es fundamental para asegurar el cumplimiento de nuestros objetivos empresariales.

3.9 Estructura de costos

Al ser una *lean startup* se busca recaer en los costos mínimos para la generación de ingresos. Al comienzo estos serán menores, y la empresa al ir creciendo los irá aumentando.

- Costos fijos: mantenimiento de la página, gastos de comercialización y gastos administrativos.
- Costos variables: Comisión sistema de pagos.

Capítulo 4 - Plan de Marketing

La rentabilidad del negocio depende del volumen de ventas y por ende de la comunidad que se genere en torno a la marca. Por este motivo, atraer a la mayor cantidad de clientes y obtener su lealtad a la compañía es de elemental importancia para su supervivencia.

Cuanto más vendedores publiquen artículos, mayor será la cantidad de opciones para que los potenciales consumidores se sientan atraídos a comprar en la página. En este sentido las estrategias de marketing destinadas a la atracción de nuevos clientes se transforma en una de las actividades clave de la empresa.

A futuro, para lograr fidelizar a los consumidores, se evaluará la posibilidad de realizar las ventas y compras mediante un sistema de puntos sin la necesidad de usar efectivo. Así, se iría reforzando la comunidad en torno a la compañía.

En una primera instancia, el negocio se desarrollará exclusivamente en Argentina, específicamente en CABA y GBA. Se decidió en los primeros años establecer este límite territorial ya que en él se encuentra mejor desarrollado los sistemas de logística y alianzas, además de la escala pequeña de la empresa en un primer momento.

En una segunda instancia, apuntamos a expandirnos a otras provincias del país. En base a los resultados revelados por la encuesta realizada para este proyecto, es posible validar que personas del interior de Argentina están interesadas en comprar y vender productos. El 93% de los encuestados residentes de diversas provincias compraría artículos usados para sus niños. Por otro lado, el 87% de los encuestados vendería los productos que sus niños ya no usan, el 13% restante los donaría (ver anexo 11).

A futuro y sujeto a resultados, el modelo planteado se podría desarrollar en países con características culturales parecidas a las de Argentina, como puede ser Uruguay.

4. Estrategia de marketing

Como argumenta Roberto Dvoskin en su libro “Fundamentos de marketing: teoría y experiencia” (2004), en sus principios el marketing se ocupaba de lograr vender la mayor cantidad de productos posibles. En las palabras del autor: “el objetivo era vender lo que se producía y no producir lo que el consumidor quería” (p. 23). En este contexto surgen cuatro herramientas de marketing planteadas por McCarthy conocidas como “las 4 P”. Estas son: producto, precio, promoción y plaza. Estas herramientas giran en torno al producto. Debido a que estas cuatro herramientas dependen unas de las otras, el conjunto de las 4 se denomina “Marketing mix”. Luego de este periodo de marketing tradicional surge el marketing orientado al cliente. En este caso, los objetivos de los negocios y del marketing son satisfacer necesidades no cubiertas de los consumidores. De las “4 P’s” se pasa a las “4 C’s”: consumidor, costo para el cliente, conveniencia para el cliente y comunicación. A partir de 1990, el marketing da un paso más y empezó a focalizarse en cada cliente en particular. Busca analizar a cada consumidor por separado, para poder adaptarse a los cambios en su comportamiento. Las tecnologías de hoy en día hacen que esto sea posible. A este marketing se lo denomina marketing de relaciones, y apunta a crear vínculos de lealtad.

Debido a que nuestro principal activo como empresa reside en las personas que formen parte de nuestra comunidad, se hará foco en el marketing digital, pero no se dejarán de lado los conceptos del marketing tradicional y el orientado al cliente.

4.1 Producto o servicio / consumidor

Siguiendo la definición de los Dvoskin, el producto abarca dos perspectivas: aquella que refiere a los atributos que lo constituyen y otra que refiere a los atributos intrínsecos al producto como pueden ser la marca, variedad y empaque.

Cigüeña Shop es una empresa orientada al servicio. Como negocio principal se encuentra el marketplace que funciona como una *progressive web app*. A modo de complemento a la propuesta de valor organizaremos ferias en las que se

puedan comparar y evaluar físicamente los productos publicados en el marketplace y los de otros vendedores interesados.

4.1.1 Características del marketplace de Cigüeña Shop

Se desarrollará una *progressive web app* con el objetivo de imitar el formato de aplicación mobile. Como se expuso previamente, según las estadísticas del CACE 6 de cada 10 personas tienen en su celular una aplicación de *e-commerce*, y las búsquedas y compras realizadas a través de este medio están en aumento. El objetivo es adaptar nuestro *marketplace* a un formato tanto para computadora como para celular, para responder a la modalidad con la que cada consumidor se sienta más cómodo.

El servicio que se busca brindar a los clientes vendedores a través del *marketplace* es el de monetizar aquellos productos que no utilizan sus hijos pero que poseen un gran valor, de una manera sencilla. En cuanto a los compradores, se busca ofrecer productos atractivos y de calidad para los niños, a un bajo precio razonable y con la posibilidad de comprar sin la necesidad de moverse del hogar. Cigüeña Shop se encarga de realizar los controles de calidad de los productos publicados para que estos correspondan a los estándares de la marca que atraen a los clientes.

Se busca que el *marketplace* sea un sitio amigable y confiable, con el cual los clientes puedan percibir el interés por el cuidado de los artículos publicados y vendidos. Se pretende brindar una imagen de empresa responsable, en donde el afecto por los niños es el núcleo principal y de allí partir hacia la publicación y venta de productos que realmente sean de primera calidad para los pequeños.

El sitio será organizado de manera simple, buscando optimizar tiempos de búsqueda y resolución de conflictos.

La página principal del *marketplace* estaría dividida en diferentes pestañas: ropa usada, contacto, filosofía de la empresa, explicación de cómo funciona y además se hará una división según categorías:

Dentro de ropa usada, habrá una pestaña para niños (subdividida por edad: de 0-6 meses, de 6-12, de 12-24, de 2-4 años, de 4-6, de 6-14), otra para niñas

(subdividida en las mismas edades), para calzado y accesorios y para artículos (subdividida en las diferentes categorías ej: cuna, cochecitos, etc.).

La pestaña para vendedores se encontrará diferenciada del resto, de modo que resulte directo y sencillo orientar a quiera desprenderse de artículos. Entre otras pestañas además se encuentran el carrito y otra división que explique el funcionamiento de las ferias americanas, el sistema de envíos y respuestas preguntas frecuentes.

Aquellos que posean dudas o sugerencias podrán realizarlo a través del contacto por mail y será respondido en menos de 24 hs. La comunicación fluida para la comunidad es un factor clave a tener en cuenta, permite generar confianza en nuestros clientes incentivando el uso de nuestro servicio y permitiendo conocer las inquietudes que nos permitan mejorar la propuesta brindada.

Para nutrir el sentido de comunidad y garantizar un buen desempeño de los usuarios se establecerá un sistema de calificación, tanto de vendedores como de compradores. Al momento de efectuarse una compra, entre los usuarios intervinientes podrán establecer una puntuación con respecto al trato que recibió de su par, como también del servicio brindado por Cigüeña Shop.

Cada producto poseerá una planilla con información de composición, materiales, medidas, y además, la ubicación, provincia y zona donde se encuentra el artículo.

Por otro lado, a partir de los resultados de las entrevistas con personas representantes de nuestro segmento primario, se detectó que muchas madres se enfrentan a una indecisión a la hora de elegir un producto para sus hijos. Como respuesta a este dilema, desarrollaremos un foro entre madres dentro del marketplace, para que puedan conversar entre ellas, realizar recomendaciones y publicar opiniones de artículos. Funciona como el espacio donde compradores y vendedores, madres y familiares pueden exponer todas sus dudas respecto a lo que sus hijos precisan, y para aquellos que ya atravesaron ese proceso, un espacio para compartir sus experiencias y consejos. A la hora de plantear esta solución, se tomó como referencia el servicio brindado por la marca de maquillaje Sephora. Esta empresa refuerza el

sentido de comunidad a partir de blogs, chats, grupos en el sitio y redes sociales.

Además, se ofrecerá la opción de donar ropa a través de Cigüeña Shop. En la encuesta realizada el 36,17% de las madres y familiares establecieron que prefieren donar la ropa antes que venderla y el 84% de los encuestados estableció que lo motivaría el uso del sitio con un fin social (ver anexo 11). Al ofrecer la posibilidad de donar prendas a entidades solidarias, podemos captar a nuevos clientes, que pueden luego comprar en el sitio y así fomentar el sentido de comunidad. Del total de las madres que optaron por donar artículos en vez de venderlos, el 52,94% si estarían dispuestas a adquirir productos usados para sus hijos.

4.1.2 Características de las ferias de Cigüeña Shop

Se brindará la posibilidad de comprar y vender los productos en una feria organizada por Cigüeña Shop. A través de este servicio se buscará atender a los compradores que prefieren observar físicamente los productos previo a adquirirlos. Siguiendo las encuestas realizadas a potenciales clientes, el 57,7% estableció que determinados artículos prefieren comprarlos en locales físicos a que de manera online (ver anexo 11).

Estos eventos servirán a la marca para demostrar la calidad de productos que se ofrecen, creando confiabilidad a los potenciales compradores y estableciendo los requisitos que deben poseer los productos para los posibles vendedores.

Se buscará crear un ambiente ameno, amigable, donde los clientes se sientan cómodos para recorrer los distintos sectores. Como parte del servicio, la empresa se hará responsable de las ventas, atender problemas, dudas y brindar soluciones rápidas. Será la oportunidad de que los clientes conozcan a la empresa y viceversa.

Con el propósito de ampliar la comunidad y atender a su conveniencia la feria irá rotando de zonas dentro de CABA y GBA. El objetivo es que todos los espacios cumplan con las mismas características, división por sectores, ambiente relajado, trabajadores atentos. Parte de los productos ofrecidos en la

feria serán los mismos que los publicados en la página, con el objetivo de que los clientes que observaron los productos online puedan asegurarse de encontrarlos en la feria física y evaluar su posible compra.

Por otra parte, atendiendo consideraciones de los clientes, el servicio contará con la posibilidad de retirar en la feria los productos comprados de manera online. Estos se encontrarán previamente empaquetados de manera estándar. Es una solución para aquellos que no acostumbran a recibir envíos al hogar o crean conveniente retirarlos en un día y lugar fijo.

En un principio, las ferias se realizarán dos veces al año y por temporadas primavera/verano y otoño/invierno. En una segunda etapa, cuando la comunidad alcance un mínimo nivel de integración y los resultados lo permitan, se evaluará realizar las ferias con mayor frecuencia.

4.2 Precio/costo para el cliente

El precio de los productos genera la fuente de ingresos de la compañía. Para establecer el precio del producto o servicio hay que tener en cuenta tres variables: el costo de producirlo; el valor (que representa lo que el cliente está dispuesto a pagar) y finalmente el monto de la transacción.

Cigüeña Shop genera ingresos a través del cobro de comisiones por venta. Para establecer este monto, se evaluará el costo de las diversas publicaciones, el valor que los diferentes clientes otorgan al servicio brindado para poder establecer un porcentaje de comisión. Por otro lado, se debe diferenciar la comisión de ventas online de la comisión de las ventas en la feria (ya que estas implican un costo más elevado para la empresa).

Para establecer el porcentaje de comisión a cobrar, es de vital importancia evaluar cuánto valoran los clientes vendedores el servicio brindado por Cigüeña Shop para establecer un porcentaje que esté por debajo de esta valoración, pero sin dejar de tener en cuenta los costos de la empresa para asegurar la rentabilidad.

Utilizamos de referencia las comisiones establecidas por los marketplaces argentinos Renová tu Vestidor y Mercado Libre. Renová tu Vestidor cobra una comisión por ventas del 25%. Por su parte Mercado Libre cuenta con diferentes

tarifas dependiendo de la exposición que el vendedor decida otorgar a su publicación, las cuales alcanzan un tope del 27% de la venta. Teniendo en cuenta estos datos y para lograr ser competitivos con estas marcas ya establecidas, se cobrará una comisión del 20% en las ventas realizadas de manera online con el fin de ser una propuesta atractiva. A futuro se analizará aumentar progresivamente las comisiones, a medida que el servicio refleje el valor construido y sea percibido por los clientes.

En cuanto a la comisión de venta en ferias utilizaremos de referencia al Galpón de la ropa. Este es un negocio que funciona como una feria americana permanente y cuenta con 5 sucursales en CABA siendo una de estas exclusiva para ropa kids. La empresa cuenta con diferentes sistemas de ventas y cobra comisiones que rondan entre el 30%-50%.

Debido a que la feria que realizará Cigüeña Shop será organizada de manera temporal y no permanente, los costos serán más bajos que los costos fijos de infraestructura (como alquiler de local y empleados) que tiene que soportar el Galpón de la Ropa. Por ende también tomaremos de referencia la comisión por venta de diversas ferias americanas organizadas de manera informal. La comisión de estas varía dependiendo del criterio del organizador, pero en general rondan el 30%.

Estableceremos una comisión del 35% de las ventas realizadas en la ferias. La comisión superior a las ventas online nos posibilita cubrir los gastos administrativos y de infraestructura superiores que que implica la organización de una feria. El vendedor encuentra valor en la feria ya que es probable que venda una cantidad superior de artículos en un periodo de tiempo más corto que de manera online con solo un 15% de diferencia en sus ganancias.

Para generar valor para los clientes compradores, como criterio general, se buscará establecer precios con una buena relación precio-calidad en las diferentes publicaciones. Estos se verán sujetos al tipo, condiciones, marca y calidad del producto. Al comienzo, los precios serán fijados a través de comparaciones con otras páginas de venta de productos usados similares y además en general se establecerá una política de que las artículos publicados sean más económicos que el producto nuevo. El porcentaje de descuento con

respecto a artículos nuevos se determinó en base a las respuestas a la encuesta. El 37,5% de los encuestados respondieron que solo comprarían artículos usados para sus niños si estos fuesen entre un 30-50% más baratos que artículos similares nuevos (ver anexo 11).

4.3 Plaza / canal

La plaza refiere a la distribución y generación de oportunidades de compra. Es el llamado “momento de la verdad”. Como argumenta Dvoskin, la plaza abarca dos áreas: la compra del producto o servicio y la logística para que este producto llegue al cliente. El lugar y el proceso de compra deben resultar de conveniencia para el comprador, debido a que de esta manera nos aseguramos como empresa de que nos elijan a nosotros y no a la competencia. Para ello focalizamos nuestros esfuerzos en crear un sitio que se adapte no solo al formato de computadora sino también a los dispositivos móviles, debido a las crecientes tendencias de compra por este medio.

Las compras en Cigüeña Shop, podrán realizarse online o en ferias organizadas por la empresa. En ambos casos, las compras se abonarán por medio de un sistema de pagos asociado a la empresa como puede ser Mercado Pago. Este sistema brinda diversas opciones para realizar la transacción (tarjeta de crédito, débito y efectivo).

En cuanto a la logística, los clientes podrán elegir enviar/ recibir los productos de manera directa, es decir, coordinando entre ellos el punto de encuentro para realizar la entrega del producto o elegir que el vendedor envíe el producto por medio de alguna empresa de transporte. También el envío se podrá realizar de manera indirecta, a través de una empresa asociada a nuestra marca como puede ser Ship Now. Esta empresa se encarga de retirar, empaquetar y además analizar qué empresa de envíos es conveniente para el consumidor en cuanto a rapidez y precio. También ofrece un servicio de tracking de la compra y resuelve dudas por medio de un chat en su página. Esta alternativa se planteó en respuesta a los datos obtenidos por las encuestas y entrevistas, en las que descubrimos que para nuestro segmento la comodidad y el ahorro de tiempo representan un gran factor diferencial. El 46,2% de los encuestados

prefiere que envíen sus productos a sus casas a que retirarlos ellos mismos (ver anexo 11).

Otra opción que tienen los compradores es la de retirar sus compras adquiridas de manera online en las ferias. Este método es práctico para personas que deseen realizar compras online a distintos proveedores ubicados en zonas diversas.

Por otro lado, a través de servicios post venta buscaremos retener y afianzar a los clientes. Como recurso psicológico, una vez realizada la venta al usuario se le enviará un formulario en donde calificará al comprador y al servicio brindado por la empresa. Al mismo tiempo, una vez recibido el producto se le enviará otro formulario similar a los compradores, con el mismo fin. Será un espacio de *feedback* donde puedan expresar inquietudes y apreciaciones. Es una herramienta donde los usuarios pueden sentirse oídos y la empresa atender y entender el comportamiento de los mismos.

En cuanto a seguridad, ofreceremos el servicio de devoluciones para productos fallados. De esta manera perseguimos el fin de asegurar al comprador que el producto que conserve sea acorde a los estándares que Cigüeña Shop ofrece.

4.4 Promoción / comunicación

Según Dvoskin, “La promoción o comunicación es el esfuerzo que hace la empresa para informar a sus compradores y persuadirlos de que su producto es superior o ventajoso respecto al de la competencia” (p. 27). También, permite el intercambio continuo de información entre cliente/empresa. El marketing cuenta con diversos elementos posibles para lograr esto tales como: las publicidades gráficas, la publicidad televisiva o en radio, *merchandising* y promotoras en puntos de venta.

Cigüeña Shop hará uso de las estrategias de comunicación brindadas por el marketing digital y por otro lado, utilizará a la organización de ferias americanas como un medio para promover la marca. Como la fuerza de nuestro negocio se basa en la comunidad que se cree en torno al mismo, la promoción de la marca es una de las actividades clave del negocio. Se hará uso de cadenas de *mailing*, facebook ads, google ads y publicidades en Instagram.

Los mails serán enviados en base a una cadena de personas potencialmente interesadas en el negocio y que cumplan con las características de nuestro segmento target. Estos pueden ser de promociones específicas de la empresa o bien pueden redireccionar a la persona a una *landing page* del negocio, en la que se explique brevemente de qué se trata la empresa, brindando la opción de requerir más información como potencial cliente comprador o vendedor. Cigüeña Shop recibirá la solicitud y responderá un mail automático (con información diferenciada para vendedores de compradores), explicando más en profundidad cómo formar parte de la empresa y los términos y políticas de esta. Si la persona elige crear un usuario, se le mandará automáticamente un mail de bienvenida (ver anexo 12).

Una ventaja que brinda la tecnología de hoy en día, es que permite evaluar la efectividad de las estrategias de marketing. La aplicación “MailChimp”, permite analizar cuántas personas de la cadena de mail efectivamente lo abrieron y cuántas de ellas entraron a la *landing page*.



Imagen 1: Prototipo de landing page de Cigüeña Shop creada con MailChimp.

Según el artículo “Qué redes sociales prefieren los argentinos según su edad” de Digital House se observa que, a partir de los datos del 2018 de la consultora Carrier & Asociados, en la Generación X, de 35 a 55 años, las redes sociales que lideran son Facebook con un 76% de participación e Instagram con el 33%.

En cuanto a los *Millennials*, de 25 a 34 años, las redes más utilizadas coinciden con el segmento anterior con una participación del 77% en Facebook y 58% en Instagram.

Debido al fuerte uso de Facebook e Instagram por parte de nuestro segmento objetivo, la empresa creará perfiles de la empresa en ambas redes y pondrá un gran énfasis en la actualización de contenido y campañas de publicidad en estas. Para asegurar la mayor cantidad de seguidores posibles, y así asegurar más ventas, se contará con un *community manager* que administre dichos perfiles.

La página de Instagram tendrá la opción de visualizar los precios de los productos en las publicaciones, como también la opción de redireccionar al cliente a nuestra página para efectuar la compra. El perfil de esta red social fomenta las compras de los clientes tendientes a realizar sus compras por medio de celular.

La actividad en Facebook se orientará tanto a capturar compradores como también vendedores.

La actividad de GoogleAds se orientará a capturar compradores, que se encuentren en la búsqueda de determinados productos para los niños.

Las relaciones con los clientes son un importante activo para la compañía, la comunidad es uno de los objetivos principales del proyecto. Una forma de poder registrar todos los puntos de interacción con los clientes es a través del uso de herramientas de CRM (*Customer Relationship Management*). De esta manera apuntamos a optimizar los vínculos con los consumidores y tener un control continuo sobre los aspectos a reforzar o mejorar. Existen opciones gratuitas como las brindadas por Hubspot que podrían adecuarse a las necesidades de este negocio.

En cuanto al marketing por medio de ferias americanas, se apunta a promocionar la marca al permitir que los clientes evalúen los productos ofrecidos, la calidad de los mismos, la ambientación, atención, es decir a la marca en sí. Es una manera de obtener nuevos clientes no tan familiarizados con las redes sociales y conseguir nuevos *insights* de los consumidores. En este sentido, la correcta organización de la feria y el profesionalismo de la

misma es de vital importancia para crear la imagen que la marca busca imponer: calidad, bajos precios, afecto y cuidado por los niños. Es un punto de contacto clave entre productos, compradores y Cigüeña Shop. Permitirá a la comunidad entrar en contacto físico con el negocio, buscando reforzar el sentimiento de pertenencia y fidelización con la propuesta. Por otra parte confiamos en el poder de la promoción a través del boca a boca. Gracias a brindar un buen servicio, aquellos clientes fieles y satisfechos recomendarán la marca a sus allegados, atrayendo e interesando a posibles nuevos clientes a utilizar el servicio y ser parte de la comunidad.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 5 - Operaciones del negocio

Las operaciones de la empresa se dividen en las operaciones llevadas a cabo a través del *marketplace* y las operaciones realizadas en la feria americana.

5.1 Operaciones del *marketplace*

El negocio consiste en la intermediación entre compradores y vendedores por medio del *marketplace* de la empresa. Para crearlo, se desarrollará de manera personalizada el software del sistema, mientras que otros servicios como los de plataforma e infraestructura serán contratados de manera estandarizada a través de servicios en nube. Esta decisión persigue el fin de facilitar el desarrollo del sistema y abaratar los costos.

La empresa cuenta con diferentes políticas de publicación. Estas políticas son los que hacen en parte al diferencial de la marca. Al aceptar un determinado tipo de productos (en perfectas condiciones y de calidad), se crea una imagen de marca distinguida y se facilita la búsqueda de los compradores en el sitio. Al realizar la empresa un pre-filtro de las publicaciones, se ahorra tiempo de búsqueda a los consumidores.

Tendremos en cuenta como *benchmark* los requisitos de selección de artículos de la marca ThredUp, el sitio online estadounidense de ropa usada más grande del mundo.

Nuestro criterio de publicaciones es el siguiente:

5.1.1 ¿Qué ropa aceptamos?

- Ropa para bebés o niños de 0 a 14 años. Talles 0 al 14.
- Ropa en excelentes condiciones. Debe estar limpia y planchada.
- Solo se aceptará aquellas prendas nuevas o aquellas que muestran poco uso o desgaste.
- Deben ser prendas de marcas reconocidas nacionalmente (como Cheeky, Little Akiabara, Paula Cahen D'anvers, Pioppa, Mimo&co, Rapsodia, entre otras) o marcas reconocidas internacionalmente como

(Carter's, OshKosh B'gosh, Bluberry, Gap, Hanna Andersson, Tommy Hilfiger).

- Si es ropa sin usar el tener la etiqueta que lo comprueba agrega valor.
- Prendas preferentemente de temporada, que se encuentren a la moda y que no hayan salido a la venta hace más de 5 años.

5.1.2 Criterios para la selección de artículos a publicar

- Deben estar en excelentes condiciones y completos.
- Deberán estar limpios y armados a la hora de publicarlos.
- En caso de no poseer el instructivo se debe detallar qué tipo modelo es.

5.1.3 Productos que no se aceptan

- Ropa manchada, rota, vieja, desgastada.
- Ropa hecha a mano, personalizada ni remodelada.
- Prendas que no poseen etiqueta que valide su origen e información.
- Calzado desgastado en las suelas.
- Baberos, babitas, toallas, a no ser que se encuentren nuevas y en su respectivo envoltorio.
- Ropa no original o de segundas marcas.
- Artículos incompletos, dañados, sucios.

5.1.4 Categorías de artículos y ropa aceptados

- Indumentaria: Bodys, Enteritos, Remeras, Vestidos, Pantalones, Sweaters. Polleras, Shorts, Camperas, Chaquetas, Chalecos, trajes de baño, Disfraces, Zapatos
- Accesorios: Cinturones, Sombreros, Bufandas, Gafas de sol.
- Artículos: Dormitorio: cunas, colechos, practicunas, camas. Comer: silla. Viajar: cochecito+huevito, cochecito, butacas para el auto, paraguas, accesorios. Baño: bañeras. Estar: mecedoras, corrales. Diversión: juguetes y peluches, gimnasios, caminadoras. Para las madres: portabebés, bolso de mano.

5.1.5 ¿Cómo publicar los artículos?

Utilizando como *benchmark* al *marketplace* Amazon, nuestras políticas técnicas para subir una imagen de un producto son las siguientes:

Criterios para fotografiar y publicar:

- Imágenes en formato JPG, que no supere 1GB de peso y con resolución de 1024x768.
- Utilizar fondo blanco puro, superficie lisa.
- La imagen debe estar enfocada, iluminada y con foco central sobre el producto.
- Los productos deben llenar el 85% o más del marco de la imagen.
- Se deben fotografiar las prendas de frente y de espalda, y en el caso de zapatos incluir suelas.
- Las prendas que lo permitan deben ser colgadas en percha y luego fotografiadas
- Los artículos deben ser fotografiados desde los cuatro perfiles. Incluir fotografía del manual de instrucciones.
- La imagen no debe contener texto adicional, gráficos o imágenes insertadas.

Ejemplo publicación de referencia:



- Fuente: Vestite de Nuevo

Además, al momento de realizar la publicación los vendedores deberán completar una planilla informativa acerca de las características de los productos, como talla, marca, composición y dimensiones.

5.1.6 Política de devoluciones de la empresa

Para establecer la política de devoluciones, se utilizará como referencia los procedimientos establecidos por Mercado Libre. Esta empresa da al comprador un lapso de diez días para probar el producto. Si el mismo está fallado, el

cliente lo puede devolverlo sin pagar el costo de envío, que en este caso está a cargo del vendedor. El dinero de compra es luego devuelto a la cuenta bancaria del cliente.

Siguiendo con este concepto, Cigüeña Shop permitirá las devoluciones, sólo en los casos en los que el producto estuviese fallado o en malas condiciones. El comprador tendrá 24 horas desde el momento que recibe el producto para realizar la queja. Luego de ese lapso de tiempo, el producto ya no podrá ser devuelto. El costo de envío de la devolución estará a cargo del vendedor.

Por otro lado, los productos comprados en la feria no tendrán la opción de devolución.

5.2 Operaciones de la feria americana

En base a los resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada observamos que el 57,7% de los encuestados prefieren comprar artículos para sus hijos en un local físico, y el 15,4% también elige esta opción cuando se trata de ropa para sus niños (ver anexo 11). Estas personas valoran la experiencia de usar los sentidos visuales, sensoriales y de tacto antes de realizar una compra. Es por esto que decidimos además del *marketplace* organizar ferias.

Los artículos vendidos en la feria serán en parte los mismos que los publicados de manera online. Esto presenta diversas ventajas:

Por un lado, los compradores pueden evaluar en la página los productos que van a figurar en la feria y si les es atractivo asistir a la misma. Por esa razón, es importante que la empresa cumpla con sus políticas de filtro de calidad de productos publicados.

Por otro lado, para Cigüeña Shop tener predeterminado los artículos a vender posibilita a una mejor organización: calcular las dimensiones de salón en el que se realizará, planear la disposición física de los productos, evaluar si hay oferta suficiente de artículos para que sea conveniente su realización, diseñar la campaña de promoción. Además, se podrán realizar estimaciones de ganancias.

Más aún, permitirá realizar una lista estimativa de productos en excel con el objetivo de que la organización de la feria sea más eficiente. Se podrán enviar a imprimir de antemano etiquetas con el precio y referencia de cada artículo. En un futuro, se espera poder desarrollar un sistema de ventas especializado para la marca que, a través del escaneo del código de barras del producto, actualice las publicaciones finalizadas e informe automáticamente a cada vendedor el monto de sus ventas y sus ganancias.

La organización de la feria funcionará de la siguiente manera:

La empresa envía una cadena de mails a los usuarios vendedores avisando la proximidad de la próxima fecha de la feria. Si el cliente está interesado en vender sus productos por este medio, un link en el mail lo redirecciona a la página principal de Cigüeña Shop. Aquí, se le pregunta qué productos de los publicados son los que desea vender, y el usuario los selecciona. Luego se le pregunta si desea acercarlos por sus propios medios a la dirección de la feria o si desea hacerlo a través de nuestro sistema de envíos. Si desea realizarlo por medio de esta empresa, está brindara un estimativo del costo del envío. Los productos deberán ser enviados a la feria dos días antes de que esta se realice.

Con cinco días anticipación de la fecha de realización de la feria americana, los productos destinados a esta no podrán ser adquiridos de manera online. Un cartel en la página indicará al potencial consumidor dónde puede ser adquirido el artículo y con las fechas y dirección del salón.

Una vez finalizada la feria, se le enviará un aviso al vendedor el total de su facturación y el monto de las comisiones. Se le dará la posibilidad de retirarlos o de donar los artículos no vendidos.

Por otro lado, la empresa contará con una política por la cual un mismo producto se puede comercializar a través de la feria solo dos veces. Esta es una manera de asegurarnos que los productos ofrecidos cuentan con compradores potenciales.

5.2.1 Localización y fecha de ferias

Siguiendo los lineamientos en cuanto a localización planteados por Krajewski, Ritzman y Malhotra en “*Administración de las operaciones*” (capítulo 11, 2008), a la hora de establecer la localización de un negocio se deben tener en cuenta los siguientes criterios: la proximidad a los clientes (vendedores y compradores), proximidad a los proveedores (en nuestro caso de mobiliario para la feria), costos de mano de obra en esa zona, los costos de transporte y factores específicos del lugar como pueden ser la visibilidad del local, la actividad de comercio, el tránsito y lugares de estacionamiento.

Como argumentan los autores, la localización de una empresa tiene un impacto significativo en la cadena de valor ya que influye en los costos de operaciones de la compañía, en los precios que ésta cobra por los productos y servicio y su capacidad para competir en el mercado y penetrar nuevos segmentos de clientes.

La designación de lugares en donde se realizarán las ferias se establecerá siguiendo los criterios antes mencionados, a partir del análisis de datos sobre ubicación de clientes. Se buscará adecuarlas a las zonas dentro de CABA y GBA donde mayor cantidad de usuarios haya registrados en el sitio, realizando foco en compradores. Además, se tendrá en cuenta dentro de estas zonas diferentes cuestiones como ubicarnos en calles transitadas, de fácil acceso y con posibilidad de llegar tanto en vehículo como en transporte público de manera sencilla.

Con el tiempo y la práctica se espera poder obtener modelos de localización que permitan estimar cuales son las ubicaciones óptimas para realizar las ferias. Además una vez que la empresa cuente con el presupuesto suficiente, se hará uso de los sistemas de información geográfica (GIS), para ir respondiendo y adaptándonos más eficientemente a las necesidades de nuestros clientes. Estos sistemas almacenan datos, muestran mapas e identifican localizaciones que se adecuan al mercado objetivo de una empresa, en base a la demografía de los clientes.

Por otra parte, en una primera etapa del negocio las ferias se realizarán los fines de semana, asumiendo que son los días libres que posee nuestro

segmento target. De todas formas, a través del intercambio que se de en estos primeros eventos esperamos conseguir *insights* que nos permitan conocer mejor a los clientes y sus preferencias y por lo tanto determinar cuáles son los días más convenientes para su desarrollo.

5.3 Operaciones tercerizadas

Las operaciones tercerizadas de la empresa serán las siguientes:

1. Transporte por medio de Ship Now en los casos que los clientes opten por esta opción
2. Empresa de servicio IaaS (*infrastructure as a service*) y PaaS (*platform as a service*) mediante la que operemos el marketplace de Cigüeña Shop.
3. Sistema de pagos (Mercado Pago).

5.4 Costos

5.4.1 Costos del *marketplace*

Dentro de los costos del *marketplace* se pueden mencionar la inversión principal para hacer funcionar el negocio, entre los que se incluyen: el desarrollo de la plataforma, alianzas con sistemas de pago, y los costos de una estrategia de promoción de lanzamiento agresiva.

Luego contamos con los costos de publicidad para atraer clientes al sitio. Para administrar las redes se empleará a un especialista de *community manager*, el cual se estima trabaje doce horas semanales. Además contaremos con un diseñador gráfico a cargo de generar el contenido. La estrategia de marketing se potenciará a medida que el crecimiento de la comunidad lo posibilite, y se utilizarán canales como: facebook ads, google ads, Instagram y campañas de *mailing*. Se emplearán además herramientas de CRM gratuitas para administrar las relaciones con los clientes.

5.4.2 Costos de feria

En cuanto a las ferias se incurrirá en costos de alquiler del local y mobiliario. Se requerirá además una empleada temporal que colabore con la distribución de los productos, el manejo de la atención al cliente y los cobros de las ventas. Por cada feria realizada se alquilará el local por un lapso de 5 días. En un futuro se analizará la posibilidad de poseer un sistema de inventario y ventas a través de códigos y lectores scanner por lo que se deberá incurrir en un costo por el desarrollo del mismo.

5.5 Sustentabilidad medioambiental de las operaciones

La empresa representa un impacto mínimo en el medio ambiente debido a que no produce ningún producto propio sino que se dedica a la reventa de artículos. En este sentido, cuenta con un compromiso con el medio ambiente ya que al reutilizar productos, se evita la contaminación que implica la elaboración de productos para niños. No se trabaja con bienes que representen peligro de extinción que pongan en peligro el flujo del negocio ni el medioambiente.

Capítulo 6 - Costos, finanzas e inversión

Para realizar los diferentes cálculos de costos e ingresos de la empresa nos basamos en dos supuestos, asumidos luego del asesoramiento del contador público Fermín del Valle:

- 1) No consideramos el IVA ya que el plazo de cobro de las comisiones por venta a través del sistema de pagos (Mercado Pago) es igual al plazo de pago de nuestras obligaciones (30 días). Esto resulta en que el crédito fiscal se cancele con el débito fiscal.
- 2) El trabajo fue llevado a cabo en términos reales. En este sentido, no se tuvo en cuenta el impacto de la inflación. Esto es porque los ingresos de Cigüeña Shop aumentan en la misma medida que nuestros egresos.



6.1 Costos fijos y costos variables

COTOS FIJOS				
CONCEPTO	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Sueldo socio A + cargas sociales	\$25,000.00	\$300,000.00	\$480,000.00	\$600,000.00
Sueldo socio B + cargas sociales	\$25,000.00	\$300,000.00	\$480,000.00	\$600,000.00
Sueldo socio C+ cargas sociales	\$25,000.00	\$300,000.00	\$480,000.00	\$600,000.00
Viáticos	\$1,800.00	\$21,600.00	\$21,600.00	\$21,600.00
Alquiler oficina + insumos	\$20,000.00	-	\$240,000.00	-
Alquiler oficina con deposito+ inusmos	\$25,000.00	-	-	\$300,000.00
Servicio de limpieza	\$1,800.00	-	\$21,600.00	\$21,600.00
Wifi	\$1,000.00	-	\$12,000.00	\$12,000.00
Sueldo community manager	\$20,000.00	\$240,000.00	\$240,000.00	\$240,000.00
Sueldo diseñador gráfico por campaña		\$40,000.00	\$40,000.00	\$40,000.00
Publicidad digital		\$148,426.88	\$360,000.00	\$360,000.00
Google ad words		\$49,476.38	\$120,000.00	\$120,000.00
Alquiler salón y mobiliario ferias	1800 x día x 10 días al año	\$18,000.00	\$27,000.00	\$36,000.00
Sueldo empleada ferias	\$7,500 x feria	\$15,000.00	\$22,500.00	\$30,000.00
Renovación dominio web anual		\$480.00	\$480.00	\$480.00
Mantenimiento servicio en la nube	\$2,500.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00
Mantenimiento marketplace anual		\$88,000.00	\$88,000.00	\$88,000.00
Gastos de asesoría		\$40,000.00	\$40,000.00	\$40,000.00
Total costos fijos		\$1,590,983.26	\$2,703,180.00	\$3,139,680.00

COSTOS VARIABLES				
CONCEPTO	MENUSAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Comision sistema de pagos	4,45%	\$73,918.20	\$146,527.45	\$196,217.26
IBB	5%	\$86,962.59	\$172,385.23	\$230,843.83
Impresion etiquetas ferias	0.5\$ por etiqueta	\$650.00	\$650.00	\$650.00
Total costos variables		\$161,530.79	\$319,562.68	\$427,711.09

6.2 Proyección de ingresos

6.2.1 Proyección de ingresos y egresos mensuales

Proyección de ingresos y egresos mensual												
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
INGRESOS												
Ingreso comisión venta online	\$6,330	\$7,888	\$10,128	\$30,099	\$45,079	\$59,925	\$83,180	\$125,243	\$165,498	\$217,483	\$290,838	\$402,177
Ingreso comisión venta en feria				\$113,610								\$181,776
Ingreso sponsoreo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingreso publicidad online	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total ingresos	\$6,330	\$7,888	\$10,128	\$143,709	\$45,079	\$59,925	\$83,180	\$125,243	\$165,498	\$217,483	\$290,838	\$583,953
EGRESOS												
Costos Fijos												
Sueldo socio A	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000
Sueldo socio B	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000
Sueldo socio C	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000
Viáticos	\$1,800	\$1,800	\$1,800	\$1,800	\$1,800	\$1,800	\$1,800	\$1,800	\$1,800	\$1,800	\$1,800	\$1,800
Alquiler oficina + insumos												
Alquiler oficina con depósito+ insumos												
Servicio de limpieza												
Wifi												
Sueldo community manager	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000
Sueldo diseñador gráfico por campaña				\$20,000								\$20,000
Sueldo empleada temporal ferias				\$7,500								\$7,500
Gastos de asesoría												\$40,000
Alquiler salón y mobiliario ferias	-	-	-	\$9,000	-	-	-	-	-	-	-	\$9,000
CRM	-	-	-									
Publicidad digital	\$3,750	\$4,500	\$5,400	\$6,480	\$7,776	\$9,331	\$11,197	\$13,437	\$16,124	\$19,349	\$23,219	\$27,863
Google ad words	\$1,250	\$1,500	\$1,800	\$2,160	\$2,592	\$3,110	\$3,732	\$4,479	\$5,375	\$6,450	\$7,740	\$9,288
Renovación dominio web												\$480
Mantenimiento servicio en la nube	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500
Mantenimiento anual marketplace												
Total costos fijos	\$104,300	\$105,300	\$106,500	\$144,440	\$109,668	\$111,742	\$114,230	\$117,216	\$120,799	\$125,099	\$130,259	\$213,430
Costos variables												
Comisión sistema de pagos	\$269	\$335	\$430	\$6,108	\$1,916	\$2,547	\$3,535	\$5,323	\$7,034	\$9,243	\$12,361	\$24,818
Impresión etiquetas ferias	-	-	-	\$250	-	-	-	-	-	-	-	\$400
IBB (sobre ventas) 5%	\$316	\$394	\$506	\$7,185	\$2,254	\$2,996	\$4,159	\$6,262	\$8,275	\$10,874	\$14,542	\$29,198
Total costos variables	\$585	\$730	\$937	\$13,543	\$4,170	\$5,543	\$7,694	\$11,585	\$15,309	\$20,117	\$26,902	\$54,416
Total costos	\$104,885	\$106,030	\$107,437	\$157,983	\$113,838	\$117,285	\$121,924	\$128,801	\$136,108	\$145,216	\$157,161	\$267,846
UTILIDAD	-\$98,556	-\$98,142	-\$97,309	-\$14,275	-\$68,759	-\$57,360	-\$38,744	-\$3,558	\$29,391	\$72,267	\$133,677	\$316,107

6.2.2 Proyección de ingresos y egresos anual

Proyección de ingresos y egresos anual			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS			
Ingreso comisión venta online	\$1,443,866	\$2,916,005	\$3,848,867
Ingreso comisión venta en feria	\$295,386	\$531,699	\$768,010
Ingreso sponsorero	-	\$20,000	\$40,000
Ingreso publicidad online	-	-	\$5,000
Total ingresos	\$1,739,252	\$3,467,705	\$4,661,877
EGRESOS			
Costos Fijos			
Sueldo socio A	\$300,000	\$480,000	\$480,000
Sueldo socio B	\$300,000	\$480,000	\$480,000
Sueldo socio C	\$300,000	\$480,000	\$480,000
Viáticos	\$21,600	\$21,600	\$21,600
Alquiler oficina + insumos	-	\$240,000	-
Alquiler oficina con depósito+ insumos	-	-	\$300,000
Servicio de limpieza	-	\$21,600	\$21,600
Wifi	-	\$12,000	\$12,000
Sueldo community manager	\$240,000	\$240,000	\$240,000
Sueldo diseñador gráfico por campaña	\$40,000	\$40,000	\$40,000
Sueldo empleada temporal ferias	\$15,000	\$22,500	\$30,000
Gastos de asesoría	\$40,000	\$40,000	\$40,000
Alquiler salón y mobiliario ferias	\$18,000	\$27,000	\$36,000
CRM			
Publicidad digital	\$148,427	\$180,000	\$180,000
Google ad words	\$49,476	\$60,000	\$60,000
Renovación dominio web	\$480	\$480	\$480
Mantenimiento servicio en la nube	\$30,000	\$30,000	\$30,000
Mantenimiento anual marketplace	\$88,000	\$88,000	\$88,000
Total costos fijos	\$1,502,983	\$2,463,180	\$2,539,680
Costos variables			
Comision sistema de pagos	\$73,918	\$146,527	\$196,217
Impresion etiquetas ferias	\$650	\$650	\$650
IBB (sobre ventas) 5%	\$86,963	\$172,385	\$230,844
Total costos variables	\$161,531	\$319,563	\$427,711
Total costos	\$1,664,513	\$2,782,743	\$2,967,391
UTILIDAD	\$74,739	\$684,962	\$1,694,486

Para observar el cálculo de ingresos ver anexo 13.1

Supuestos:

- 1) Para estimar los diferentes montos destinados a la publicidad digital y a los diversos sueldos, se consultó a Alejandro Mashad, director del Centro de Entrepreneurship de la Universidad de San Andrés.

6.3 Estimación de demanda y flujo de caja mensual

6.3.1 Estimación de demanda

Estimación de demanda e ingresos													
Periodo	Q art online	Cientes nuevos	Art feria	Cientes feria	Ticket promedio	Ingreso 1ª compra Online	Ingreso feria	Total base clientes	Ticket base	Ingreso base de clientes	Cientes orgánicos	Ingreso clientes organicos	Ingreso total
M1	390	20			\$1,623	\$6,330		0	\$2,191	\$0	0	\$0	\$6,330
M2	486	24			\$1,623	\$7,888		20	\$2,191	\$0	0	\$0	\$7,888
M3	624	31			\$1,623	\$10,128		44	\$2,191	\$0	0	\$0	\$10,128
M3	878	44	500	200	\$1,623	\$14,250	\$113,610	75	\$2,191	\$8,545	23	\$7,304	\$143,709
M5	1,273	64			\$1,623	\$20,661		141	\$2,191	\$10,649	42	\$13,770	\$45,079
M6	1,365	68			\$1,623	\$22,154		247	\$2,191	\$13,672	74	\$24,099	\$59,925
M7	1,600	80			\$1,623	\$25,968		390	\$2,191	\$19,237	117	\$37,974	\$83,180
M8	1,950	98			\$1,623	\$31,649		587	\$2,191	\$36,437	176	\$57,157	\$125,243
M9	2,535	127			\$1,623	\$41,143		861	\$2,191	\$40,556	258	\$83,799	\$165,498
M 10	2,925	146			\$1,623	\$47,473		1,245	\$2,191	\$48,729	374	\$121,281	\$217,483
M 11	3,510	176			\$1,623	\$56,967		1,765	\$2,191	\$61,963	530	\$171,908	\$290,838
M 12	4,290	215	800	320	\$1,623	\$69,627	\$181,776	2,470	\$2,191	\$91,980	741	\$240,570	\$583,953
A1	21,826	1,091	1,300	520	\$1,623	\$354,236	\$295,386	3,212	\$2,191	\$331,769	2,335	\$757,861	\$1,739,252
A2	30,556	1,833	1,820	728	\$1,623	\$743,902	\$531,699	4,987	\$2,191	\$580,595	3,922	\$1,591,508	\$3,447,705
A3	39,723	2,383	2,366	946	\$1,623	\$967,072	\$768,010	8,841	\$2,191	\$812,834	5,099	\$2,068,961	\$4,616,877

Para más información sobre el cálculo de ventas y estimación de clientes dirigirse a los anexos 13.2 y 13.3 respectivamente.

Supuestos:

- 1) El gasto en publicidad aumenta un 20% al mes hasta alcanzar casi los \$40.000 mensuales. En los años dos y tres los gastos en publicidad se mantienen constantes en \$40.000 mensuales.
- 2) La oferta de artículos aumenta un 40% del año uno al dos y un 30% del año dos al tres.
- 3) El ticket promedio de la base de clientes es un 35% superior al ticket promedio de los clientes nuevos.

- 4) La comisión sobre las ventas online es del 20% en el primer año, y de un 25% en el año dos y tres.
- 5) La comisión sobre las ventas en la feria son del 35% en el primer año, del 45% el segundo año y del 50% el tercer año.
- 6) La demanda para el total de los artículos ofrecidos de manera online es del 5% para el primer año y del 6% en los años 2 y 3.
- 7) La demanda de los artículos ofrecidos en las ferias es de un 40% en el año uno, dos y tres.
- 8) La cantidad de artículos ofrecidos de manera online aumenta en un 40% del año uno al dos y en un 30% del año dos al tres.
- 9) Los artículos ofrecidos en la feria aumentan en un 40% del año uno al dos y en un 30% del año dos al tres.
- 10) Los clientes orgánicos son clientes que se acercan por medio de otros clientes a través del boca a boca.
- 11) La caída de la base de clientes es de un 20% anual.
- 12) La base de clientes realiza compras cada tres meses.

6.3.1. Cálculo del ticket promedio

Precio promedio ponderado por transacción				
Artículos	Subcategoría	Participación	\$ nuevo	\$ usado
Cuna	Cuarto de bebé	2.94%	\$4,606	\$2,764
Coche + huevito	Paseo del bebé	7.53%	\$8,300	\$4,980
Andador	Paseo del bebe	7.53%	\$2,182	\$1,309
Asiento para el auto	Paseo de bebe	7.53%	\$2,775	\$1,665
Puerta reja escalera	Seguridad bebe	16.72%	\$1,890	\$1,134
Body bebé	Ropa y calzado de bebé	16.72%	\$540	\$324
Pantalón bebé	Ropa y calzado de bebé	16.72%	\$330	\$198
Juguetes bebé	Juguetes bebés	5.17%	\$1,300	\$780
Calzado bebé	Ropa y calzado bebé	16.72%	\$670	\$402
Remeras bebé	Ropa y calzado de bebé	16.72%	\$300	\$180
Remera niño (3-12 años)	Ropa y calzado niño	40.34%	\$530	\$318
Pantalón niño (3-12 años)	Ropa y calzado niño	40.34%	\$680	\$408
Buzo niño	Ropa y calzado niño	40.34%	\$1,150	\$690
Campera niño	Ropa y calzado niño	40.34%	\$1,900	\$1,140
Bicicletas	Deportes niños	13.90%	\$6,200	\$3,720
Triciclos	Deportes niños	13.90%	\$2,100	\$1,260
Juguetes niños	Juguetes niños	10.30%	\$1,200	\$720
Calzado niños	Ropa, accesorios y calzado niños	40.34%	\$870	\$522
Decoración para dormitorio	Hogar, muebles y accesorios	0.21%	\$700	\$420
Ropa y calzado de deporte	Deporte niños	13.90%	\$800	\$480
Precio promedio ponderado por transacción			\$1,623	

Supuestos:

- 1) El porcentaje de participación de cada categoría se realizó teniendo como referencia la participación de estas mismas categorías en el *marketplace* mercado libre, utilizando los filtros bebé y niños y usados al día 29/10/18. Ver anexo 13.4
- 2) Los precios de referencia de artículos nuevos y usados fueron los calculados en la tabla 1: "Comparación de los precios de artículos para bebés y niños en Argentina vs. Estados Unidos" de este plan de negocios.
- 3) Asumimos que el precio de venta de productos usados son un 40% menos al precio de artículos nuevos.

6.3.2 Flujo de caja mensual

Flujo de caja mensual												
CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Flujo de operaciones												
Ingresos totales corrientes	-	\$6,329	\$7,887	\$10,127	\$143,708	\$45,078	\$59,924	\$83,179	\$125,242	\$165,498	\$217,483	\$290,837
Gastos totales corrientes	-	\$104,885	\$106,029	\$107,436	\$157,983	\$113,837	\$117,284	\$121,924	\$128,800	\$136,107	\$145,216	\$157,161
Total flujo de operaciones		-\$98,555	-\$98,141	-\$97,309	-\$14,274	-\$68,758	-\$57,359	-\$38,744	-\$3,558	\$29,390	\$72,266	\$133,676
Flujo de inversiones												
Inversion inicial	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total flujo de inversiones												
Flujo financiero												
Prestamos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intreses	-											
Total flujo financiero												
Total flujo de caja		-\$98,555	-\$98,141	-\$97,309	-\$14,274	-\$68,758	-\$57,359	-\$38,744	-\$3,558	\$29,390	\$72,266	\$133,676

Supuestos:

- 1) La totalidad de las obligaciones e ingresos se realizan a 30 días.

6.4 Estado de resultados

Estado de resultados			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS			
Ingresos comisión online	\$1,443,865.81	\$2,916,005	\$3,848,867
Ingresos comisión ferias	\$295,386.00	531699.2798	\$768,010
Ingresos sponsorio	-	\$20,000	\$40,000
Ingresos publicidad	-	-	\$5,000
Ingresos totales	\$1,739,251.81	\$3,467,705	\$4,661,877
Costo de venta	\$271,820.71	\$386,527.45	\$436,217.26
Margen bruto	\$1,467,431.10	\$3,081,177	\$4,225,659
Gastos de comercialización	\$416,480.00	\$425,480.00	\$434,480.00
Gastos de administración	\$962,250.00	\$1,775,850.00	\$1,835,850.00
Gasto operacional total	\$1,378,730.00	\$2,201,330.00	\$2,270,330.00
EBITDA	\$88,701.10	\$879,847	\$1,955,329
Depreciación marketplace	\$44,400.00	\$44,400.00	\$44,400.00
Depreciación computadoras	\$8,400.00	\$8,400.00	\$8,400.00
EBIT	\$35,901.10	\$827,047	\$1,902,529
Otros ingresos	-	-	-
Otros egresos	-	-	-
EBT	\$35,901.10	\$827,047	\$1,902,529
Impuesto a las ganancias	-	\$289,467	\$665,885
RESULTADO NETO	\$35,901.10	\$537,581	\$1,236,644

Supuestos:

- 1) El *marketplace* se deprecia en 10 años y las computadoras en 5.
- 2) El impuesto a las ganancias es del 35%.

6.5 Punto de equilibrio y retornos

6.5.1 Punto de equilibrio año 3

TERCER AÑO	
Costos fijos	\$3,139,680.00
Ingreso ponderado por comisiones	\$582
Costos variables	\$54.96
Punto de equilibrio en volumen	5.962

Supuestos:

- 1) Para calcular el punto de equilibrio se realizó un promedio de los ingresos por comisión de los clientes online y base y de los ingresos de los clientes de ferias.

6.5.2. Capital de trabajo anual

Capital de trabajo					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo corriente	\$583,953	\$994,767	\$1,485,200	\$1,633,720	\$1,797,092
Pasivo corriente	\$267,846	\$394,222	\$420,380	\$462,418	\$508,660
Capital de trabajo	\$316,107	\$600,545	\$1,064,820	\$1,171,302	\$1,288,432

Supuestos:

- 1) Del año tres al cuatro y del año cuatro al cinco, el activo y pasivo corriente aumentan en un 10%.

6.5.3. Flujo de caja anual

Flujo de caja anual						
	0	1	2	3	4	5
Utilidad neta después de impuestos		\$35,901	\$537,581	\$1,236,644	\$1,483,973	\$1,706,569
Amortizaciones		\$52,800	\$52,800	\$52,800	\$52,800	\$52,800
Intereses						
Capital de trabajo		\$316,107	\$600,545	\$1,064,820	\$1,171,302	\$1,288,432
Variación capital de trabajo		\$316,107	\$284,439	\$464,275	\$106,482	\$117,130
Inversión	\$1,053,533					
Fujo de fondos libres	-\$1,053,533	-\$227,406	\$305,942	\$825,169	\$1,430,291	\$1,642,239
Flujo de fondos libres descontados	-\$1,053,533	-\$181,925	\$195,803	\$422,487	\$585,847	\$538,129
Flujo de fondos libres acumulados	-\$1,053,533	-\$1,280,938	\$78,536	\$1,131,112	\$2,255,460	\$3,072,530

Supuestos:

- 1) Del año tres al cuatro y del año cuatro al cinco la utilidad neta aumenta en un 10%.
- 2) Los activos y pasivos corrientes del año tres al cuatro y del año cuatro al cinco aumentan en un 10%

6.5.4 VAN, TIR y período de recupero

VAN (25%)	\$506,808
TIR	37%
Período de recupero	1.81

6.6 Inversión inicial

Inversión inicial necesaria	
Concepto	Año 0
Bienes de capital	
Computadoras	\$42,000
Estructura	
Apertura de sociedad	\$5,350
Sistemas	
Desarrollo del marketplace	\$444,000
Costo campaña de lanzamiento	\$15,000
Dominio web	\$480
Sueldos	
Sueldo community manager	\$50,000
Sueldo diseñador grafico	\$20,000
Capital (en efectivo)	\$476,702
Total	\$1,053,532

Supuestos:

- 1) Para estimar la inversión en el desarrollo del *marketplace* y demás inversiones en sistemas, se tuvo como referencia el presupuesto brindado por el Ingeniero en Sistemas de Información, Nicolás Ramos.
- 2) Para estimar el costo de apertura de la sociedad, se investigó en el sitio oficial del Gobierno Argentino el valor de constitución de una S.A.S.

6.6.1 Financiación

La inversión inicial del proyecto (\$1.053.532), será financiada por los socios del proyecto con aportes correspondientes a $\frac{1}{3}$ cada uno. En caso de que esto no sea posible el proyecto será financiado por inversores ángeles a los que daremos a cambio un 4% del equity de la empresa.

Los inversores ángeles se componen de diversos participantes que en conjunto crean un fondo al cual cada uno aporta una parte. Este fondo luego invierte en diversos startups de distintas industrias y de esta manera se diversifica el riesgo. El equity exigido a cambio de la financiación es bajo debido a que estos inversores valoran más la idea y a las capacidades de los socios del proyecto más que el capital necesario para el mismo. Posiblemente el inversor ángel de Cigüeña Shop sea algún inversionista adentrado en la industria de ropa usada infantil, el cual pueda usar este medio como canal para potenciar sus ventas.

Capítulo 7- Equipo

El equipo de trabajo va a estar compuesto por tres socios fundadores del proyecto, y a cada socio le corresponderá un tercio de la participación accionaria en la compañía. Dos de las socias serán las que exponen el presente plan de negocios, y asumirán el rol de administradoras. El tercer socio será un especialista en sistemas.

Las tareas de cada socio son las siguientes:

- Margarita Dutrey: estudiante de administración de empresas en la Universidad de San Andrés, en el último año de carrera. Tiene experiencia previa en una pasantía de seis meses en el Palacio Duhau-Park Hyatt Buenos Aires en el sector de alimentos y bebidas en el año 2014. Además, trabajó en la temporada de verano de 2016 administrando la caja del restaurante Familia Weiss en Bariloche. Será la encargada de administrar el negocio y llevar adelante la contabilidad y finanzas de este.
- Agustina Staffolani: estudiante de administración de empresas en la Universidad de San Andrés, en el último año de carrera. Cuenta con experiencia en el cuidado de niños al trabajar en distintos hogares. Además participó en varios voluntariados al interior del país siendo una de las encargadas de coordinación de los grupos misioneros. Se enfocará en los primeros tiempos de la parte comercial del negocio como el relacionarse con las posibles empresas aliadas. Será la encargada del desarrollo y control de las campañas de marketing y administrará el negocio desde un enfoque operacional.
- Especialista en sistemas: este socio es clave para la compañía a que el activo principal de esta es una tecnología. Si esta falla, el negocio lo hace también, por lo que es elemental asegurar el constante funcionamiento del sitio. Este especialista se encargará en primer lugar del asesoramiento para la creación y desarrollo del *marketplace*. Será el encargado de aportar la visión tecnológica del negocio; resolver

cualquier inconveniente en el sistema y administrar la seguridad del sitio y prevenir el hackeo. Debido a la gran importancia de las tareas a realizar por este socio, se exigirá que cuente con al menos 3 años de experiencia en puestos similares y que cuente con un título universitario que avale sus capacidades (ingeniero en sistemas, licenciado en administración y sistemas).

Más allá de los socios fundadores se contratará a diversos empleados contratados de manera *freelance* o temporal:

- *Community manager freelance*: se encargará de administrar las campañas de marketing, y responderá a las dudas de nuestros clientes por mail. Este empleado es de gran importancia para la sociedad dado que las redes sociales son la principal vía de contacto con potenciales clientes. Este empleado deberá contar con al menos dos años de experiencia en trabajos similares, y antes de su contratación evaluaremos el contenido de sus trabajos previos.
- Diseñador gráfico por campañas: Para las diferentes temporadas (primavera-verano) y (otoño-invierno), contrataremos a un diseñador gráfico. El principal rol de este empleado es la creación de contenido para las redes sociales de la empresa. Para la contratación de este empleado, nos basaremos en un análisis de su portafolio de trabajos anteriores.
- Empleado temporal ferias americanas: de ser necesario, en las diversas ferias se contratará a una persona para que reciba los productos, asista a acomodarlos en el salón y ayude con los cobros.
- Asesores varios: frente a algún inconveniente o duda específico, se buscará asesoramiento de especialistas en el tema a resolver, como puede ser un asesor financiero o jurídico y contable.

Capítulo 8 - Aspectos Legales impositivos y propietarios

8.1 Tipo de sociedad

Para definir el tipo de sociedad a constituir se hizo un análisis de la ley de Sociedades comerciales (N. 19.550). En base a esta, se decidió conformar una Sociedad por acciones simplificada (S.A.S.), que es la sociedad que mejor se adapta a las necesidades de nuestro startup.

La S.A.S. es un nuevo tipo societario que, a diferencia de otro tipo de sociedades, permite constituir una sociedad de manera rápida y simple a menor costo: el trámite se puede realizar en 24 horas de manera online a través de la plataforma Trámites a Distancia. Además, el capital mínimo es mucho menor que el requerido para otro tipo de sociedades, siendo el equivalente a dos salarios mínimos vitales y móviles. Por otro lado, permite establecer un objeto empresarial amplio.

Las ventajas específicas de este tipo de sociedad con respecto a una S.A. son que al estar el capital dividido en acciones se facilita la transmisión. Además, brinda la posibilidad de crear distintos tipos de acciones y cuenta con libertad contractual, es decir que se puede modificar el estatuto adaptándolo a las necesidades del emprendimiento.

Para facilitar el trámite constitutivo, el Gobierno Argentino brinda un Estatuto Modelo. Al contar con esta guía no se necesita de un dictamen profesional con lo que se ahorra tiempo: la sociedad se puede constituir en un día.

Como explica el video “¿Qué tenés que saber para constituir una SAS?” (2017) publicado por el Gobierno Argentino, el estatuto modelo es una forma predeterminada de definir una sociedad, establecida en el anexo A2 de la Res 6/2017 de la IGJ. En este estatuto, especialistas en derecho societario definieron maneras óptimas de organizar una sociedad. Definieron de antemano el objeto, duración, organización de la administración y características del capital de este tipo societario.

Al definir un objeto amplio, se posibilita a las empresas dedicarse por cuenta propia o de terceros dentro y fuera del país a todas las actividades permitidas por la ley para este tipo de sociedad.

La duración de la SAS es de 99 años. El capital está dividido en acciones ordinarias que valen 1\$ y representan un voto. Todos los aportes son en dinero o efectivo.

Esta sociedad permite tener entre uno o cinco administradores que serán los representantes legales en forma indistinta por tiempo indeterminado. En nuestro caso, habría dos administradoras (Margarita y Agustina).

8.2 Leyes e impuestos a tener en cuenta

- Leyes de derecho laboral:

El negocio contaría con distintos tipos de trabajadores. Algunos por proyecto o temporadas y otros de manera *freelance*. De todas formas se deberán tener en cuenta ciertas normas relacionadas, por ejemplo las de remuneración: tener en cuenta montos mínimos y formas y plazos de estas. Se debe brindar aguinaldo, vacaciones y licencias. Además, se deberán realizar los aportes y contribuciones en cuanto a jubilación, Pami, obra social, asignaciones familiares, seguro de vida y aseguradora de riesgo.

- Leyes de e-commerce

En cuanto a cuestiones legales sobre comercio electrónico el sitio debe cumplir con ciertos requisitos como: poseer políticas de privacidad (ya que se podrían recopilar datos personales) y se deberán incluir avisos legales que protegen al contenido y marca.

Cumpliendo con la Normativa del Mercosur sobre e-commerce se deberá detallar las características de los productos, precio, responsabilidad por entregas, garantías, entre otras cuestiones. Por otro lado, se deberá incorporar en el sitio toda la información competente a la empresa, como denominación social, domicilio y dirección electrónica y el modo de consulta de defensa al consumidor.

- Ley 25.300: ley de fomento para la micro, pequeña y mediana empresa:

Esta ley persigue el objetivo de fortalecer el ámbito competitivo para las (MIPyMEs) de Argentina mediante diferentes instrumentos. Por ejemplo la creación del Fondo Nacional de Desarrollo que realiza aportes de capital y brinda financiamiento a mediano y largo plazo a este tipo de empresas. También se creó el Fondo de Garantía para las (MIPyMEs) que tiene el objetivo de brindar garantías de respaldo a las entidades financieras para favorecer las condiciones de acceso a créditos para las empresas de este tipo. Además existe un sistema de información de MIPyME que recolecta y difunde información comercial, técnica y legal que sea de interés. Más aún se les ofrece sistemas de apoyo a la prestación de asistencia técnica.

Al Cigüeña Shop cumplir con las características de una MIPyME, esta ley presenta claros beneficios a tener en cuenta.

- Ley de competitividad 25.413:

Esta ley establece un impuesto a aplicar sobre los créditos y débitos en cuenta corriente bancaria, sus agentes de liquidación, su percepción, las excepciones y su alcance.

El artículo 1 de esta ley dicta un impuesto, cuya alícuota será fijada por el Poder Ejecutivo nacional hasta un máximo del seis por mil (6‰) que se aplica sobre:

- Los créditos y débitos efectuados en cuentas de entidades regidas por la Ley de Entidades Financieras, cualquiera sea su naturaleza
- Todos los movimientos de fondos, propios o de terceros que cualquier persona efectúe por cuenta propia o por cuenta y/o a nombre de otras.

El impuesto se determina sobre el importe bruto de los débitos, créditos y operaciones gravadas, perfeccionándose el hecho imponible en el momento de efectuarse el débito o crédito en la respectiva cuenta.

- Impuesto a las ganancias:

Este es un impuesto que grava a la renta tanto de personas humanas, sucesiones indivisas y personas jurídicas.

En cuanto a las personas humanas y sucesiones indivisas, se considera renta gravable aquella que cumpla con la teoría de la fuente y cumpla con ciertos puntos:

- o Susceptibilidad de periodicidad
- o La fuente que la produce debe ser permanente
- o La fuente debe estar habilitada para producirla

En cambio, los sujetos empresa se guían por la teoría del balance, la que establece que cualquier renta es gravable sin importar si es periódica o no, es decir, se grava con el impuesto a las ganancias a cualquier incremento patrimonial. Nuestra empresa se verá afectada por esta última teoría.

- Impuesto a la ganancia Mínima Presunta:

Este impuesto afecta a los sujetos empresa. El objetivo de este impuesto es garantizar garantiza un piso mínimo de recaudación. Presume que todo activo productivo está en condiciones de producir una renta mínima, con lo que grava al 1% del valor de los activos que integren el patrimonio neto de la empresa al cierre del ejercicio contable.

El objetivo de este impuesto es incentivar a los empresarios a que aumenten su producción y utilicen los activos “inexplotados”.

Si la renta del ejercicio es mayor a la presunción de la renta mínima de los activos de la compañía, se tributa el Impuesto a las Ganancias, pero si la renta es igual o menor a esta presunción, se tributa el Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta.

Este impuesto exime a las acciones y participaciones en otras sociedades alcanzadas por el IGMP para evitar la doble imposición. También exime a MIPyMES y a las empresas que generan quebrantos impositivos y pérdidas contables.

Debido a que nuestra empresa califica como una MIPyMES, no debemos tener en cuenta este impuesto.

- IVA:

El IVA es un impuesto que grava al valor agregado de un producto en las diferentes fases de producción con una alícuota del 21%. Según el artículo 1 de esta ley, los hechos impositivos de este impuesto son:

- La venta de cosas muebles situadas en Argentina
- La importación definitiva de cosas muebles
- Las prestaciones realizadas en el exterior cuya explotación efectiva se lleve a cabo en el país.

Cigüeña Shop se ve gravada por este impuesto debido a que se dedica a la facilitación de compra y venta de cosas muebles situadas en el país a título oneroso.

- IBB:

Como explica la página oficial del Gobierno Argentino, este impuesto grava a los ingresos brutos. Es el impuesto que corresponde a las actividades autónomas, actos u operaciones y consiste en la aplicación de un porcentaje sobre la facturación de un negocio independientemente de su ganancia. Está regulado por las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a través de sus respectivos códigos fiscales, en los que se define específicamente a quiénes aplica el impuesto y la alícuota correspondiente.

El pago se establece anualmente, pero se pueden hacer adelantos mensuales, bimestrales, y también puede ocurrir que se realicen retenciones a cuenta por parte de clientes.

Capítulo 9 - Plan de Implementación y Riesgos

9.1 Plan de implementación

Actividades claves previas al lanzamiento:

Mes	1	2	3	4	5	6	7
Actividad inicial							
Conseguir financiación							
Constitución de la sociedad							
Desarrollo del marketplace							
Compra de licencias y dominio							
Compra de computadoras							
Asociación con sistema de ventas (Mercado Pago)							
Asociación con sistema de envíos (Ship now, ANDO)							
Contratación de creador de contenido							
Contratación community manager							
Creación de páginas en redes sociales (Facebook, Instagram)							
Campaña publicitaria de apertura							
Apertura del marketplace							

9.2 Riesgos y factores críticos

9.2.1 Factores críticos

En cuanto a los factores críticos a tener en cuenta en el negocio detectamos tres que consideramos son los más importantes:

- Tasa de conversión: esta tasa refiere a cuántos de los clientes interesados en la plataforma terminan efectivamente operando, comprando o vendiendo. En general esta tasa ronda entre el 1% y 5%. Es de elemental importancia al negocio asegurarnos de que esta tasa aumente o se mantenga constante.
- Costo de adquisición del cliente: este factor hace referencia al costo que representa a la empresa obtener un nuevo cliente ya sea comprador o vendedor. Esta cifra debe ser menor a los ingresos que dicho cliente genera a la empresa.
- Gasto de retención cliente: refiere al costo de mantener el cliente. Es de importancia para el negocio que sus clientes permanezcan dentro de la empresa por un tiempo por lo menos de un año, para poder mantener la comunidad de compradores y vendedores.

9.2.2 Factores de riesgo

- **Caída de la tasa de conversión de los clientes**: si esta tasa cae, sería de extrema dificultad para el negocio asegurar que el *marketplace* cuente con una oferta amplia de artículos. Esto haría que haya menos compradores interesados en el sitio y que sea complejo mantener a los clientes regulares. Nuestra comisión sería entonces poco justificable. Para prevenir este hecho se hará un gran énfasis en la publicidad y en brindar atención al cliente satisfactoria y personalizada.
- **Asegurar que las personas publiquen productos de manera regular**: refiere al *timing* entre los que publican ropa y los que quieren comprar. Para ello se focalizan los recursos en la conformación de una comunidad de clientes, para que cada uno se sienta parte del negocio y se vean animados a publicar y comprar productos. En un futuro se analizará la

opción de presentar un sistema de puntos que ofrezca la posibilidad de comprar y vender mediante su acumulación, ligando a los clientes con el servicio.

- **Aumento de la competencia:** como se estableció desde un principio la industria de indumentaria y artículos infantil y los mercados de reventa se desarrollan en un ambiente altamente competitivo. Negocios como Vestite de nuevo o Renová tu vestidor podrían aumentar su oferta a artículos u nuevas empresas surgir con una oferta como la planteada por Cigüeña Shop. Para evitar entrar en una competencia de precios que desgasten a los negocios se buscará estar constantemente cerca de los clientes, escuchando sus deseos y necesidades, para poder alcanzar las expectativas. Se plantearán distintas herramientas de fidelización que logren que nuestros clientes nos elijan y recomienden.
- **Transporte:** en Argentina los sistemas de transporte no están bien desarrollados, puede traer inconvenientes de plazos en entregas. Para ello se realizarán acuerdos con empresas de envío, como Ship Now, para poder establecer lazos laborales que aseguren el buen funcionamiento de la logística. De todas formas no se descarta la posibilidad de trabajar con otras empresas. En un principio se estableció desarrollar el negocio en CABA y GBA, donde la logística de envíos se encuentra más desarrollada que en el resto del país y así aprender de esta experiencia. En un futuro los envíos a las distintas provincias del país representarán un desafío, pero se espera poder brindar un servicio de primera categoría en este sentido, por medio de fortalecer alianzas con diversas empresas de transporte.
- **Organización de ferias:** comprende asegurarnos de que la ropa y artículos lleguen a tiempo a la sucursal de la feria y que sean devueltos correctamente a sus proveedores en el caso de no ser vendidos. Además, garantizar que estos reciban el pago de los productos vendidos correctamente.

Se analizará la viabilidad de crear códigos de barra que identifiquen a cada producto, junto con los datos del mismo y los de su vendedor para facilitar la organización de los productos y el stock de inventario.

Por otra parte se analizará cuántos días previos a la feria se necesitarán para recibir los artículos y presentarlos en el local correctamente.

9.3 Análisis de estrategias de salida

Toda empresa debe desarrollar un plan de salida del negocio en caso de que los socios decidan desligarse de este. El fin de las operaciones del negocio se puede dar por diferentes motivos como: peleas entre socios, alto nivel de endeudamiento, o simplemente por querer dedicarse a otro tipo de negocios o retirarse. En caso de querer salir del negocio, sea por la razón que fuere, es importante contar con una estrategia anticipada para cuando esto suceda.

Elaboramos dos estrategias de salida diferentes, una aplicada a un escenario pesimista y otra a uno optimista:

1) Plan de salida para el caso de insolvencia, pérdidas y endeudamiento:

En el caso de decidir la terminación del negocio por este tipo de causas se procederá a dar de baja los servicios contratados. Al no poseer stock en inventario, ni bienes mobiliario e inmobiliarios a su dominio, no debe recaer en procesos de venta y liquidación de activos. Como una posibilidad de salida se puede organizar una última gran feria u ofertas en el sitio que sirvan para generar el último gran ingreso del negocio, como manera de para saldar ciertos compromisos. Luego de esto, se dará de baja el *marketplace* y los servicios contratados en la nube y los contratos de trabajo con sus correspondientes indemnizaciones.

2) Plan de salida para el caso de que el negocio sea rentable:

En el caso de querer desligarse del negocio mientras este genere ganancias, consideramos que la mejor opción de hacerlo es por medio de su venta. Esta apuntaría a un tercero que cuente con los fondos necesarios para dar al negocio otra escala, llevándolo a diferentes países de la región.

Capítulo 10 - Conclusiones

En resumen, el negocio planteado consiste del desarrollo de un *marketplace* para la compra y venta de artículos para bebés y niños. Para fortalecer el negocio y como una estrategia de marketing se desarrollarán ferias americanas por temporadas.

La oportunidad del negocio está dada principalmente por: el crecimiento exponencial del *e-commerce* en Argentina; por el rápido crecimiento de los niños que lleva a que la ropa y artículos se mantenga en buen estado para su reventa; por las tendencias actuales de reutilización; por el precio elevado de los productos infantiles en el país; por el menor tiempo libre de los padres para visitar un local físico de artículos infantiles y por el aumento de las tendencias de moda infantil que hacen que las prendas se renuevan con mayor frecuencia. El negocio planteado cuenta con competencia tanto de locales tradicionales de ropa para niños, ferias americanas y de *marketplaces* de diversas categorías. Hasta el momento, no existe ningún competidor que se dedique exclusivamente a la intermediación exclusiva de artículos para bebés y niños. De todas maneras, es importante estar atentos a posibles nuevos entrantes debido a que las barreras de entrada a esta industria son bajas.

Los clientes del negocio se dividen en compradores y vendedores. El PTA de vendedores se compone de madres de 20 a 50 años de clase alta y media alta. Apuntamos a madres trabajadoras, con conciencia ambiental y que sigan las tendencias de moda infantil. La propuesta principal de valor para este segmento es la de generar un ingreso extra por medio de monetizar productos de gran valor a los que no dan uso. El PTA de compradoras son madres de la misma edad y características psicográficas, pero que pertenecen a la clase media alta y baja. El negocio, permite a éstas acceder a una gran variedad de productos a una buena relación precio-calidad de una manera cómoda y accesible.

En cuanto a las operaciones del negocio, el *marketplace* funciona como una plataforma de intermediación entre compradores y vendedores y genera ingresos cobrando una comisión del 20% sobre las ventas el primer año, para

luego aumentar la comisión hasta el 25% en el año tres. Esta comisión se justifica por los servicios brindados, como atención al cliente personalizada. El *marketplace* también brinda un foro de discusión entre madres para que ellas puedan solucionar dudas o brindar recomendaciones de productos.

En cuanto a las ferias, son una manera de fomentar el sentimiento de comunidad alrededor de la empresa y una manera de atraer a nuevos clientes que prefieren evaluar los productos físicamente antes de realizar una compra. Además, permiten tener un contacto más cercano a los consumidores para entender sus necesidades y adaptarnos a ellas.

Los costos fijos totales se componen principalmente del mantenimiento de la página, los gastos de comercialización y gastos administrativos. Los costos variables tienen que ver con la comisión al sistema de pagos y el impuesto a los ingresos brutos. El VAN del negocio (con una tasa de riesgo del 25%) es de \$506.808, la TIR es del 37% y el período de recupero es de 1.81 años.

El equipo fundador estará conformado por tres socios: Margarita Dutrey (que se encargará principalmente de llevar adelante las finanzas y contabilidad), Agustina Staffolani (que se encargará de la visión operacional, comercial y de marketing de la empresa) y un socio tecnológico (que estará a cargo del soporte técnico). Además, la organización contará con diversos empleados como un *community manager*, un diseñador gráfico, un ayudante para las ferias y asesores legales, jurídicos o contables en caso de ser necesario.

La sociedad a conformar será una S.A.S., debido a la rapidez de su constitución, su bajo requerimiento de capital mínimo y su posibilidad de establecer un objeto constitutivo amplio. Es importante tener en cuenta las leyes laborales, las que regulan el *e-commerce*, la ley de fomento para las MIPyMEs y la ley de competitividad. Asimismo, se debe considerar el impuesto a las ganancias, el IVA y el IBB.

En cuanto a las actividades de implementación, el desarrollo total del negocio va a requerir de un total de siete meses de planeación previas al lanzamiento. Se deberán llevar a cabo actividades como: el desarrollo del *marketplace*, conseguir financiación y diversas licencias, una campaña de marketing de lanzamiento, la contratación de diversos empleados y generar asociaciones

con aliados clave. La financiación va a estar dada por inversores ángeles a los que daremos el 4% del equity de la empresa.

Los factores críticos para el funcionamiento del negocio son: la tasa de conversión, el costo de adquisición y el gasto de retención del cliente. Por otro lado, los factores de riesgo son: que caiga la tasa de conversión, que aumente la competencia, que los clientes no publiquen artículos de manera regular, y que no logremos una asociación con un buen servicio de transporte. Para mitigar estos riesgos, se buscará estar constantemente cerca del PTA para responder correctamente a sus necesidades y lograr su lealtad.

Por último, se plantearon dos estrategias de salidas posibles: para el caso de que la empresa no pueda enfrentar sus gastos, se planteó organizar una última gran feria para luego dar de baja los contratos y el *marketplace*. Para el caso de que se decida salir del negocio mientras este sea rentable, se propone vender el sitio a un tercero interesado.

En un futuro se espera que el negocio se expanda y cuente en un principio con una oficina y luego con un depósito en el cual se almacenen los artículos y ropa a vender, para poder facilitar la transacción de entre clientes y optimizar el espacio de estos en sus casas al desprenderse de los artículos antes de que estos se vendan. La expansión territorial hacia otras provincias será otra de las metas a alcanzar a media que el desarrollo del negocio se vaya dando, permitiendo el crecimiento de la comunidad de Cigüeña Shop.

Bibliografía

Libros:

- A. Osterwalder, Y. Pigneur, “Business Model Generation”, Alta Books, 2013.
- Allen, F., Myers, S., & Brealey, R. (2010). Principios de finanzas corporativas. *Editorial Mcgraw Hill. Novena Edición. México DF.*
- Bygrave, W. D. (2009). The entrepreneurial process. *The portable MBA in entrepreneurship*, 1-26, capítulo 3.
- Doland, R. (1999). “Note on marketing strategy”
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia.* Ediciones Granica SA.
- Krajewski, L; Ritzman,L.; y Malhotra, M. (2008). *Administración de las operaciones: estrategia y análisis.* Pearson educación.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocios. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores.
- Porter, M (1975). Estrategia competitiva. *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.*

Online:

- BBVA. Blanco, T. (2018).¿Cuánto cuesta al mes mantener a un hijo? Disponible en: <https://www.bbva.com/es/cuanto-cuesta-mes-hijo/>
- Blake, J. (1968). “Are babies consumer durables?: a critique of the economic theory of reproductive motivation”. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/pdf/2173350.pdf>
- Business Insider. Keyes,D.(2018). “Mobile apps were the most popular e-commerce channel in Q4 2017”. Dispobile en: <https://www.businessinsider.com/mobile-apps-most-popular-e-commerce-channel-q4-2017-2018-2>
- CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico). (2018). Disponible en: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

- Cámara industrial Argentina de la indumentaria. Ferias Americanas. Disponible en: <http://www.ciaindumentaria.com.ar/plataforma/ferias-americanas/>
- Central intelligence agency. Disponible en: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2054.html>
- Central intelligence agency. The World Factbook. Disponible en: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2010.html>
- Cheeky online. Tabla de talles 2018. Disponible en: <https://www.cheeky.com.ar/-v190244166/p>
- Diario BBC online. Blasco, L. (2017). La línea de ropa que se estira y adapta al cuerpo de los niños mientras crecen. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-40674208>
- Diario Clarín online. Otálora, M. (2012) ¿Cuánto costará mantener a un hijo? Disponible en: https://www.clarin.com/hijos/trabajo-finanzas-hijos-mantener-manutencion-regimen_alimentario-separacion-divorcio-gobierno-columnista_0_HyacDhYvml.html
- Diario La Nación online. Diamante, S. (2016). Los talles pequeños se ponen de moda: cada vez más marcas de ropa apuntan al mercado infantil. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/1943086-los-talles-pequenos-se-ponen-de-moda-cada-vez-mas-marcas-de-ropa-apuntan-al-mercado-infantil>
- Diario La Nación online. Herrman, M. (2015). Las ferias americanas se mudan a la web. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/1825870-las-ferias-americanas-se-mudan-a-la-web>
- Diario La Nación online. Jueguen, F. (2015). Clase media: pertenecer ya no es cuestión de ingresos. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/1787505-clase-media-pertenecer-ya-no-es-cuestion-de-ingresos>

- Diario La Nación online. Olvieto, G. (2018). “La gente le pondrá un freno a la suba de precios”. Disponible en:
<https://www.lanacion.com.ar/2138489-la-gente-le-pondra-un-limite-a-la-suba-de-precios>
- Digital House “Qué redes sociales prefieren los argentinos según su edad” (2018) Disponible en:
<https://www.digitalhouse.com/noticias/que-redes-sociales-prefieren-los-argentinos-segun-su-edad-marketing/>
- Federación de Asociaciones de madres y padres de alumnos de Aragón. De Lanuza, J. (2018). Tiempo libre y ocio. Disponible en:
https://www.fapar.org/escuela_padres/ayuda_padres_madres/tiempo_libre_y_ocio.htm
- Generation Y vs. Baby Boomers: Shopping behavior, buyer involvement and implications for retailing. Parment, A. (2013). Disponible en:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S096969891200149X>
- Gobierno de Argentina. Página oficial. Ingresos Brutos. Disponible en:
<https://www.argentina.gob.ar/ingresosbrutos>
- Gobierno de Buenos Aires. Líneas de pobreza y Canastas de consumo para la Ciudad de Buenos Aires. Enero de 2018. (2018). Disponible en:
http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2018/02/ir_2018_1240.pdf
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Análisis de la salud de la Ciudad de Buenos Aires - Año 2016 (2017). Disponible en:
http://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/asis_caba_2016_dic17_vf_1.pdf
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Buenos Aires en números (2016). Disponible en:
https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2016/04/2016_03_buenosaires_en_numeros.pdf
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Condiciones de vida en la Ciudad de Buenos Aires: incidencia de la indigencia y de la pobreza y estratificación. 2do trimestre de 2017 (2017). Disponible en:

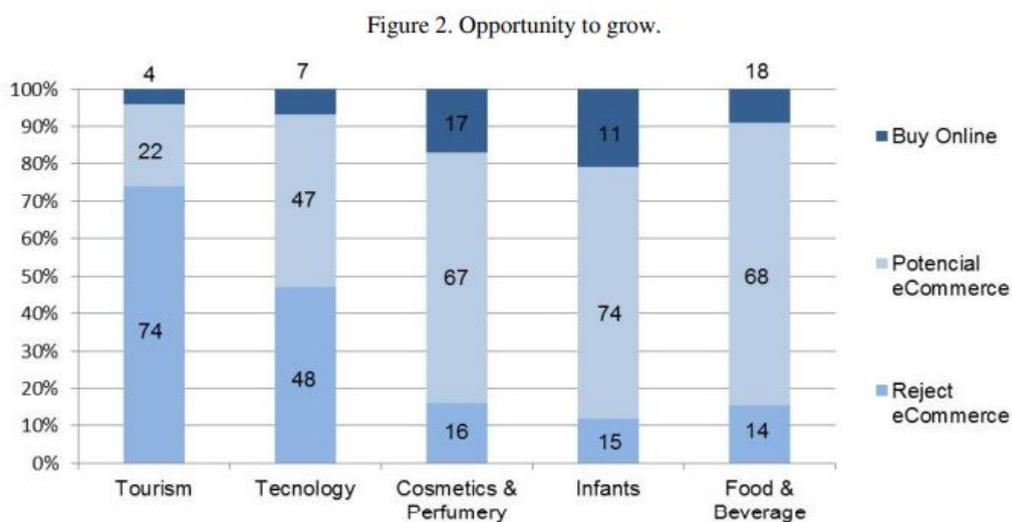
https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2017/09/ir_2017_1192.pdf

- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Encuesta anual de hogares 2016. (2017). Disponible en: https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2017/05/2016_tabulados_basicos_fe_de_erratas.pdf
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. La fecundidad en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: situación al año 2016 (2017). Disponible en: https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2017/07/ir_2017_1166.pdf
- INDEC. Evolución de la distribución del ingreso (EPH) (2018). Disponible en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ingresos_1trim18.pdf
- Iprofesional. Cuánto hay que ganar para ser de clase media: así es hoy la pirámide de ingresos (2018). Disponible en: <http://www.iprofesional.com/economia/268991-ventas-clase-media-consumo-otros-Cuanto-hay-que-ganar-para-ser-clase-media-asi-es-hoy-la-piramide-de-ingresos>
- Ministerio de Economía. (2010). Censo 2010 Provincia de Buenos Aires. Disponible en: http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/Estadistica/CENS_02010%20REVISION/librocenso2010.pdf
- Página de la marca ThredUp online. Disponible en: <https://www.thredup.com/resale>
- Revista Forbes online. Fashion Retailers Have To Adapt To Deal With Secondhand Clothes Sold Online. Kestenbaum, R. (2017). Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2017/04/11/fashion-retailers-have-to-adapt-to-deal-with-secondhand-clothes-sold-online/#56c9afa11a7f>

- Secretaría de Modernización Administrativa. (2017). “¿Qué tenés que saber para constituir una SAS?”. Disponible en:
<https://www.youtube.com/watch?v=ItlCQ5eWu0Q>
- Statista. (2018). Annual birth rate in Argentina from 2005 to 2015 (per 1,000 people). Disponible en:
<https://www.statista.com/statistics/767634/argentina-birth-rate/>
- World bank group (2018). Disponible en:
<https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.TFRT.IN?end=2016&locations=AR-BO-BR-UY-PY&start=1960&view=chart>

Anexos

Anexo 1: Potencial de crecimiento e-commerce



Source: CACE, 2016

Anexo 2: Facturación e-commerce 2017

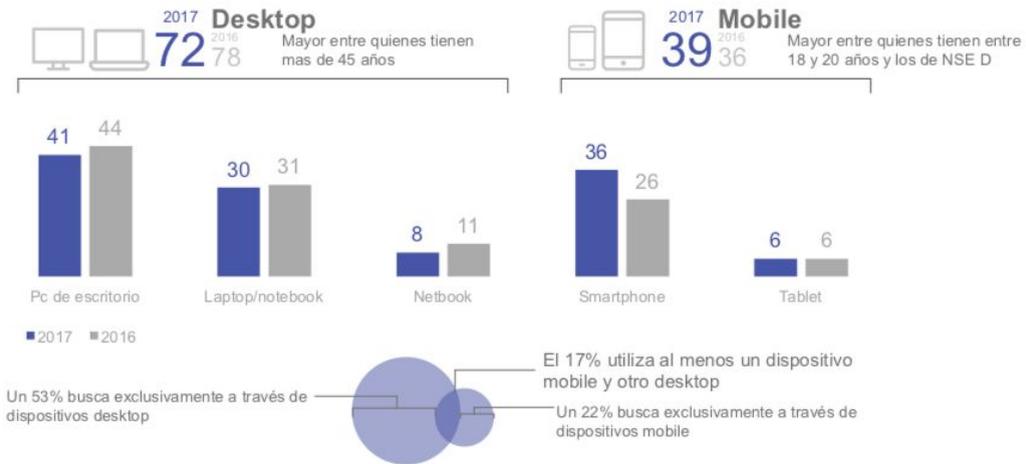
Facturación por rubro:

Categoría - Rubro	Facturación				2017	
	2014 (MM)	2015 (MM)	2016 (MM)	2017 (MM)	Participación	Crecimiento
Pasajes y Turismo	9.990	17.310	25.580	43.640	28%	71%
Equipos y accesorios de audio/imagen, consolas, TI y telefonía	4.525	8.012	11.390	18.360	12%	61%
Artículos para el hogar (muebles, decoración)	-	4.251	9.552	14.430	9%	51%
Alimentos, bebidas y artículos de limpieza	2.520	3.591	6.858	12.090	8%	76%
Electrodomésticos (línea blanca y marrón)	3.100	5.453	8.196	9.115	6%	11%
Deportes	1.900	3.361	4.264	5.630	4%	32%
Entradas espectáculos y eventos	1.090	2.001	2.557	4.397	3%	72%
Indumentaria (no deportiva)	0.953	1.778	2.490	4.126	3%	66%
Accesorios para autos, motos y otros vehículos	0.780	1.348	2.669	4.090	3%	53%
Cosmética y Perfumería	0.744	1.116	2.273	3.577	2%	57%
Infantiles	1.040	2.000	2.165	2.999	2%	39%
Artículos de oficina	0.840	1.444	2.055	2.099	1%	2%
Materiales y herramientas de construcción	-	0.325	1.135	1.995	1%	76%
Otros	5.689	9.663	12.560	18.460	12%	47%
Total B2C	36.310	61.860	93.760	145.000	93%	55%
C2C	3.800	6.381	8.945	11.300	7%	26%
Total B2C + C2C	40.110	68.240	102.700	156.300		52%

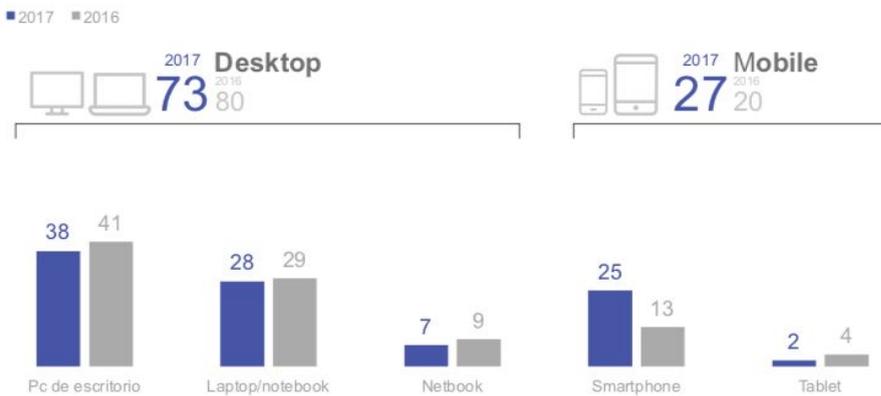
Anexo 3: Medios más utilizados de búsqueda y compra

Fuente: CACE 2017

3.1 Porcentaje de búsquedas

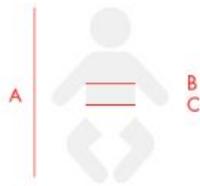


3.2 Porcentaje de compras



Anexo 4: Guías de tallas marca Cheeky

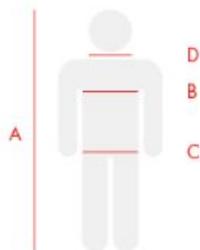
BEBÉS



TALLE	NB	XS	S	M	L	XL	XXL
EDAD	0 / 1 mes	1 / 3 meses	3 / 6 meses	6 / 9 meses	9 / 12 meses	12 / 18 meses	18 / 24 m
A	46 / 54	46 / 54	54 / 62	62 / 70	70 / 77	77 / 83	83 / 91
B	40,5 / 41,5	41,5 / 43,5	43,5 / 45,5	45,5 / 47,5	47,5 / 49,5	49,5 / 51,5	51,5 / 53,5
C	41,5 / 42,5	42,5 / 44,5	44,5 / 46,5	46,5 / 48,5	48,5 / 50,5	50,5 / 52,5	50,5 / 52,5
D	21,4 / 21,8	21,8 / 22	22 / 22,8	22,8 / 23,6	23,6 / 24,4	24,4 / 25	25 / 25,8

Medidas expresadas en cm.

KIDS



TALLE	2	3	4	6	8	10	12	14
A	89 / 95	95 / 104	104 / 113	113 / 123	123 / 133	133 / 143	143 / 153	153 / 163
B	52,5 / 53,5	56,5 / 55,5	55,5 / 58	58 / 62	62 / 66	66 / 70	70 / 74	74 / 78
C	50,5 / 52,5	52,5 / 53,5	53,5 / 55,5	55,5 / 58,5	58,5 / 61,5	61,5 / 63,5	63,5 / 65,5	65,5 / 68,5
D	25 / 26,4	25 / 26,4	26,4 / 28	28 / 29,6	29,6 / 31,2	31,2 / 32,8	32,8 / 34,4	34,4 / 36

Medidas expresadas en cm.

Anexo 5: Tendencias eco-friendly

CIRCULAR AND SUSTAINABLE FASHION

Retailers and Resellers Unite for a Cause

If every garment was given a second life...



We would reduce waste and emissions by

73%

Reuse or recycle everything



Source sustainable fabrics and materials

Keep products and materials in use

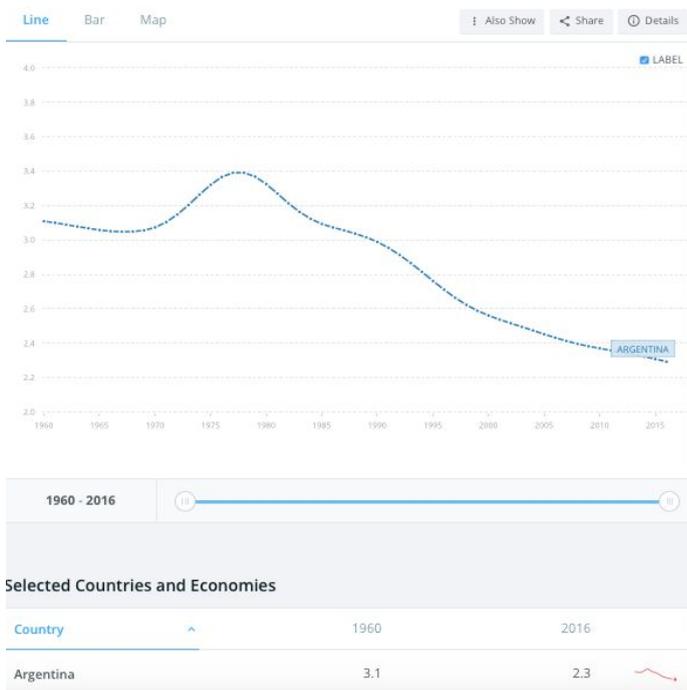
Going green means greener profits



75%

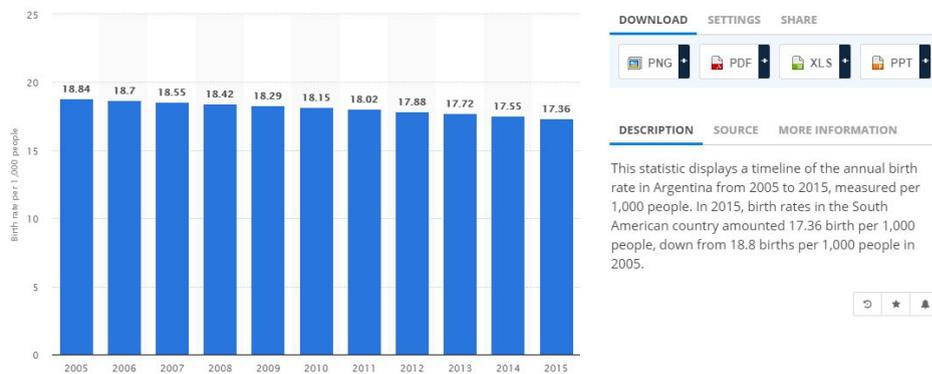
of consumers are more likely to buy from eco-friendly brands

Anexo 6: Índice de fertilidad en Argentina 2016



Anexo 7: Cantidad de nacimientos en Argentina

Annual birth rate in Argentina from 2005 to 2015 (per 1,000 people)



Anexo 8: Intervalos de nivel socioeconómico

Cuadro 3 Intervalo de ingreso total familiar teórico por estrato para un hogar compuesto por una pareja mujer y varón de 35 años de edad, ambos económicamente activos y propietarios de la vivienda, con dos hijos varones de 9 y 6 años (Hogar 1) (en pesos). Ciudad de Buenos Aires. Enero de 2018

Estrato	Ingreso total familiar teórico	
	Mínimo	Máximo
En situación de indigencia	0,00	8.326,65
En situación de pobreza no indigente	8.326,66	17.096,90
No pobres vulnerables	17.096,91	21.862,14
Sector medio frágil	21.862,15	27.327,68
Sector medio - "Clase media"	27.327,69	87.448,59
Sectores acomodados	87.448,60	Más

Nota: los datos presentados son provisorios.

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA).

Anexo 9: Cantidad madres GBA y CABA

Cuadro N°44: mujeres en edad fértil, jefas o cónyuges madres (con hijos/as de 0-3 años y con hijos/as de 4 años y más) y jefas o cónyuges no madres. Región GBA. Periodo 2006-2012.

AÑOS	MADRES						NO MADRES		RESTANTES MUJERES		TOTAL MUJERES EN EDAD FÉRTIL	
	TOTAL		CON HIJOS/AS DE 0-3 AÑOS		CON HIJOS/AS DE 4 AÑOS Y MÁS		CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%
	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%						
2006	1.559.366	46,0%	505.323	14,9%	1.054.043	31,1%	310.589	9,2%	1.518.073	44,8%	3.388.028	100,0%
2008	1.583.749	46,0%	509.511	14,8%	1.074.238	31,2%	300.644	8,7%	1.558.182	45,3%	3.442.575	100,0%
2010	1.544.274	44,5%	484.756	14,0%	1.059.518	30,5%	327.193	9,4%	1.597.981	46,1%	3.469.448	100,0%
2012	1.614.926	45,8%	548.596	15,6%	1.066.330	30,3%	373.127	10,6%	1.535.878	43,6%	3.523.931	100,0%

Fuente: Observatorio de la Maternidad. Elaboración propia sobre la base de datos de la EPH 2006,2008, 2010, 2012 promedio de los dos primeros trimestres. INDEC.

Cuadro N°44.1: mujeres en edad fértil, jefas o cónyuges madres (con hijos/as de 0-3 años y con hijos/as de 4 años y más) y jefas o cónyuges no madres. Ciudad de Buenos Aires. Periodo 2006-2012.

AÑOS	MADRES						NO MADRES		RESTANTES		TOTAL MUJERES EN EDAD FÉRTIL	
	TOTAL		CON HIJOS/AS DE 0-3 AÑOS		CON HIJOS/AS DE 4 AÑOS Y MÁS		CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%
	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%						
2006	326.811	41,8%	111.405	14,2%	215.406	27,5%	139.987	17,9%	315.302	40,3%	782.100	100,0%
2008	330.627	43,0%	126.893	16,5%	203.734	26,5%	138.782	18,1%	299.255	38,9%	768.664	100,0%
2010	320.621	40,7%	105.955	13,4%	214.666	27,2%	159.999	20,3%	307.806	39,0%	788.426	100,0%
2012	326.370	44,3%	136.213	18,5%	190.157	25,8%	152.938	20,8%	257.073	34,9%	736.381	100,0%

Fuente: Observatorio de la Maternidad. Elaboración propia sobre la base de datos de la EPH 2006,2008, 2010, 2012 promedio de los dos primeros trimestres. INDEC.

Anexo 10: Encuesta realizada por Cigüeña Shop

Ropa y artículos de bebés y niños

Formulario orientado a aquellos que están en la espera de su primer hijo, madres, padres, tíos y abuelos de niños de hasta los 14 años.
La encuesta es totalmente anónima.

*Obligatorio

¿Sos madre/padre? *

Si sos abuelo/a, tío/a, o tenes algún otro tipo de vinculo acláralo en la opción Otra

- Madre
- Padre
- En la espera!
- No
- Otro:

¿Cuántos hijos tenés? Introducir número *

Tu respuesta

¿Cuántos años tenés? *

Tu respuesta

Ocupación *

- Trabajo
- No trabajo
- Me encuentro desocupado
- Soy estudiante

Zona de residencia *

C.A.B.A

Gran Buenos Aires

Otro: _____

¿Dentro de que rangos se encuentra tu ingreso (familiar)? *

Menor a \$8.000

\$8.000 - \$18.000

\$18.000-\$35.000

\$35.000-\$70.000

\$70.000-\$215.000

Más de \$215.000

¿Venderías la ropa y artículos que tu bebé ya no usa? *

Si tu elección es no puedes comentar el porqué en la opción Otra

Sí

No

Otro: _____

¿Comprarías artículos usados para tu bebé? (ej. cochecito, cuna) *

Si tu elección es no puedes comentar el porqué en la opción Otra

Sí

Sí, solo si fuera un 30-50% mas barato que los nuevos

No

Otro: _____

¿Compraría ropa usada para tu bebé/hijo? *

Si tu elección es no puedes comentar el porqué en la opción Otra

- Sí
- No
- Tal vez
- Otro: _____

¿Preferís comprar online o en un negocio físico como ferias/showrooms? *

- Online
- Negocio físico
- Depende el producto, aclarar debajo...
- Otro: _____

¿Preferirías llevar los productos para vender a una sucursal o qué lo pasen a buscar por tu casa? *

- Llevarlos a una sucursal
- Que los busquen por mi casa
- Indistinto

¿Te motivaría a vender artículos saber que el negocio tiene un propósito social? *

- Si
- No
- Indistinto

Anexo 11: respuestas a la encuesta realizada

PREGUNTAS RESPUESTAS **104**

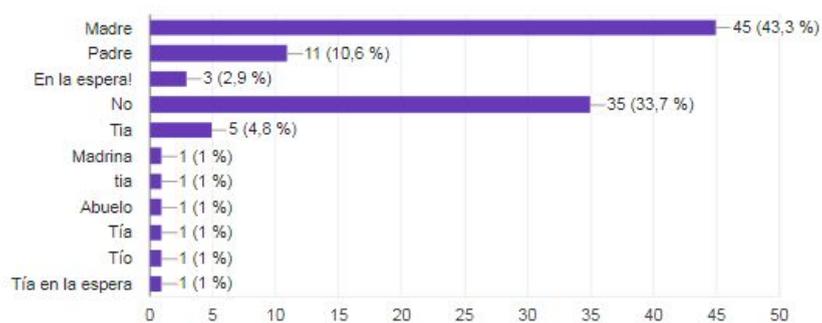
104 respuestas

RESUMEN INDIVIDUAL

Se aceptan respuestas

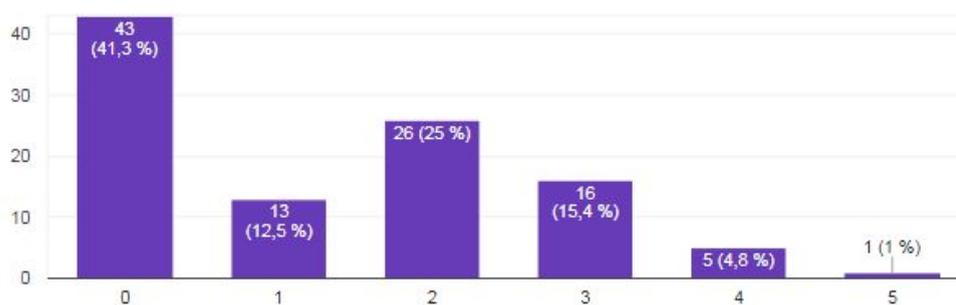
¿Sos madre/padre?

104 respuestas



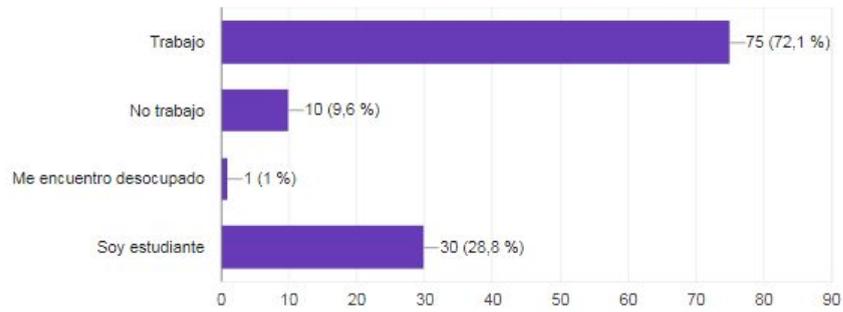
¿Cuántos hijos tenés? Introducir número

104 respuestas



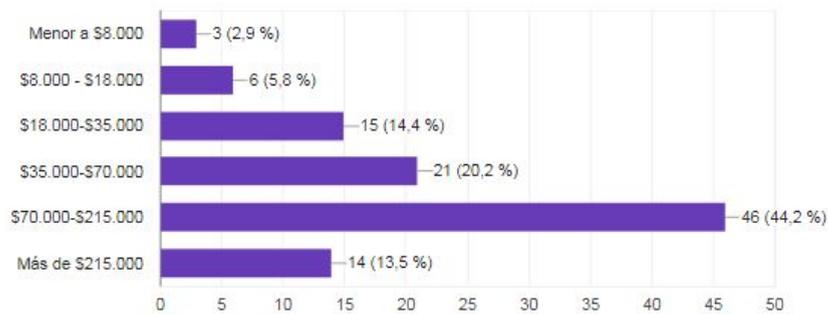
Ocupación

104 respuestas



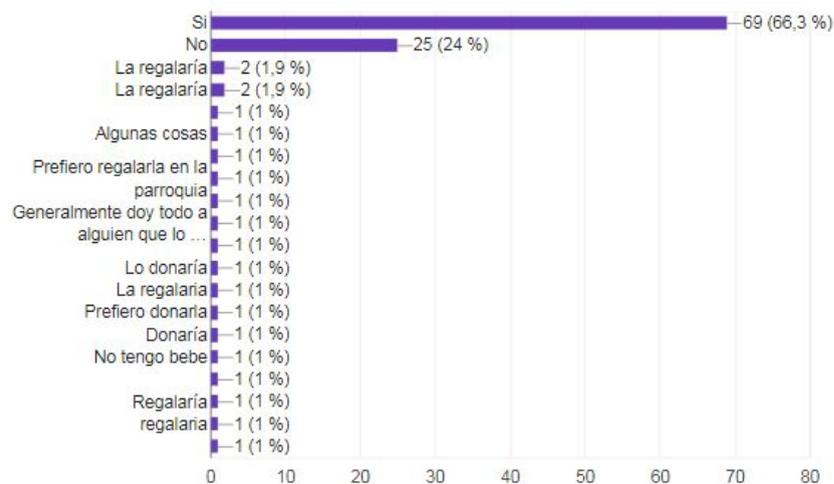
¿Dentro de que rangos se encuentra tu ingreso (familiar)?

104 respuestas



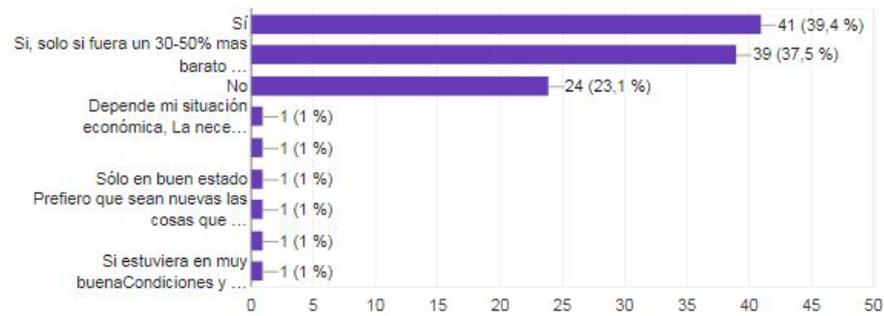
¿Venderías la ropa y artículos que tu bebé ya no usa?

104 respuestas



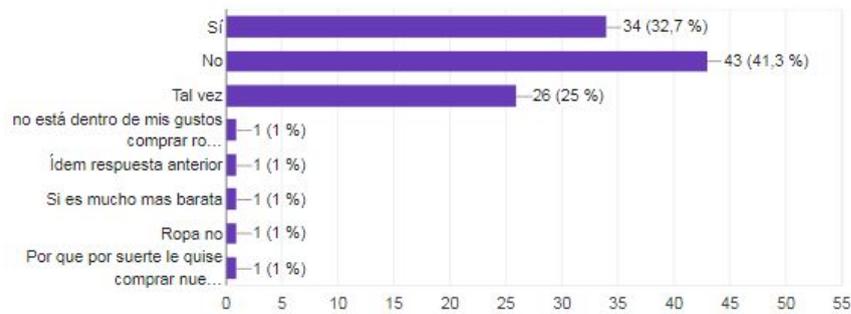
¿Comprarías artículos usados para tu bebé? (ej. cochecito, cuna)

104 respuestas



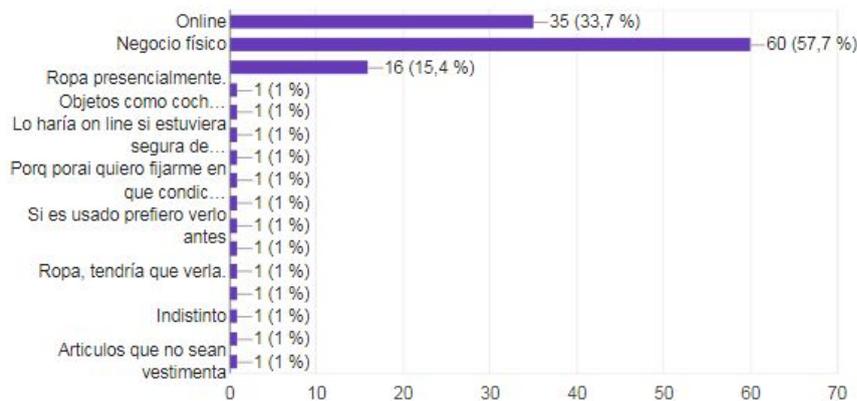
¿Comprarías ropa usada para tu bebé/hijo?

104 respuestas



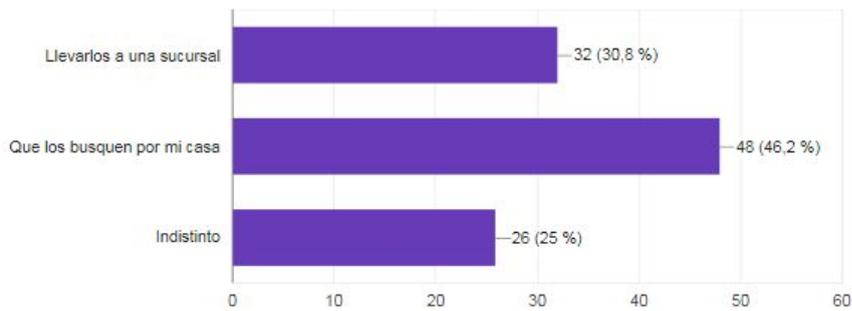
¿Preferís comprar online o en un negocio físico como ferias/showrooms?

104 respuestas



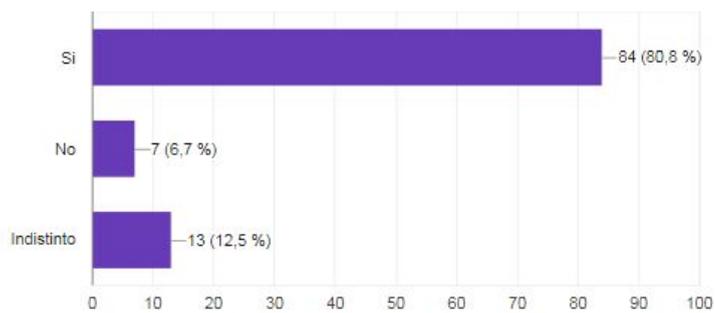
¿Preferirías llevar los productos para vender a una sucursal o qué lo pasen a buscar por tu casa?

104 respuestas

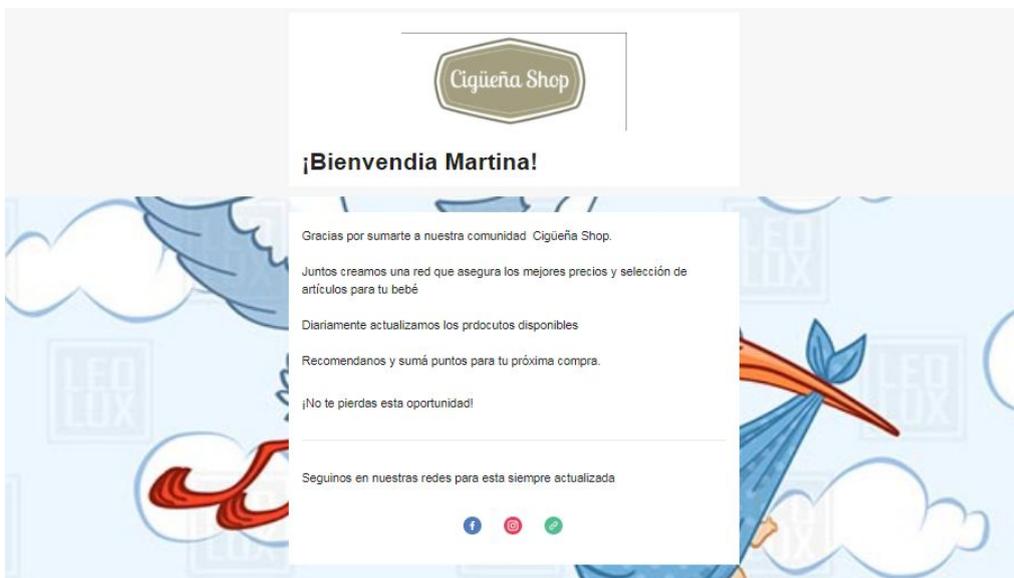


¿Te motivaría a vender artículos saber que el negocio tiene un propósito social?

104 respuestas



Anexo 12: Mail bienvenida de un nuevo usuario



Anexo 13: Anexo financiero

13.1 Proyección de ingreso por ventas

Proyección de Ingresos			
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Precios / comisiones			
% comisión ONLINE	20%	25%	25%
Ticket promedio 1 ^{ra} vez y orgánicos	\$1,623	\$1,623	\$1,623
Ticket promedio base de clientes	\$2,110	\$2,110	\$2,110
% comision FERIAS	35%	45%	50%
Ticket promedio	\$1,623	\$1,623	\$1,623
Cantidad de ventas			
Transacciones exitosas online 1 ^{ra} vez	1091	1833	2383
Transacciones exitosas orgánicos	2,335	3,922	5,099
Transacciones exitosas online base clientes	3,212	4,987	8,841
Transacciones exitosas en ferias	520	728	946
Ingresos			
Ingreso por comisión online 1 ^{ra} vez	\$354,236	\$743,902	\$967,072
Ingreso por comisión cliente orgánicos	\$757,861.04	\$1,591,508	\$2,068,960.64
Ingreso por comisión online base de clientes	\$331,768.79	\$580,595	\$812,833.54
Ingreso por comisión de feria	\$295,386	\$531,699	\$768,010
Total ingreso comisión de venta	\$1,739,252	\$3,447,705	\$4,616,877
Ingreso por sponsorreo		\$20,000	\$40,000
Ingreso por publicidad online			\$5,000
Total ingreso esponsorreo y publicidad	-	\$20,000	\$45,000
TOTAL	\$1,739,252	\$3,467,705	\$4,661,877

13.2 Estimación de demanda y cálculo de ventas e ingresos

Estimación de demanda, ventas e ingresos																	
Periodo	Q art online	Cientes nuevos	Art feria	Cientes feria	Ticket promedio	\$ online	\$ feria	Ingreso compra Online	Ingreso feria	Total base clientes	Ticket base	\$ base de clientes	Ingreso base de clientes	Cientes orgánicos	\$ orgánicos	Ingreso clientes orgánicos	Ingreso total
M1	\$5,000	390	5%	20	\$1,623	\$31,649		-	\$6,330	0	\$2,191	0	\$0	0	\$0	\$0	\$6,330
M2	486	24			\$1,623	\$39,439		\$7,888		20	\$2,191	\$0	\$0	0	\$0	\$0	\$7,888
M3	624	31			\$1,623	\$50,638		\$10,128		44	\$2,191	\$0	\$0	0	\$0	\$0	\$10,128
M3	878	44	500	200	\$1,623	\$71,250	\$324,600	\$14,250	\$113,610	75	\$2,191	\$42,725	\$8,545	23	\$36,518	\$7,304	\$143,709
M5	1,273	64			\$1,623	\$103,304		\$20,661		141	\$2,191	\$53,243	\$10,649	42	\$68,848	\$13,770	\$45,079
M6	1,365	68			\$1,623	\$110,770		\$22,154		247	\$2,191	\$68,361	\$13,672	74	\$120,493	\$24,099	\$59,925
M7	1,600	80			\$1,623	\$129,840		\$25,968		390	\$2,191	\$96,187	\$19,237	117	\$189,872	\$37,974	\$83,180
M8	\$1,950	98			\$1,623	\$158,243		\$31,649		587	\$2,191	\$182,186	\$36,437	176	\$285,786	\$57,157	\$125,243
M9	\$2,535	127			\$1,623	\$205,715		\$41,143		861	\$2,191	\$202,782	\$40,556	258	\$418,994	\$83,799	\$165,498
M 10	\$2,925	146			\$1,623	\$237,364		\$47,473		1,245	\$2,191	\$243,645	\$48,729	374	\$606,407	\$121,281	\$217,483
M 11	\$3,510	176			\$1,623	\$284,837		\$56,967		1,765	\$2,191	\$309,814	\$61,963	530	\$859,538	\$171,908	\$290,838
M 12	\$4,290	215	800	320	\$1,623	\$348,134	\$519,360	\$69,627	\$181,776	2,470	\$2,191	\$459,901	\$91,980	741	\$1,202,850	\$240,570	\$583,953
A1	\$21,826	1,091	1,300	520	\$1,623	\$1,771,180	\$843,960	\$354,236	\$295,386	3,212	\$2,191	\$1,658,844	\$331,769	2,335	\$3,789,305	\$757,861	\$1,739,252
A2	\$30,556	1,833	1,820	728	\$1,623	\$2,975,607	\$1,181,554	\$743,902	\$531,699	4,987	\$2,191	\$2,322,382	\$580,595	3,922	\$6,366,033	\$1,591,508	\$3,447,705
A3	\$39,723	2,383	2,366	946	\$1,623	\$3,868,289	\$1,536,020	\$967,072	\$768,010	8,841	\$2,191	\$3,251,334	\$812,834	5,099	\$8,275,843	\$2,068,961	\$4,616,877

Supuestos:

- 1) El ticket promedio de los clientes nuevos y orgánicos representa un importe de \$1623.
- 2) El ticket promedio de los clientes base es un 30% mayor a la de los clientes nuevos siendo de \$2191.
- 3) La columnas denominadas "\$ online", "\$ base" y "\$ orgánicos" aluden al importe total de las ventas online de cada mes correspondientes a cada tipo de clientes.
- 4) La columna denominada "\$ feria" representa el importe total de las ventas por este medio.
- 5) Las comisiones por venta online del año uno son del 20%, y en los años dos y tres del 25%
- 6) Las comisiones por venta en ferias son del 35% en el año uno, del 45% en el año dos y del 50% en el año tres.

13.3 Estimación y cálculo de clientes

Cantidad de clientes												
Periodo	Mkt	Q art online	% de adopción	Cientes nuevos	Q art feria	% de adopción	Cientes feria	Base clientes (nuevos+base)	Calda clientes (anual)	Total base clientes	% de base	Cientes orgánicos
M1	\$5,000	390	5%	20				-	-	0	30%	0
M2	\$6,000	486	5%	24				100%	-	20	30%	0
M3	\$7,200	624	5%	31				100%	-	44	30%	0
M3	\$8,640	878	5%	44	500	40%	200	100%	-	75	30%	23
M5	\$10,368	1,273	5%	64				100%	-	141	30%	42
M6	\$12,442	1,365	5%	68				100%	-	247	30%	74
M7	\$14,930	1,600	5%	80				100%	-	390	30%	117
M8	\$17,916	\$1,950	5%	98				100%	-	587	30%	176
M9	\$21,499	\$2,535	5%	127				100%	-	861	30%	258
M 10	\$25,799	\$2,925	5%	146				100%	-	1,245	30%	374
M 11	\$30,959	\$3,510	5%	176				100%	-	1,765	30%	530
M 12	\$37,150	\$4,290	5%	215	800	40%	320	100%	-	2,470	30%	741
A1	\$197,903	\$21,826	5%	1,091	1,300	40%	520	100%	-	3,212	30%	2,335
A2	\$480,000	\$30,556	6%	1,833	1,820	40%	728	100%	20%	4,987	30%	3,922
A3	\$480,000	\$39,723	6%	2,383	2,366	40%	946	100%	20%	8,841	30%	5,099

Supuestos:

- 1) El gasto en marketing aumenta a una tasa del 20% mensual hasta alcanzar casi los \$40.000 al mes, momento en el que este gasto se a medida que aumenta este gasto.
- 2) La demanda de los artículos publicados de manera online es del 5%.
- 3) La demanda de los artículos ofrecidos en la feria es del 40%.
- 4) La base de clientes representa el total de los clientes nuevos del mes anterior.
- 5) La caída de la base de clientes es del 20% anual.
- 6) Los clientes orgánicos representan el 30% de los clientes base.

13.4 Participación por categorías

Participación subcategorías para estimación de demanda			
Subcategoría	Precio promedio por categoría	Cantidad de artículos usados	Participación
Ropa y calzado bebé	\$460	33201	16.72%
Juguetes bebé	\$1,300	10276	5.17%
Paseo del bebé (cochecito, huevito, asiento auto)	\$8,300	14964	7.53%
Seguridad del bebé (baby calls, rejas escaleras, trabas puertas)	\$4,419	1239	0.62%
Cuarto del bebé (cuna, ropa de cama)	\$1,890	5838	2.94%
Lactancia y alimentación (sillas de comer, calentadores)	\$4,606	4498	2.26%
Ropa, accesorios y calzado niños	\$1,065	80115	40.34%
Hogar muebles y accesorios	\$800	408	0.21%
Deporte niños	\$800	27610	13.90%
Juguetes niños	\$1,200	20467	10.30%
Total categoría bebés y niños	\$24,840	198616	100.00%

13.5 Costo de ventas

Costo de ventas			
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Costo de publicidad digital	\$148,426	\$180,000	\$180,000
Costo de google ad words	\$49,475	\$60,000	\$60,000
Costo de transacción sistema de pago	\$73,918	\$146,527	\$196,217
Total	\$271,820	\$386,527	\$436,217

13.6 Costo de comercialización, generales y de administración

Gastos de comercialización, generales y de administración				
Concepto	Total mes	Año 1	año 2	año 3
Gastos de comercialización				
Sueldo community manager	\$20,000	\$240,000	\$240,000	\$240,000
Sueldo diseñador gráfico por campaña		\$40,000	\$40,000	\$40,000
Renovacion dominio web anual		\$480	\$480	\$480
Alquiler salón y mobiliario ferias	1800 x diax10 dias	\$18,000	\$27,000	\$36,000
Mantenimiento marketplace		\$88,000	\$88,000	\$88,000
Costo de mantenimiento servicios en la nube	\$2,500	\$30,000	\$30,000	\$30,000
Impresión etiquetas feria	\$1	\$650	\$650	\$650
Total gastos comerciales		\$417,130	\$426,130	\$435,130
Gastos de administración				
Sueldo socio A	\$25,000	\$300,000	\$480,000	\$480,000
Sueldo socio B	\$25,000	\$300,000	\$480,000	\$480,000
Sueldo socio C	\$25,000	\$300,000	\$480,000	\$480,000
Viáticos	\$1,800	\$21,600	\$21,600	\$21,600
Alquiler oficina + insumos	\$30,000	-	\$240,000	-
Alquiler oficina con depósito+ insumos	\$40,000	-	-	\$300,000
Servicio de limpieza	\$1,800	-	\$21,600	\$21,600
Wifi	\$1,000	-	\$12,000	\$12,000
Gastos de asesoría		\$40,000	\$40,000	\$40,000
Total gastos generales y de administración		\$962,250	\$1,775,850	\$1,835,850

13.7 Capital de trabajo mensual para el primer año

Capital de trabajo mensual												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Activo corriente	\$6,330	\$7,888	\$10,128	\$143,709	\$45,079	\$59,925	\$83,180	\$125,243	\$165,498	\$217,483	\$290,838	\$583,953
Pasivo corriente	\$104,885	\$106,030	\$107,437	\$157,983	\$113,838	\$117,285	\$121,924	\$128,801	\$136,108	\$145,216	\$157,161	\$267,846
Capital de trabajo	-\$98,556	\$98,141	\$97,309	\$14,274	\$68,758	\$57,359	\$38,744	\$3,558	\$29,390	\$72,266	\$133,676	\$316,106

13.8 Balance

BALANCE			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVOS			
Caja			
Cuentas por cobrar	\$583,953	\$994,767	\$1,485,200
Total activo corriente	\$583,953	\$994,767	\$1,485,200
Bienes de capital	\$42,000	\$33,600	\$25,200
Estrucutra	\$5,350	\$5,350	\$5,350
Sistemas	\$459,000	\$414,600	\$370,200
TOTAL ACTIVOS	\$1,090,303	\$1,448,317	\$1,885,950
PASIVOS			
Cuentas por pagar	\$267,846	\$231,895	\$247,283
Deuda corto plazo	-	-	-
Total pasivo corriente	\$267,846	\$231,895	\$247,283
Deuda largo plazo	-	-	-
TOTAL PASIVOS	\$267,846	\$231,895	\$247,283
PATRIMONIO			
Capital (en efectivo)	\$822,457	\$1,216,422	\$1,638,668
PATRIMONIO TOTAL	\$822,457	\$1,216,422	\$1,638,668