



Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
MBA

MALAWI

Autor: Alvaro del Castillo

DNI: 32.951.608

Mentor: S. Spitz

Buenos Aires, Junio 2020

Resumen ejecutivo

En la actualidad, los juguetes tienen una vida útil muy corta, los padres compran juguetes a precios altos, los chicos se aburren rápidamente y terminan acumulándose en la casa o en algún lugar del planeta.

Según un relevamiento hecho por la International Council of Toy Industries (ICTI) en su informe anual "Toy Markets in the World", ¹ el mercado mundial de juguetes se estima en USD 83.300 millones. Respecto al mercado local, la Asociación Argentina de Jugueterías Argentina (AADEJA), la facturación anual de juguetes es de aproximadamente USD 400 millones en total² (USD 68 millones del canal online³).

Con pasarelas de pago, solución logística integrada y curaduría de contenido, **Malawi** es un marketplace de triple impacto que permite que los padres compren, vendan, o donen juguetes, sin moverse del hogar. **Malawi** propone un consumo sustentable extendiendo la vida útil de juguetes para reducir la contaminación!

El equipo emprendedor consiste en cuatro socios formados en Marketing, Finanzas, RRHH y Tecnología. **Malawi** ya realizó la validación de su idea de negocio, y está esperando a conseguir el financiamiento para su lanzamiento definitivo. El objetivo de la Empresa es asentarse en Argentina e iterar bajo la filosofía Lean Startup para luego desembarcar en otros mercados de América como Chile, Brazil, México y EEUU.

El modelo de ingresos consiste principalmente en las comisiones, por lo que es esencial el volumen y frecuencia de consumo. Para su lanzamiento en Argentina, se requiere una inversión de USD 92.822, esperando tener ganancias desde el segundo año y recuperación de la inversión a partir del tercer año. Con una tasa de descuento de 40% y crecimiento a perpetuidad 3%, el VAN del proyecto es de USD \$ 430.172. Este VAN pueden ser impresionantemente superiores si Malawi logra conseguir los fondos de incubadoras y Venture Capitals para escalar a otros mercados, tal como se reflejará en la sección "LATAM".

¹ <https://mercadosydatos.wordpress.com/2012/02/21/el-mercado-mundial-de-juguetes/>

² AADEJA <https://www.lanacion.com.ar/economia/proyectan-un-crecimiento-del-10-en-las-ventas-de-juguetes-por-el-dia-del-nino-nid1929688>

³ Consultora Focus Market para CAME:

(http://juguetesynegocios.com/?Dia_del_nino%3A_donde_compran_y_que_regalan_los_adultos&page=ampliada&id=1582&_s=&_page=marketing)

Índice

Resumen ejecutivo.....	2
Agradecimientos.....	4
Introducción.....	5
Presentación de la Necesidad y la Idea.....	6
Evaluación Oportunidad de Negocio	9
Análisis de la Industria y el mercado objetivo	17
El Cliente y el Mercado objetivo	27
Propuesta de Valor.....	35
Modelo de Negocio	39
Market Fit	42
Industria y Competencia.....	47
Go To Market	52
Equipo Emprendedor	62
Requerimientos de Inversión y Res. Econ esperados	64
Plan operativo	79
Roadmap de Expansión LATAM	82
Malawi frente a COVID - 19.....	87
Condiciones para la viabilidad de negocio.....	94
Principales conclusiones	97
Bibliografía	98
Anexo:.....	99

Agradecimientos

A lo largo de todo este proyecto, tuve la fortuna de contar con apoyo extraordinario y valioso que elevó la calidad del resultado final. Este apartado está dedicado a todos aquellos que prestaron su apoyo y su esfuerzo para hacer posible la realización de este plan de negocios.

A **Ana Inés Boiero**, mi mujer, por apoyarme incondicionalmente en todas las etapas de este proyecto, brindándome su soporte emocional y su colaboración en diversas instancias del proyecto como la validación del MVP.

A **American Express**, y en especial a Gabriel Cambiagno, Guillermo Navarro y Mariana Gomez, por haberme permitido desarrollarme como profesional, permitirme el tiempo y recursos para poder cursar la maestría en San Andrés.

A **Universidad San Andrés** por haber puesto a disposición sus recursos, conocimiento, staff y profesores para transmitir a todo el alumnado un conjunto de aprendizajes para que podamos tener las herramientas para desarrollar modelos de negocios sustentables. En especial, a Daniel Isolio por su apoyo permanente y excelente calidad como profesor de la maestría.

A **Sacha Spitz**, mentor en el armado de la tesis, por prestar su tiempo y espacio para dar feedback, hacer recomendaciones y asesorar en un aspecto clave como lo es el desarrollo de una Startup, con su perspectiva pragmática y realista.

A mis **compañeros de MBA** por acompañarme en todo este proceso, compartiendo experiencias y posturas diversas que sirven para la construcción de una mirada más integral.

Al **equipo fundador de Malawi** por sumarse a este proyecto y poner todo su esfuerzo en el desarrollo de este proyecto. En especial, a Juan Manual Porcaro, ideólogo de **Malawi**, quien me invitó a ser co-founder de tan lindo proyecto.

Introducción

Malawi es un proyecto que surge de la observación de dos problemas relacionados a los juguetes: acumulación y contaminación.

Toda mi vida he visto casas llenas de juguetes en perfecto estado acumulados y ocupando lugar innecesario en el hogar hasta que al final son tirados a la basura. Debido al rápido crecimiento de los bebés y niños, los juguetes son abandonados y reemplazados por otros nuevos, lo que se traduce en más dinero y menos lugar en el hogar.

En segundo lugar, no menos importante, la contaminación: en un viaje reciente, pude observar las toneladas de residuos plásticos en el mar y en la playa, algo que me llamó mucho la atención y me hizo reflexionar acerca del impacto del consumo de plásticos en el Mundo.

Es por esos dos motivos por los cuales decidí sumarme a **Malawi**, ya que busca crear un negocio que resuelva estos problemas. Buscamos extender la vida útil del juguete, promoviendo un consumo sustentable que tiene los siguientes beneficios: ahorro, espacio en el hogar y menos contaminación.

Para poder ofrecer la propuesta que permita extender la vida útil de los juguetes, se crea un “toy-marketplace” online (app y web app) que invita a padres a conectarse con otros/as y así poder comprar más barato los juguetes que su hijo necesita; y vender o donar aquellos que están en perfecto estado y ya no se usan. La propuesta de **Malawi** ofrece valor a sus miembros a través de un espacio curado (controlado, seguro) y simple adonde informarse, compartir experiencias, comprar barato o liberarse de esos juguetes que ocupan lugar, de forma fácil. Es una alternativa de consumo diferente, y que adopta la filosofía de sustentabilidad, tan importante para el Mundo.

Malawi acompañará a los padres y ayudará a divertir a los niños desde que nacen hasta el comienzo de su adolescencia, de forma económica y sustentable. Según la edad de cada niño, los padres podrán encontrar las mejores recomendaciones y propuestas con la funcionalidad esperada.

Presentación de la Necesidad y la Idea

Los juguetes cumplen una parte muy importante del desarrollo de los niños, contribuyen a desarrollar la creatividad, la socialización y el aprendizaje; mientras entretienen.



Fuente: <https://caji.org.ar/>

Todos los padres y madres tratan de saber cuál es el juguete adecuado para la edad sus hijos y dónde lo puede adquirir al mejor precio. Comprar juguetes es una tarea importante y puede ser difícil, ya que toma mucho tiempo, cuesta dinero y tenerlos ocupa mucho lugar. Los juguetes terminan acumulándose en perfectas condiciones, ocupando mucho lugar en los hogares, o peor aún, siendo tirados a la basura innecesariamente. En definitiva, la compra de juguetes es un proceso necesario pero **ineficiente**, que puede mejorar mucho si se hace más **económico (tiempo, dinero y lugar) y sustentable (menos plástico)**.

En la actualidad, el mercado del juguete tiene una actitud tradicional y de baja penetración online (en crecimiento), que enfoca sus campañas en estimular el consumo de nuevos productos, generando la sensación a los niños y mamás que

“nunca es suficiente”. Si bien están cubriendo la necesidad del juguete, no están ayudando a reducir los problemas que tienen hoy las mamás a la hora de comprar (tiempo, dinero y lugar).

El comercio online tiende a ganar lugar justamente porque en cierta forma, contribuye a solucionar estos problemas. Según el estudio anual de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) de 2019⁴, la gente compra de forma online por las siguientes razones: 69% por menor esfuerzo, 53% por ahorro de tiempo y 28% por ahorro de dinero.

En la práctica, hay lugares que permiten comprar y vender juguetes usados online, como los canales generalistas Facebook Marketplace y Mercado Libre. Estos portales son masivos, pero tienen la desventaja de que no están dedicados al rubro juguetes y por ello no logran generar las soluciones que los padres necesitan.

Es importante destacar que hay otros nichos, como el de la ropa usada, que han generado modelos de Marketplace exitosos con una filosofía similar a la que propone Malawi. Esto se debe al valor que agregan por la especialización en el rubro y porque ayuda a solucionar problemas que tienen los consumidores. Un ejemplo de ellos es *RenovaTuVestidor.com*, adonde una mujer puede comprar ropa usada o venderla/donarla. En el caso de los juguetes, está la misma oportunidad para crear un único lugar que permita comprar, vender y donar juguetes de forma simple (digital) y segura, ayudando a resolver esos problemas que tiene todo padre: confusión, poco tiempo, dinero y lugar.



⁴ <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

Idea de Negocio

Malawi es una solución digital (web app / app) que permite conectarte con otros para comprar y vender, o donar juguetes usados en buen estado de forma fácil, segura y sustentable.

Malawi te ayuda a:

- **Ahorrar tiempo:** encontrar rápidamente el juguete que necesitas comprar.
- **Ahorrar dinero:**
 - o **Comprando:** Podés encontrar juguetes hasta 70% más baratos en perfectas condiciones
 - o **VendiendO:** Podés vender los que ya no se usan.
- **Ganar lugar en el hogar:** Podés hacer lugar para nuevos juguetes que reemplacen esos que ya no se usan, vendiendo o donando.
- **Disminuir residuos en el Mundo:** cada juguete usado que compras o vendés, es un juguete menos que termina en el mar.

Malawi busca posicionarse como el toy-marketplace sustentable adonde concurren padres y madres para simplificar la difícil tarea de acompañar el crecimiento de sus hijos de forma segura y ahorrándose tiempo, dinero y espacio en el hogar.

Evaluación Oportunidad de Negocio

Juguetes en el Mundo: Como ya se mencionó, según el informe de ICTI, la venta mundial de juguetes en 2010 se estima en USD 83.300 millones con un crecimiento de 4,7% interanual. Sus principales mercados son EEUU, Japón, China, UK y Francia, concentrando entre ellos el 51% del mercado mundial.

Juguetes en LATAM: El objetivo de Malawi es validar su modelo en Argentina, para luego expandirse a otros países de Latinoamérica, tales como Brazil, Chile y México. El sueño de Malawi es lograr llegar a EE. UU. y convertirse en el más grande Marketplace de juguetes usados del Mundo.

A los fines de este documento, se realizará un análisis detallado del mercado argentino, que será el de lanzamiento, pero también se enfocará de forma estratégica el plan de crecimiento internacional (roadmap Latam).

Juguetes en Argentina: Según la Asociación Argentina de Jugueterías Argentina (AADEJA), la facturación anual de juguetes es de aproximadamente USD 400 millones en total⁵, de los cuales USD 68 millones corresponden al canal online (17%).⁶

Rubro Infantiles – Online: Según el informe anual del 2019 de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico de Argentina, las ventas de e-commerce del rubro “Infantiles” ascienden a un total de AR\$ 10.465 millones de pesos (crecimiento de 92% respecto al año anterior), lo que a un tipo de cambio “promedio” de dicho año, representa aproximadamente 200 millones de dólares.

Con el relevamiento de rubro juguetes e infantiles, podemos establecer una oportunidad mínima de USD 68 millones de dólares, que podría ser mayor según el informe de CACE, y además es sumamente importante tener en cuenta el crecimiento del canal online.

⁵ AADEJA <https://www.lanacion.com.ar/economia/proyectan-un-crecimiento-del-10-en-las-ventas-de-juguetes-por-el-dia-del-nino-nid1929688>

⁶ Consultora Focus Market para CAME: (http://juguetesynegocios.com/?Dia_del_nino%3A_donde_compran_y_que_regalan_los_adultos&page=ampliada&id=1582& s=& page=marketing)

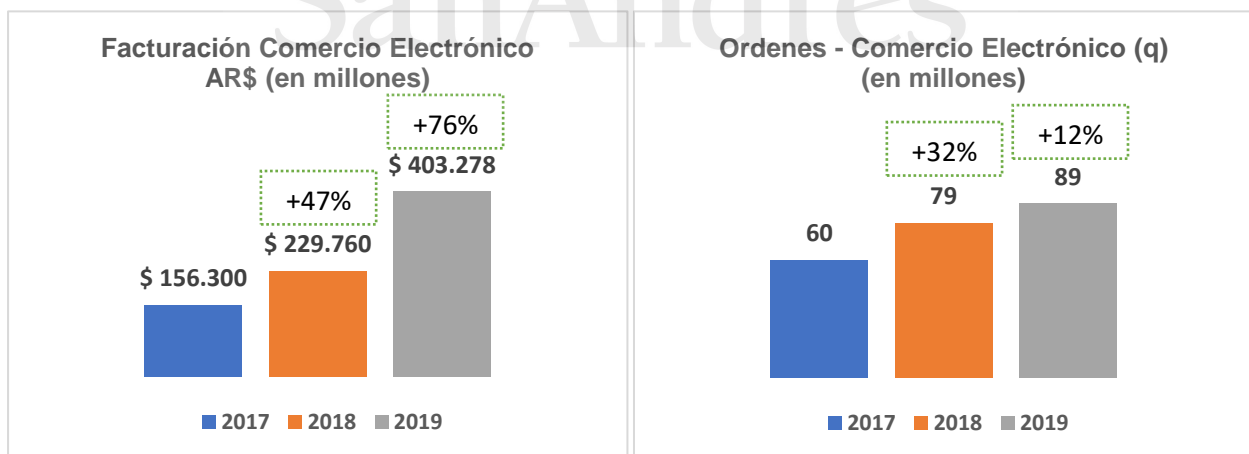
Oportunidad de Mercado de Juguetes

- Juguetes - Mundo: USD 83.300 Millones
- Juguetes – LATAM (Arg., Chi., Bra., Méx.): USD 5.711 Millones
- Juguetes - Argentina: USD 400 Millones (**Online: 17% - USD 68 Millones**)
 - o Online: Rubro Infantiles – Argentina: USD 200 Millones⁷
 - o Crecimiento Comercio Online: **22% en cantidad de productos.**

Utilizando un criterio conservador, el mercado actual de juguetes online tiene como mínimo un volumen de USD 68 millones, con una tasa de crecimiento del comercio electrónico bastante alta (22%). Para el año 2020, estimaremos un tamaño de mercado online de USD 82 Millones.

Crecimiento del Comercio Electrónico en Argentina

Según el informe de CACE del 2019, el comercio electrónico crece a pasos agigantados, con una facturación en moneda local de AR\$ 403.278 millones (aprox. USD 6.000 millones). Si lo evaluamos en órdenes de compra, se han realizado 89 millones de ordenes Argentina, un crecimiento de 32% y 12% en 2018 y 2019 respectivamente.



Elaboración Propia en base a datos CACE 2019

Elaboración Propia en base a datos CACE 2019

⁷ <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

El rubro infantil tiene una participación del 3% de la facturación (AR\$ 10.640 millones) y tiene un crecimiento del 98% (medido en AR\$) en 2019. En el último año, la categoría infantil está entre las 10 categorías más populares compradas por primera vez.

Categorías Más Populares Compradas por 1° Vez Online



Fuente: Informe Anual CACE 2019

El hecho de que se observe un crecimiento en la conducta de los consumidores de animarse a la primera compra online de un juguete, la escasa participación actual (3%) y el crecimiento altísimo (98%) interanual, permite inferir un alto potencial de desarrollo y maduración del rubro en los próximos años.

Retomando el informe de CACE 2019, observamos lo que el consumidor online busca y es principalmente el precio (66%), información del producto (60%), disponibilidad (42%) y opiniones (35%):

Categorías Más Populares Compradas por 1° Vez Online



Fuente: Informe Anual CACE 2019

Es interesante destacar que la propuesta de Malawi es la de ofrecer un mejor precio, informar acerca de los juguetes recomendados y por último, ser amigable

con las opiniones de los consumidores. Malawi empezará a desarrollarse en Argentina, iterando a partir de la experiencia, consolidando la marca y la operación, para luego desarrollarse en mercados más desarrollados. Los mercados objetivos de Malawi son Chile, Brazil, México, EEUU, Reino Unido, y Francia, ya que consolidan la mayoría del mercado mundial.

Estructura del Mercado Argentino:

En Argentina, hay un modelo que combina producción nacional e importación con licencias. Hay 200 fábricas y aproximadamente 3500 comercios que generan alrededor de 10.000 empleos.⁸

Las principales cadenas de jugueterías del país son las siguientes:⁹



1. Giro Didáctico – 66 sucursales.
2. El Mundo del Juguete – 26 suc.
3. Cebra – 22 suc.

Mercado Objetivo: Malawi tiene como mercado objetivo a todos los adultos con hijos por nacer o nacidos hasta 12 años. Luego se profundizará en las características de estos consumidores.

Cálculo de Rentabilidad:

Ingresos: Malawi es una plataforma gratuita que sólo cobra al momento de concretar una venta. Si bien habrá otras fuentes de ingreso, sus ingresos económicos se darán principalmente por lo siguiente:

- Comisión por transacciones de venta a los vendedores:
 - 20% para ventas simples (no incluye IVA)
 - 40% para ventas VIP (servicio premium) (no incluye IVA)
- Otros Ingresos Posibles:

⁸ http://www.funcex.org.br/material/redemercosul_bibliografia/biblioteca/

⁹ <http://juquetesynegocios.com>

- Publicidad a Vendedores: cross-selling, y publicidad fuera del sitio.
- Financieros: rendimiento por NOF tasas de descuento.

Egresos: Los mismos son variables y fijos, se destacan los siguientes

- Variables:
 - Fees de medios de pago¹⁰
 - 5,99% + IVA cobro inmediato
 - 3,49% + IVA cobro a 14 días
 - 1,99% + IVA cobro a 30 días
 - Impuestos IIBB CABA Com. Elect. (2%)¹¹
- Fijos:
 - Gastos de Tecnología (developers y outsourcing).
 - Gastos de Marketing, Publicidad y Staff de operación.

Margen Bruto: El margen bruto se dará por el mix de comisiones en ventas simples y premium (20% como mín.) y el total de gastos de pasarelas de pago.

Fit con el Emprendedor:

El equipo de Malawi está conformado por socios fundadores y nuevos miembros clave para el proyecto. El espíritu emprendedor, el profesionalismo de la experiencia corporativa, apoyados en la base de tecnología y un buen desarrollo digital del UX, serán claves para el éxito de este emprendimiento. A continuación, el equipo emprendedor:

- **Founders:** Juan Manuel Porcaro (Lic. en Marketing con experiencia en Brand Development y Marketing y Alvaro del Castillo (Lic. en Administración con experiencia en RRHH, Marketing y Finanzas).
- **Equity Partners:** Lucas Lavarello, especialista en desarrollo de Software, sistemas; y UX Eduardo Bardelli, abogado que trabaja en Silicon Valley u fundador de “River Plate Ventures”.

¹⁰ https://www.mercadopago.com.ar/ayuda/costo-recibir-pagos_220

¹¹ https://www.agip.gob.ar/normativa/resoluciones/2019/agip/-resolucion-n-305--agip--2019?utm_source=vendedores&utm_medium=referral&utm_campaign=MP_RetencionesCA_BA&utm_content=resolucion305

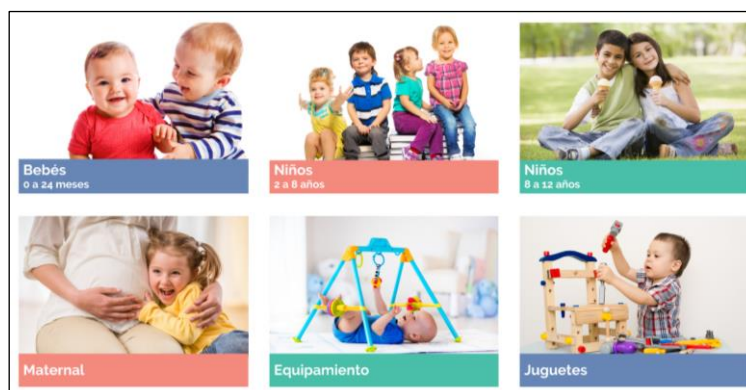
Innovación de Producto

Malawi es una plataforma online con acceso via web (desktop) o móvil (smartphone) que permite que compradores y vendedores interactúen rápidamente en el formato de Marketplace con publicaciones curadas. La curaduría puede ser indirecta (asesoramiento y control online) o directa (Malawi recibe el juguete usado y lo revende). Su principal innovación es la de solucionar de forma económica, simple y segura la experiencia de compra de juguetes; mientras a su vez se facilita la posibilidad de destinar juguetes en desuso.

Experiencia del Comprador:



La plataforma permite que compradores adquieran juguetes siguiendo filtros de búsqueda por edad y categorías, ver la reputación del vendedor, comentarios de los compradores y elegir método de envío y forma de pago rápidamente; para finalmente esperar la llegada del producto. Al finalizar la compra, podrá hacer un seguimiento del envío, y podrá calificar la experiencia con el vendedor. Si hay algún inconveniente con la compra, la misma tendrá garantía que la podrá reclamar a Malawi.



Experiencia del Vendedor:

La experiencia del vendedor es simple ya que luego de registrarse, podrá seleccionar rápidamente la edad, la categoría del juguete usado, indicando estado del juguete, cargando una descripción y eligiendo un precio (recomendado). El vendedor tendrá la opción de pagar por publicaciones VIP y también podrá estimular sus ventas ganando seguidores, a partir de recomendaciones y rápida respuesta a preguntas. El vendedor además obtendrá tráfico en sus publicaciones debido a las inversiones de publicidad de Malawi para todo el sitio.



Los usuarios del sitio podrán registrar los perfiles de sus hijos como sexo y fecha de nacimiento, con ello la plataforma acompañará el desarrollo de su hijo y sugerirá juguetes que lo estimulen en cada etapa a partir de información provista por pediatras y expertos varios en el target.

A su vez se espera que los “heavy-users” en un futuro cercano, ni bien compran juguetes nuevos los carguen en el sitio predeterminando una fecha de publicación asumiendo que llegará un momento en el cual los chicos se aburrirán de esos juguetes y querrán explorar otros. La posibilidad de predeterminar fecha de publicación también estará disponible para los compradores que entienden que después de un tiempo sus hijos demandarán otros juguetes. Este último caso expone mejor que otros la tendencia hacia digitalizar la oferta completamente.

Si después de algún tiempo un juguete no rota y tuviese un valor bajo, se sugerirá al vendedor destinarlo al carrito de donaciones, a través del cual Malawi desarrolló un acuerdo con una ONG que colabora con barrios carenciados en situaciones vulnerables. Esto genera un doble beneficio en cuanto a la ayuda social y en cuanto a quitar de la casa un juguete obsoleto.

Si bien Malawi nace y se desarrolla en Argentina, el modelo es replicable a otros países de la región fácilmente. Basta sólo con incorporar el inventario de aquellos jugadores que quieran vender online.



Servicio de Venta de Juguete gestionado por Malawi: Como alternativa, se permitirá un servicio ultra premium en el que Malawi compra los juguetes a los vendedores a cambio de un monto, y luego de sanitizarlos, acondicionarlos y certificarlos con su sello, los revende. Este servicio tendrá un valor más caro y permitirá generar confianza a los clientes debido a que compran productos certificados.



Análisis de la Industria y el mercado objetivo

PESTEL: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal

A continuación, se realizará una definición amplia de la industria / sector al que Malawi se sumará como actor y competidor, para luego analizar el contexto desde la perspectiva del análisis PESTEL. Si bien la visión de la Empresa es llegar en el largo plazo a los países que tienen el 50% del mercado de juguetes, el análisis se concentrará en Argentina como mercado inicial y de validación de la propuesta de valor. El objetivo de Malawi es consolidarse en Argentina para luego escalar al mundo.

Definición de Industria: Malawi es un Marketplace online especializado en ayudar a padres a comprar y vender juguetes de forma online. Debido a que la Empresa tiene diversos puntos críticos a considerar para competir eficazmente (retail de juguetes, tecnología, online), se definirá como objetivo la industria de *“retail online de juguetes”*.



Político: complejo e inestable.

El contexto político argentino es complejo e inestable. Debido a instituciones débiles, las decisiones políticas tienden a ser inconsistentes con cambios de rumbo drásticos, ya sea en respuesta a influencias externas o conflictos internos. Por otro lado, la alternancia política con ideologías diferentes provoca cambios de rumbo y reglas de juego, ya que impera la visión cortoplacista y la falta de “proyecto país”. Todo esto tiene impacto en las expectativas que el mercado puede tener en materia fiscal, apertura comercial, subsidios y regulaciones sorpresivas. En el año 2020, el país está frente a una crisis global por una pandemia que cierra el comercio internacional y contribuye a una fuerte caída de la actividad económica. A su vez, la dirigencia política favorece la industria local evitando las importaciones. Por último, la corrupción es un asunto presente en quienes ocupan cargos públicos.

Económico: turbulenta con ciclos cortos.

Se puede definir a la economía argentina como cíclica y turbulenta. Sus ciclos de crecimiento y decrecimiento son cada vez más acelerados. Luego de la crisis del 2001-2002, Argentina tuvo un crecimiento sostenido del PBI (interrumpido por la crisis de la

burbuja inmobiliaria de EEUU) hasta el año 2013, año en el cual se empezó a intercalar un año de crecimiento y otro de caída. El PBI per cápita es determinante en el nivel de ingreso, y debido a la caída del PBI y la devaluación, hoy los habitantes de Argentina tienen un PBI en los mismos niveles que el año 2010 (Argentina es el 6° país con PBI p/ cápita más alto de América Latina¹²). Por último, es importante sumar el fenómeno inflacionario de Argentina, que acompaña al país desde el año 2008, y que ha mostrado una tasa de inflación promedio de alrededor del 30%, la cual se ha acelerado en los últimos años. Además de la inflación, como ya se mencionó, la misma está acompañada de recesión en los últimos años y un desempleo de alrededor del 10%. Todo lo comentado, implica una economía volátil, con altas tasas de interés, poca referencia de precios y un ingreso familiar debilitado; lo que representa una oportunidad para Malawi al ofrecer la posibilidad de ahorrar a las familias.

Social: pobreza creciente y acostumbramiento a crisis.

Según el Observatorio de Deuda Social de la UCA¹³, la pobreza argentina ronda entre el 30% y 40%, lo que significa que tres/cuatro de cada diez argentinos son pobres, y supone que gran porcentaje de la economía se realiza de manera informal y con dificultades para acceder a la tecnología o medios de pago. Esta situación afecta a toda la población y la conducta de las familias en todos los segmentos es la de buscar ahorrar para sostener el estándar de vida alcanzado.

En Argentina la densidad de la población es baja debido a la extensión del país, pero la mayoría de la población se concentra en ciudades que si tienen alta densidad, como por ejemplo CABA, Córdoba, Rosario, La Plata y algunos partidos de Gran Buenos Aires. Esta alta densidad favorece el aspecto logístico debido a la cercanía existente entre los habitantes de esas grandes ciudades. Es importante destacar que debido a las cuestiones comentadas, el argentino está acostumbrado a sobrepasar las crisis, utiliza el peso argentino sólo de forma transaccional, tiene una cultura del ahorro y del consumo en cuotas, y por último, cada vez está utilizando más el canal online para realizar sus compras (18,3 millones de

¹² <https://www.infobae.com/economia/2019/07/07/argentina-cayo-al-sexto-puesto-de-pbi-per-capita-de-america-latina/>
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.KD?end=2018&locations=AR&start=2018&view=bar>

¹³ <https://www.ambito.com/politica/pobreza/alarmanente-la-pobreza-argentina-supero-el-40-y-alcanza-16-millones-personas-n5069576>

personas compró online alguna vez y el e-commerce creció 76% el último año) .¹⁴ En el rubro de los juguetes, es muy habitual que se disparen las ventas para las fechas especiales (navidad, reyes, día del niño o lanzamientos de películas infantiles). Estas fechas concentran el 60% de la facturación anual.

Tecnológico: alta penetración de internet, buenos RRHH y casos de éxito.

El aspecto tecnológico es sumamente importante en las actividades e-commerce ya que se apoyan en eso para operar (ventas, experiencia usuario y atención al cliente). Por un lado, las jugueterías tradicionales tienen dificultades para convertirse en retail online, debido a cuestiones culturales, falta de conocimiento o inclusive aversión al riesgo. La industria de los juguetes se encuentra retrasada a otras que lograron digitalizarse con mayor anticipación, como ser el turismo, los clasificados o los marketplace de tecnología o compra de electrodomésticos. Por otro lado, hay ejemplos de empresas apoyadas en tecnología que han triunfado en Argentina y Latinoamérica como Mercado Libre, Mercado Pago, Despegar o Navent.

El país cuenta con buenos recursos humanos en términos de formación universitaria y talento, pero debido a la globalización, su contratación es difícil y sus honorarios están dolarizados.

Ecológico: dificultades debido a crisis económicas.

Argentina, debido a su frágil situación política y económica, corre el riesgo de desatender la importancia del medio ambiente. Sin embargo, los consumidores empiezan a exigir productos ecológicos modificando sus hábitos de consumo a favor de Empresas que tienen valores de sustentabilidad. Además, los países más desarrollados (EEUU y Europa) comienzan a atender este tema con mucha seriedad, a través de regulaciones que desalienten las actividades que dañan la ecología y generan incentivos para aquellas que son sustentables.

Si bien el impacto de una empresa que opera tipo e-commerce es bajo, el consumo de juguetes (y también la logística de Delivery) sí tiene impacto en el medio ambiente. La corta vida útil de un juguete (dado por aburrimiento o diferimiento de edad) impacta en el medio ambiente al presionar fuertemente la cantidad de residuos generados.

¹⁴ <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

Según el portal D-Waste¹⁵, la generación anual de residuos se eleva a unos 1.900 millones de toneladas; y de los residuos sólidos producidos, un 70% se lleva a vertederos, sólo el 19% se recicla o se recupera y el 11% se lleva a instalaciones de recuperación de energía. EEUU y China son los mayores generadores de residuos en el mundo, mientras que en América Latina la generación de residuos es “intermedia” (México, Chile, Argentina, República Dominicana y Brasil por arriba de 1kg diario por hogar).¹⁶ La fabricación de juguetes tiene gran impacto en el medio ambiente, y el desecho de estos, también ya que no hay capacidad para reciclarlos.

Legal: propensión a regular.

Desde el punto de vista legal, debemos destacar lo siguiente: la Resolución N° 851/1998 y complementaria 435/99 establece que los juguetes sólo pueden “comercializarse o transferirse en forma gratuita” si están certificados por algunas de las siguientes normas técnicas: nacionales como IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación) e INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial); regionales como COPANT (Comisión Panamericana de Normas Técnicas) e internacionales como CEN (Comité Europeo para la Normalización) e ISO (Organización Internacional de Estándares).

En la última presidencia de Macri se había acelerado mucho el proceso de alta de nuevas empresas facilitando el tiempo y reduciendo el costo requerido; sin embargo, el flamante presidente Alberto Fernández derogó dicha promoción y se da un paso hacia atrás en lo que respecta al “easy-doing business”. Malawi hoy no encuentra impedimentos para establecerse como Empresa, pero es importante alertar el riesgo legal que existe debido a la calidad de las instituciones. Cualquier empresa que desafíe una actividad tradicional puede verse presionada o regulada de forma agresiva, cambiando abruptamente el negocio (por ejemplo: Airbnb, Uber, Rappi y Glovo son empresas que desde el poder ejecutivo son perseguidas con decretos o fallos judiciales).

¹⁵ <http://www.atlas.d-waste.com/>

¹⁶ <https://www.bbc.com/mundo/noticias-45755145>

Estructura de la Industria: 5 fuerzas de Porter

A partir del análisis de las 5 fuerzas de Porter, se puede decir que estamos en un escenario muy competitivo pero seductor para ingresar con una propuesta que se basa en la diferenciación apuntando a un sector del mercado que está no atendido. Si Malawi logra posicionarse como prime e-commerce de juguetes usados y genera un espíritu de comunidad con usuarios fidelizados, será difícil para un segundo jugador ocupar el lugar. Como toda Empresa de tecnología, el mercado tiene lugar para uno solo, y eso es lo que busca lograr Malawi. El análisis de Porter deberá ser analizado de forma dinámica ya que el entorno actual es ultra complejo y competitivo. Donde hay rentabilidad, habrá competencia.



Análisis FODA:

Como parte del análisis y planeamiento estratégico, se detalla a continuación un esquema FODA para identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del negocio de Malawi. Es esencial explicar que el análisis se hace de forma estática pero el equipo debe contemplar realizar una revisión permanente y dinámica de este tipo, para así ir superando los desafíos del entorno actual VUCA (volátil, único, complejo y ambiguo).

Fortalezas

- Es **fácil** de usar para el comprador: elige el juguete indicado y lo espera desde la comodidad del hogar.
- Es **atractivo** y simple para el vendedor: elige el tipo de publicación y sigue los pasos para poner su producto en venta.
- Cuenta con un equipo **calificado**.
- Es el único marketplace de juguetes usados con “**curaduría**” en el mercado.
- Tiene un fuerte enfoque hacia el cliente (**Customer – centric**).
- Se ha **validado** el interés por comprar, vender y donar los juguetes mediante publicaciones prototipo y encuestas.
- Malawi ofrece una **propuesta integrada** a los medios de pago y la logística.

Oportunidades

- En la actualidad no hay empresas de este tipo en Argentina ni en otro país de la región.
- Las dificultades económicas del país pueden hacer más atractiva la propuesta debido a la caída del nivel de ingreso.
- El crecimiento del interés por parte de la sociedad por el **cuidado del medio ambiente y el apoyo a las empresas de triple impacto**, puede significar un gran diferencial de Malawi.

- El **mercado online muestra crecimiento** año a año y esto es un gran beneficio para el negocio.
- Las **jugueterías tradicionales están demoradas** en ocupar el espacio online.
- El desarrollo de una **comunidad Malawi** es atractivo para fidelizar a los miembros, ganar confiabilidad y a su vez, escalar el negocio futuro como ser un medio de pago.

Debilidades:

- Malawi no tiene el **capital** o respaldo suficiente en comparación con otras empresas de tecnología ya consagradas.
- La experiencia de entrega no está en manos de la Empresa, sino que está sujeto al servicio de Glovo / Rappi / Moova.io
- La plataforma online y web están en **fase inicial** y requieren mucho trabajo para perfeccionar. Este punto se considera la mayor debilidad, pero el equipo emprendedor cuenta con la capacidad para lograr superarla.

Amenazas:

- La **incertidumbre** de ser un negocio nuevo representa la inherente amenaza de que el mismo no prospere en este momento y requiera mantener la inversión más tiempo.
- La **posible entrada** de nuevos jugadores al mercado.
- Las **cámaras de fabricantes, importadores o vendedores** de juguetes pueden llegar a sentirse amenazados por este negocio que supone una menor compra de juguetes nuevos. Esto puede provocar presión política.

Como toda empresa emergente, los riesgos existen y son relevantes, pero más son las fortalezas y el potencial de desarrollo que permitirán sortear todos los obstáculos. Muchos aspectos del negocio irán transformándose de forma dinámica (nuevos partnerships, nuevos negocios, nuevos enfoques, fuentes de dinero).

Cadena de Valor Malawi:

A continuación se detalla un modelo simplificado de la cadena de valor de Malawi, considerando sus actividades primarias y estratégicas.



Modelo de Cadena de Valor de Porter adaptado por el equipo de Malawi

Malawi es una empresa “customer centric” lo que hace el resultado de la experiencia del cliente sea esencial. Los clientes de Malawi son los padres y madres que compran y venden en el sitio.

Actividades de Soporte:

Las actividades de soporte son aquellas que sirven de apoyo para todas las actividades primarias de la cadena, y que son fundamentales para la generación de valor. Las actividades de soporte incluyen el capital humano necesario para alcanzar los objetivos. Las finanzas y la administración son esenciales para poder fundear la actividad y también gestionar prolijamente las fuentes de ingresos y control de gastos. Dado que es una empresa online, es fundamental tener la capacidad y recursos tecnológicos para poder garantizar una experiencia al cliente excelente. Por último, es necesario desarrollar y sostener alianzas con vendedores, medios de pago y empresas logísticas, que puedan responder al estándar de Malawi con un servicio de excelencia. Además, es fundamental que dicha integración exista para garantizar una experiencia fluida para los clientes.

Actividades Primarias:

Siendo un e-commerce, la integración del proceso logístico es fundamental para concretar las ventas, es necesario que la conexión vendedora – compradora se resuelva de manera integrada desde el despacho del paquete hasta la entrega del mismo. Con respecto a las Operaciones, es fundamental que Malawi “cure” los productos que se ofrezcan en la web, ayudando a los vendedores a elegir y a preparar sus juguetes, como también controlando los mismos, para garantizar así que lo que se ofrece es diferente. Marketing es una actividad fundamental al asentar las bases para la creación de una marca conocida y confiable, sobre todo al ofrecer juguetes para lo máspreciado de todo padre, sus hijos. Dado que la empresa debe ser diferente y garantizar, el desarrollo del User Experience es fundamental para mantenerse como una web / app sin barreras y simple, debe resolver un problema. Por último, la atención al cliente es fundamental, para atender las garantías, las consultas y las dudas que los clientes puedan tener.

Factores Clave de Éxito:

A continuación, se detallan los factores clave de éxito que son fundamentales para que Malawi se afirme, se desarrolla y sea sustentable en el tiempo.

- Seguridad y reputación: Los clientes de Malawi deben confiar y saber que lo que adquieran en la web será adecuado al precio pagado, con garantías y que será seguro para sus hijos. Malawi ofrecerá asesoramiento y control de lo que se publica, como también habilitará las garantías y seguros necesarios para que el cliente sienta que la transacción es totalmente segura.
- Integración con Logística y Medios de Pago: El despacho y entrega de los productos debe estar facilitado claramente por Malawi. Malawi se integra con Glovo y permite coordinar el envío de forma rápida y segura. Con respecto al medio de pago, inicialmente Malawi utilizará la plataforma de Mercado Pago, la cual es segura y de uso común en Argentina. Esto permite garantizar una excelente experiencia usuario y también que las transacciones sean seguras.
- Miembros de la Comunidad: Malawi debe estimular y atender a los miembros vendedores / donantes de la web a través de una propuesta atractiva en costo y simple en experiencia. Esto es clave para asegurar contenido de productos

publicados. Por el otro lado, favorecer la interacción en la comunidad es muy importante para que todos se sientan parte, fluyan las recomendaciones, las opiniones y también la concurrencia al sitio. Malawi además tiene un programa de fidelización que ayuda a aumentar la lealtad a la compañía.

- User Experience: Malawi es una aplicación fácil, amigable y simple. La misma resuelve tres necesidades: comprar juguetes, liberar espacio y ahorrar dinero. Esto es posible con una plataforma de fácil acceso y con fácil interacción.
- Transparencia – Sustentabilidad: Malawi tiene una relación con la comunidad al ayudar a reducir la contaminación por plástico y esto debe ser claramente transmitido a sus miembros. Malawi tiene que tener una alianza con una ONG de máxima transparencia y debe visibilizar su aporte y compromiso con la comunidad. Debe seguir y cuidar el mayor estándar de ética tanto con su propia actividad y exigirles a todos sus proveedores.



Universidad de
San Andrés

El Cliente y el Mercado objetivo

Mercado Objetivo: Segmentación

Como ya se explicó anteriormente, Malawi incursionará en el mercado argentino para consolidarse y luego expandirse a otros países con más potencial. La Argentina tiene más de 44 millones de habitantes, y para delimitar el mercado, se puede segmentar con diferentes criterios, hasta llegar a un target objetivo.

*Criterios de **Segmentación Demográfica:***

- Geografía:
 - Ciudades alta densidad.: Buenos Aires (más de 2,5 millones de habitantes)¹⁷
 - Ciudades densidad media: Córdoba, Mendoza, Rosario (1 millón de habitantes)
 - Baja concentración: Rurales (menos de 1 millón de habitantes).
- Edad:
 - Menos de 14 años: 340 mil hab. en CABA (10 millones en el país)
 - Entre 15 y 64 años : 1,8 Millones de hab. en CABA (29 millones en el país)
 - Más de 64 años: 550 mil hab. en CABA (5 Millones en el país)
- Nivel Socio Económico:
 - Alto: 500 mil en CABA (acceso a internet y bancarizadas)
 - Medio: 1.1 mil en CABA (acceso a internet y bancarizadas)
 - Bajo y muy bajo: 600 mil en CABA
- Condición de Paternidad:
 - No padres
 - Padres con bebés pequeños (0-2 años)
 - Padres con hijos edad preescolar (3-5 años)
 - Padres con hijos en etapa escolar (6-8 años)
 - Padres con hijos preadolescentes (8-12 años)
 - Padres con hijos adolescentes (12-18 años)
 - Padres con hijos adultos

¹⁷ https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/caracterizacion_de_las_familias_de_caba

A partir de estas características demográficas, y considerando que Malawi es un startup, se puede definir como primer **mercado**: todos los habitantes entre 15 y 64 años, que sean futuros padres o ya sean padres de hijos de hasta 12 años, que viven en la ciudad de Buenos Aires y tengan un nivel socio económico medio o alto. Es conocido que hay por lo menos 340 mil habitantes en CABA menores de 14 años que serían los destinatarios de los juguetes comprados por sus padres.

Con la idea de reducir aún más el segmento de mercado al que Malawi está dirigido, se hace más restrictivo el criterio y se redefine el **mercado objetivo**:

Embarazadas y padres/madres de CABA con hijos de hasta 12 años, de nivel socio económico medio y alto. ¹⁸

Profundizando en la segmentación, se pueden sumar más criterios para segmentar a los clientes:

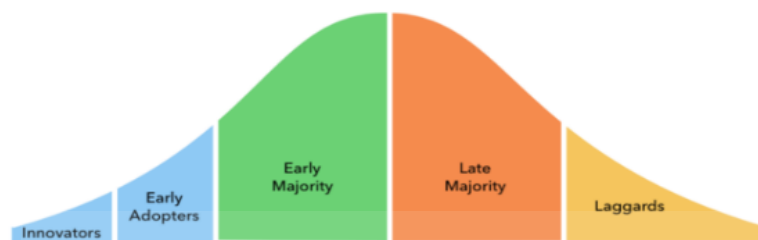
*Criterios de segmentación por sus **Intereses / estilo de vida**:*

- **Paternidad / Maternidad:** Si bien la cultura y la sociedad tradicional permite ver a la mujer como la mamá que se ocupa de los hijos, este concepto está cambiando positivamente y cada vez hay más padres que asumen el rol tradicionalmente “identificado” con la mujer. La maternidad / paternidad está sofisticándose cada vez más, por lo que casi todos los papas y mamás buscan interiorizarse al máximo en cada uno de los detalles de su hijo. Si bien Malawi podría llegar primero a las mamás, el rol del papá y la mamá está cada vez más balanceado en las familias modernas.
- **Sustentabilidad:** El crecimiento del interés por el cuidado del medio ambiente y el comportamiento del consumidor como agente de cambio es fundamental de ser atendido. El consumidor que busque comprar juguetes de manera sustentable verá un atractivo en Malawi.
- **Soluciones Digitales:** Mamas y papas que buscan eficientizar su tiempo y recursos desde su teléfono móvil o PC.

¹⁸ Se entiende que el nivel socio económico medio bajo destaca por su potencial comprador y el alto por su potencial vendedor / donante.

*Criterios de segmentación por el nivel de **adopción a la tecnología**: ¹⁹*

Los patrones de adopción de la tecnología por parte del cliente son importantes para diseñar una campaña efectiva de marketing. Según Rogers (2003)²⁰, las personas caen en distintas categorías de adopción que varían desde adopción “temprana” hasta la “tardía” de una propuesta innovadora. Malawi es una empresa emergente por lo que es importante entender cómo son los consumidores en estas distintas etapas de adopción.



Curva de Adopción de Rogers

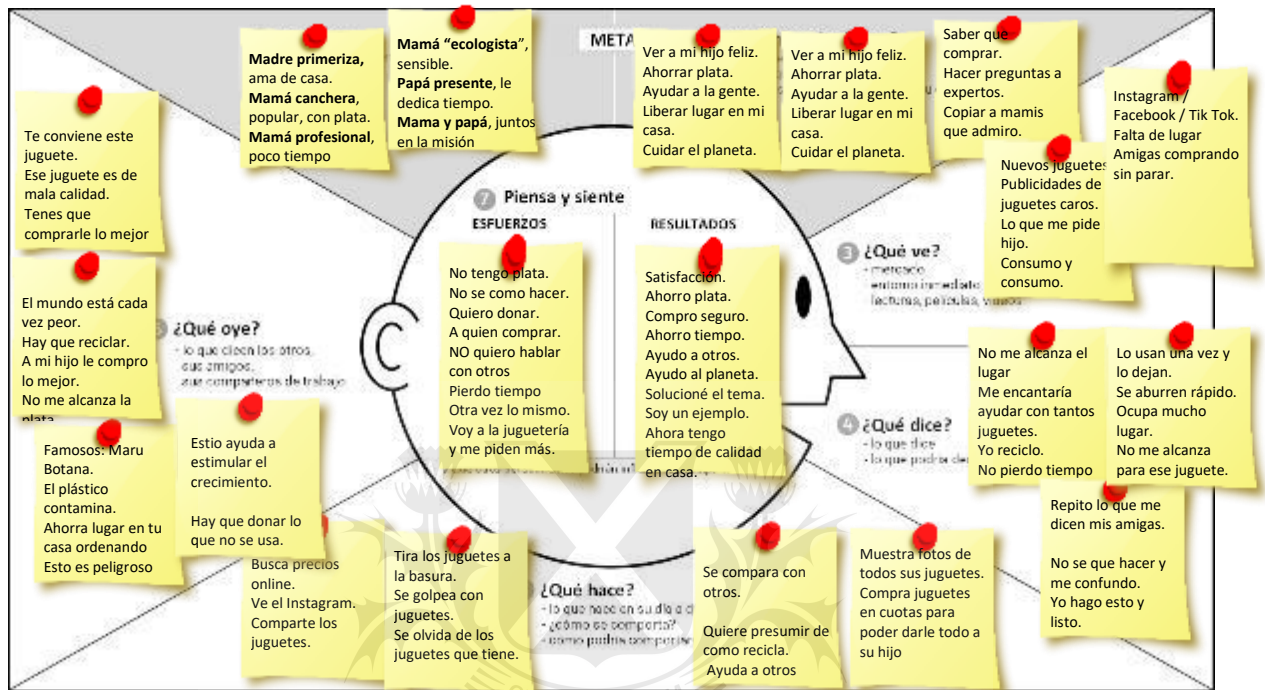
- Innovators 2,5%: Buscan adoptar la nueva tecnología cuanto antes, para probarla y experimentar primeros. Jóvenes, profesionales embebidos en el mundo digital y que influyen al resto a incorporar esa actitud. Son las primeras personas por convencer de usar la propuesta.
- Early Adopters (13,5%): Son aquellos que ya usan los canales digitales para Delivery, ropa y otros productos. Tienen 25-35 años y son claves para Malawi.
- Early Majority (34%): A medida que la plataforma se empieza a instalar como una sólida solución, estas personas empiezan a animarse, ya que son conservadores y no les gusta asumir riesgos. Son generalmente los que mejor ubicados están en nivel socioeconómico. Llegar a estos consumidores es el objetivo de Malawi ya que significará que el proyecto tiene el potencial para generar ben. económicos.
- Late Majority (34%): Son los escépticos que llegan tarde al producto. Cuando este grupo ingresa es porque generalmente el producto ya no es una novedad.
- Laggards (16%): Generalmente de nivel socio económico muy bajo y totalmente desactualizados, personas mayores que no representan un atractivo para el objetivo de Malawi hoy.

¹⁹<https://www.interaction-design.org/literature/article/understanding-early-adopters-and-customer-adoption-patterns>

²⁰ Rogers EM. Diffusion of Innovations. 5th. New York, NY: Free Press; 2003.

Mapa de Empatía

El siguiente diagrama de empatía fue realizado por el equipo de Malawi para entender y describir el perfil del cliente target.

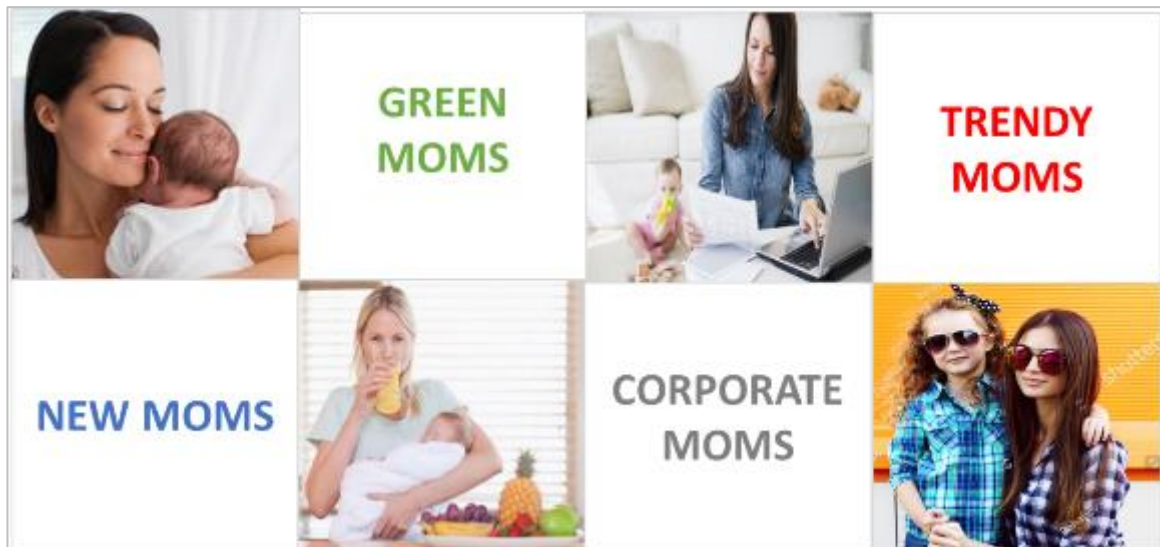


El mapa de empatía anterior es la unión de varios mapas de empatía para distintas "personas". El mismo es de utilidad para desarrollar los arquetipos y también permite posicionar a Malawi desde la perspectiva del cliente, entender lo que necesita, lo que le molesta, cómo está y así poder ofrecer una solución lo más atractiva posible. Esto permite formar una estrategia para conectar con el consumidor, entenderlo, interactuar y así generar valor.

Definición del Perfil del Consumidor:

Se procederá a definir el perfil del consumidor, con sus principales características, en base a las variables vistas anteriormente y algunas ideas que ayudarán a generar arquetipos de personas.

Malawi tendrá como público objetivo, a las mamás, pero no dejará de estar atento a la figura del hombre como principal actor de la crianza de los niños. Esto es un hecho que ha cambiado velozmente, y Malawi será inclusivo desde un primer momento.



- Corporate Moms: viven en la ciudad, tienen poco tiempo y son muy racionales para elegir qué comprar. Priorizan la simplicidad, el tiempo y el presupuesto. Estas mamás podrían valorar el ahorro de tiempo.
- Green Moms: tienen consciencia del impacto medio ambiental de sus actos, y consumen aquellas marcas que promueven la sustentabilidad. Son las candidatas a promover y a defender a la Empresa, además de participar activamente. Son las que probablemente donen sus juguetes para ayudar a otros niños. Malawi tiene una propuesta de valor adecuada para ellas.
- Trendy Moms: Tienen poder adquisitivo y tiempo para investigar y mantenerse a la moda. Son aquellas que tienen muchos juguetes y valoran las opiniones de los influencers, como también son las que generan contenido y consejos para otras. Estas mamás son las que ayudarán a generar nuevas recomendaciones, opiniones y las que pueden armar su “play room” en Malawi para vender o donar sus juguetes.
- New Moms: Ellas buscan lo mejor para sus hijos y están muy desorientadas. Son las que más atención darán a las recomendaciones y las que más se preocupan por cuestiones como la higiene y seguridad.

Arquetipos de Personas:

Para una mejor comprensión y percepción del cliente, Malawi desarrolla arquetipos de personas para entenderlos mejor e interactuar:



Pilar: Es una joven “millennial”, ama de casa, de educación tradicional y es madre primeriza. Dedicar la mayor parte de su tiempo libre a investigar y saber todo acerca de su bebé, para poder ofrecerle lo mejor. Es muy “by the book” por lo que trata de estar completamente segura de todo lo que necesita el bebé, y presta mucha atención a la higiene y a la salud. Al ser joven, tiene presupuesto limitado.



Greta: Madre “millennial”, profesional, vegetariana y muy autosuficiente. Está muy informada respecto del medio ambiente y le da satisfacción saber que ayuda y colabora con las causas que reducen el impacto ecológico. A su vez, participa en organizaciones no gubernamentales para ayudar a la comunidad. Quiere lo mejor para su hijo, pero de forma consciente.



Patricia: Es una licenciada en marketing, que trabaja como directora en una multinacional y tiene 2 hijos. Es muy eficiente y muy racional. Resuelve todo en el menor tiempo posible y trata de darle lo mejor a sus hijos en el poco tiempo que le queda libre.



Maru: Mamá de 4 hijos, siempre al pie de la moda, de Barrio Parque y que dedica mucho tiempo a sus hijos y a ella misma. Tiene una cuenta en Instagram donde comparte toda la vida personal y de sus hijos, con sus nuevos juguetes y vestimenta.



Tomás: Profesional, separado. Tiene los juguetes justos para cuando su hijo lo visita todas las semanas. Tiene la plata justa para su alquiler, colegios y otros gastos. Busca hacer compras inteligentes. Trata de darle lo mejor a su hijo pero piensa mucho en cómo ahorrar mientras lo hace.

Tamaño de Mercado

Como ya se mencionó, Malawi comienza en Argentina y luego busca expandirse internacionalmente, algo que se comentará en el plan de expansión LATAM. Respecto al mercado inicial (Argentina), según el último censo y en función a las estimaciones del Banco Mundial, Argentina tiene 44,5 millones de habitantes. A continuación, se define el tamaño de mercado para la fase inicial de Malawi que corresponde a CABA.

Ya se expresó que todas las personas entre 15 y 64 años serán target de Malawi:

Edad	Habitantes 2010	Esperado 2020 (crec. 4,5%)
0-14 años	472.511	493.774
15-64 años	1.943.569	2.031.030
65 años o más	474.071	495.404

Según las estadísticas de la ciudad de Buenos Aires, los hogares clase media y clase alta se detallan a continuación.²¹

Nivel Socio Ec.	Hogares	Población	Niños
Clase media	664.000	1.466.000	234.560
Clase Alta	178.368	373.686	59.790
Total	842.368	1.839.686	294.350

El tamaño de mercado de Malawi se define entonces por el total de padres y madres de hasta 64 años clase media y clase alta. Son, en total, 842.368 hogares (1.839.686 habitantes), con un total de 294.350 niños de hasta 14 años.

Demanda Potencial:

Las ventas de juguetes en Argentina se estiman en USD 400 millones anuales. Del total de ventas, USD 68 millones corresponden a internet, y debido al crecimiento de 22% anual de dicho canal, se estiman que las ventas ascenderán a 82 millones anuales para el año que viene. En resumen:

- Mercado Juguetes Argentina: USD 400 millones
- Online: USD 68 Millones / Estimado 2020: 82 Millones (debido a crecimiento e-commerce)

²¹ <https://www.buenosaires.gob.ar/hacienda-y-finanzas/noticias/en-el-3deg-trimestre-de-2019-la-pobreza-en-la-ciudad-bajo-al-194>

Debido a que la fase inicial de Malawi empieza en CABA, se debe acotar la demanda potencial del primer año al límite geográfico de CABA. Para eso, se calcula la proporción de ventas de juguetes en CABA según el porcentaje de PBI en relación con el país (19,1% según Indec) ²². Esto permite estimar de forma “orientativa” el nivel de demanda potencial de ventas de juguetes online en Argentina.

- Mercado Potencial CABA (2020): USD 15,6 Millones.

A este dato se debe considerar que la penetración online de CABA es muy superior al promedio del país, lo que supone un mayor porcentaje de compras online que las consideradas en esta estimación.

Potencial Awareness Online:

Google Ads: Con la herramienta de Google Ads se puede obtener información acerca de cuántas personas buscan palabras clave asociadas al producto de Malawi, en función de las búsquedas que realizan y la delimitación geográfica.

- En CABA: 317.000 por mes (3,8 millones anuales)
- En Buenos Aires: 1.188.000 por mes (14 millones anuales)
- En Argentina: 2.821.992 (33 millones anuales)



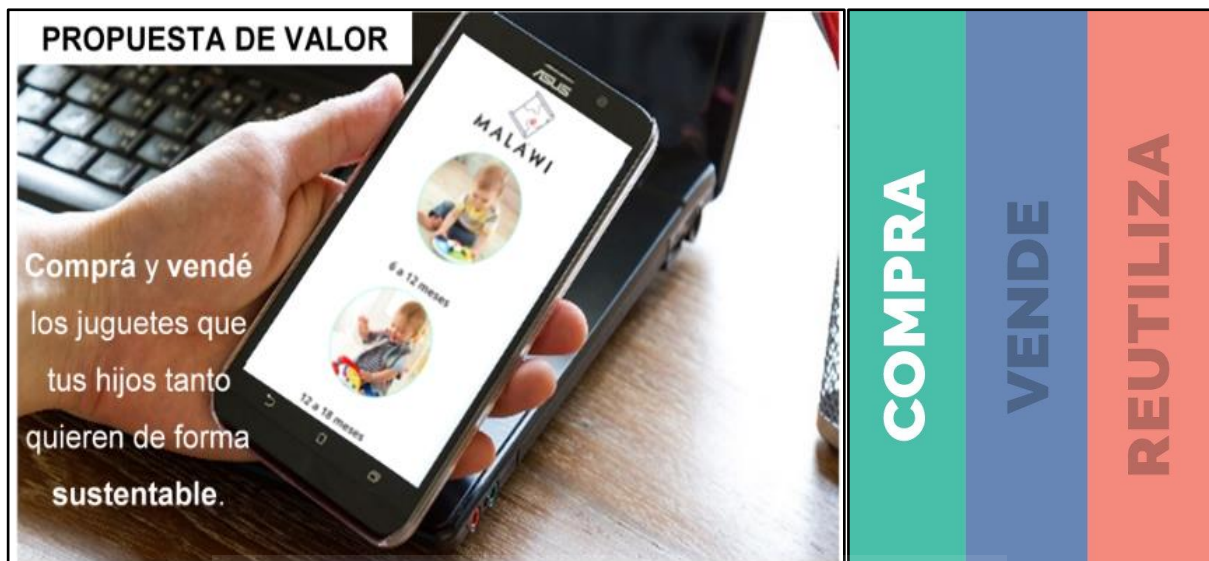
Google Ads

Mercado Libre: Dado que es el Marketplace más representativo, Malawi hizo un relevamiento donde se observa que la más del 50% de las publicaciones de juguetes usados en la web está concentrado en CABA. Debajo la cantidad de publicaciones por ubicación:

- CABA: 141.000
- Buenos Aires: 99.000
- Argentina: 262.000

²² <https://www.eleconomista.com.ar/2017-11-la-pba-la-caba-se-genera-mas-del-50-del-pib-nacional/>

Propuesta de Valor



El Marketplace online que te permite comprar y vender los juguetes que tus hijos tanto quieren de forma sustentable.

Malawi es un e-commerce integrado con una comunidad de mamás y papás, que promueve la forma más sustentable de comprar y vender juguetes usados.

Respaldará a las mamás y papás ayudándolos a comprar, vender y donar, con su equipo de soporte que estará siempre listo para resolver disputas y transacciones.

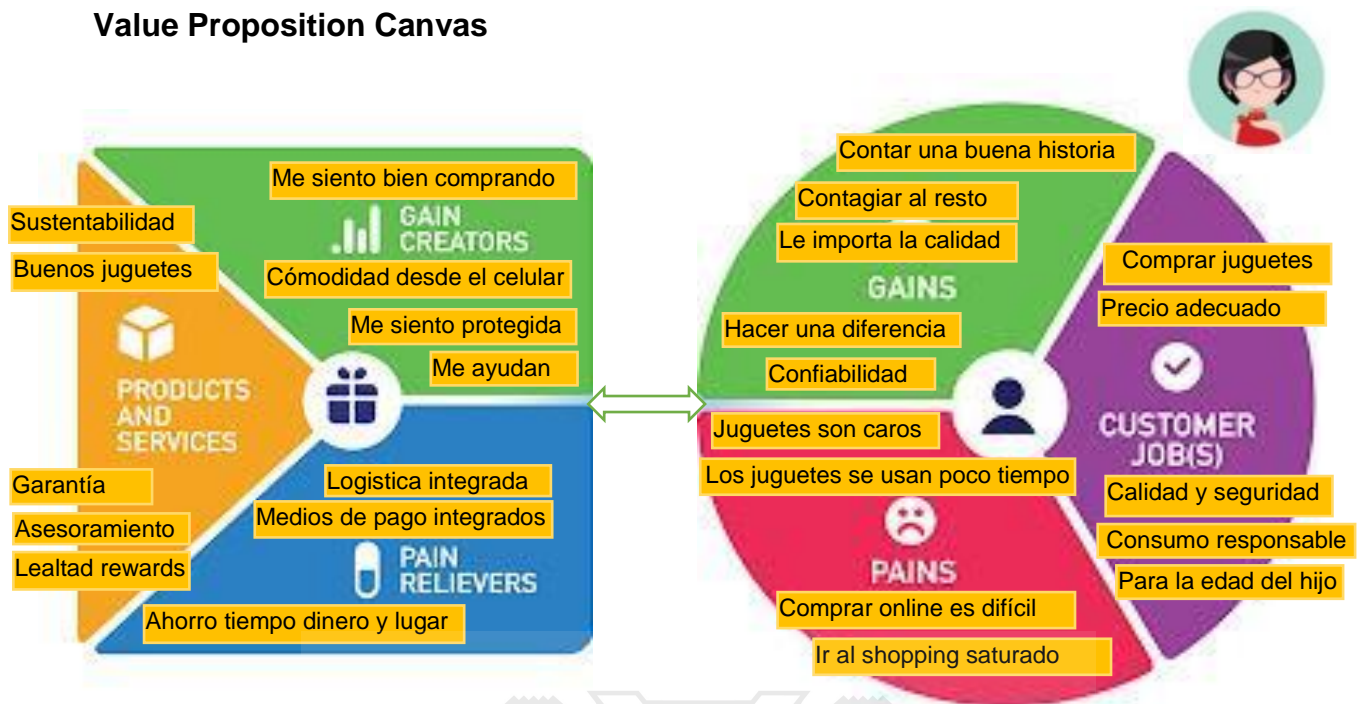
Malawi extiende la vida útil de los juguetes de calidad ayudando al Mundo a reducir el consumo de plástico y el impacto en el Mundo. En Malawi las mamás y papás podrán:

- **Conectarse** con una comunidad.
- **Comprar** los mejores juguetes a menor precio.
- **Ganar dinero** y lugar extra por los juguetes que los chicos ya no usan.
- **Ayudar** al planeta y otras comunidades.

¿Por qué Malawi?

- **Ahorrás** dinero: Compras a menor precio y ganás dinero extra si vendés.
- **Ganás** tiempo: Te hacemos fácil el proceso para que no te tome tiempo.
- **Ganás lugar**: Recuperás todo el espacio que ocupan los juguetes sin uso.
- **Ayudás** al medio ambiente: Reducís el consumo de plástico en el mundo.
- **Ayudás** a otros: Te invitamos a donar a ONGs que amarán ese juguete.
- **Seguridad**: Te asesoramos, te ofrecemos garantías.
- **Te conectás con expertos**: Pertenecer te dejará ver contenido único.

Value Proposition Canvas



Canvas de propuesta de valor desde la perspectiva de **Greta**, madre millennial con mucha consciencia ambiental.

Diferenciación y Ventajas Competitivas

En Argentina existen otros marketplace donde se pueden conseguir juguetes usados, entre muchos otros productos (Mercado Libre, OLX y FB Marketplace principalmente). Por ello, es importante que Malawi se diferencie del resto.

La estrategia de Malawi es la de (a) diferenciación y (b) foco. Sus ventajas competitivas son aquellas que le permitirán ser rentable y distinguirse de la competencia por un periodo de tiempo. A partir de la arquitectura integral del sistema de Malawi, se detallan a continuación sus ventajas competitivas:

- **Único:** No hay en Argentina un marketplace de este tipo que se enfoque 100% en juguetes usados. La base de experiencia y reputación que esto pueda generar es un valor de marca difícil de imitar e igualar. Llegar primero y bien es esencial.
- **Servicio de Excelencia:** La filosofía y operación “customer – centric” de Malawi constituye un diferencial sobre el resto de las opciones del mercado. Los clientes de Malawi reciben asesoramiento especializado en forma simple y rápida.
- **Velocidad y Simplicidad:** Malawi tiene un mecanismo único que permite recibir el producto en el día debido a la integración con medios de pago y Glovo.

- **Entorno Seguro y Anónimo:** Malawi ayuda a que el comprador y el vendedor puedan interactuar sin conocerse y resolver la disputa.
- **Curaduría y Garantía:** Malawi tiene un estándar que deben seguir los vendedores y un protocolo de control de todos los productos por parte del equipo. Todos los productos están revisados por un equipo lo que permite ofrecer garantía en las compras.
- **Comunidad:** El contenido y la participación de los miembros en el foro de Malawi es única y genera valor constantemente para los miembros de la misma.
- **Sustentabilidad:** Malawi es el único marketplace de juguetes que tiene una propuesta alineada 100% con el cuidado del medio ambiente, estimulando y favoreciendo productos de calidad con vida útil extendida.



Universidad de
San Andrés

Propuesta de Valor por Perfil de Cliente

Utilizando los perfiles de cliente ya definidos en este trabajo, se detalla a continuación los puntos de valor más importantes para cada uno. Los clientes de Malawi son sus vendedoras y sus compradoras.

Tipo de Cliente	Descripción	Propuesta de Valor
Corporate Moms	La mamá corporativa que tiene poco tiempo y que sólo busca aprovecharlo con sus hijos, necesita una solución que no le tome tiempo ni más trabajo.	Como vendedora: Asesoramiento de Toy Specialists para armar el “toy room”, alistar, publicar y concretar las ventas. A final de cada mes, transfieren las ganancias. Como compradora: tiempo, facilidad, integración de medios de pago.
Green Moms	La mamá que se preocupa por el Planeta buscará contribuir a la causa de reducir el consumo de plástico.	Como vendedora: Además, Malawi ofrece la posibilidad de donar juguetes a una ONG para contribuir con niños de pocos recursos. Como Compradora: Por cada juguete usado que se compra, se evita plástico que termina en el mar.
Trendy Moms	Tienen poder adquisitivo y tiempo para investigar y mantenerse a la moda. Son aquellas que tienen muchos juguetes. Algunas son famosas y genera opinión.	Como Vendedora: Malawi le ofrece a esta mamá ser una líder de opinión en el rubro de juguetes y a generar una fuente de ingreso permanente al permitirle instalar un “toy room” con continuidad y generar una marca a partir de ello. Son las mamás que ayudan a generar oferta de productos y también las que serían socias fundamentales para el negocio. Como Compradora: podrá seguir las últimas tendencias en un entorno social cuidado y con las mejores recomendaciones de otras “trendy moms”.
New Moms	Ellas buscan lo mejor para sus hijos y están muy desorientadas. Son las que más se preocupan por cuestiones como la higiene y seguridad.	Como vendedora: Podrán canalizar sus productos usados para venderlos y recuperar algo de dinero. Como compradora: Malawi les ofrece un lugar para comprar los productos de forma simple y segura, ahorrando y permitiéndoles aportar luego como oferentes o donantes de los juguetes. Ellas son candidatas a ser la base compradora del marketplace.

Modelo de Negocio

CANVAS



El modelo de negocio de Malawi se puede ver en el ejercicio CANVAS de forma simple y descontracturada. El mismo es similar a otros modelos de Marketplace, pero debido al valor que se agrega al mismo, su principal diferencial es el de ser un canal de reventa "curado" en el mundo de los juguetes. Se define al mismo como "marketplace aumentado" ya que en el mismo hay control de calidad superior, asesoramiento, atención al cliente premium y también hay un fuerte enfoque de sustentabilidad.

Modelo de Generación de Valor / Arquitectura del Negocio



El esquema de generación de valor de Malawi es el que permite sostener la ventaja competitiva que lo diferencia de la compañía. Como se observa, la propuesta de Malawi conecta la necesidad de juguetes con la disponibilidad en otros. Como resultado de todo un proceso integrado, se genera valor de forma **sustentable, ahorrando lugar, tiempo y dinero.**

Recorrido del modelo de Malawi:

- El Marketplace de Malawi tiene una oferta de por lo menos **10.000 publicaciones** de juguetes **aprobados**, todos correctamente categorizados según edad, género y tipo, y con sus respectivas **reseñas**. Las **mamás** podrán buscar directamente según el interés que tengan como juguetes didácticos, recreativos o motrices. Todas las madres que quieran vender en Malawi podrán seguir un paso a paso simple con las recomendaciones para incrementar las ventas. A su vez, tendrán a disposición **material de entrenamiento** para vendedores y el soporte on-line del equipo de Malawi para dar de alta nuevos productos.
- Las miembros de la comunidad de Malawi que desean comprar podrán ver directamente los juguetes recomendados y podrán leer las **reseñas** de otros usuarios o discusiones en el foro existente. A su vez, podrán saber las condiciones del juguete, el valor de mercado, consultar a la vendedora y saber las **garantías** y **seguros** que le ofrece Malawi. Toda esta **integración** de User Experience es fundamental y es una fuente de valor para diferenciarnos de un Marketplace similar. A su vez, para reducir las barreras de compra se integran mecanismos de **pago online** como Mercado Pago y la entrega se resuelve a través de un **delivery de última milla** como Glovo.
- En referencia al **impacto ecológico**, la propuesta de Malawi, en sí, es la de **extender la vida útil de juguetes de calidad**, reduciendo el consumo de plásticos y favoreciendo un consumo responsable. Cada vez más Empresas se están sumando a la tendencia de **“reuse”** que propone el consumo de productos de alta calidad con impacto bajo en el medio ambiente con una vida

útil extendida. A su vez, el sistema de Malawi permite que los productos que no se venden en cierto periodo de tiempo sean **donados**, como también ofrece la posibilidad de donar juguetes a chicos más necesitados de la comunidad.

- Por último, Malawi ofrecerá Rewards de su sistema de **Loyalty / Fidelización** para aquellos usuarios que interactúen en el foro, ofrezcan recomendaciones, compren, venden y donen. Esto es esencial ya que aquellos clientes fidelizados son los que más consumen (relación 2 a 1), y que más difícilmente se vayan de la comunidad en busca de otra opción.

Rentabilidad

Malawi considera que su especialización en el rubro juguetes, integración con medios de pago y logística, sumado a su propuesta sustentable y con enfoque de User Experience, asegura que el valor puede ser transformado a un precio diferencial (comisión) que monetizaría correctamente los ingresos para que la Empresa crezca.

Es importante destacar que es fundamental lograr volumen ya que es una actividad escalable, permitiendo obtener más eficiencia en costos debido a la mayor cantidad de transacciones.

Universidad de
San Andrés

Market Fit

Validación de la Propuesta de Valor

Para validar la propuesta de valor de Malawi, se siguió un proceso con herramientas diferentes y se obtuvieron conclusiones. A continuación, se detallan las mismas:

A) Encuestas a Jugueterías (herramienta entrevista en el lugar)

- Muestras: 10 jugueterías de barrio
- Objetivo: entender la demanda, ticket promedio, frecuencia de consumo.
- Conclusiones:
 - Jugueterías tienen pico de consumo durante las fechas especiales como Reyes Magos, Día del Niño y Navidad.
 - El ticket promedio es muy aleatorio según si el juguete es importado o nacional. En las encuestas se observó un ticket aproximado actualizado de \$800 – 1.600 según sea importado o local.
 - La mayoría tiene compradores frecuentes.
 - Los juguetes asociados a marcas como Disney y Marvel son los más vendidos.
 - Varias marcaron un problema con el stock inmovilizado.

Universidad de
San Andrés

Encuesta para Juguetería

Nombre de la Juguetería:
Dirección:
Hola, me encuentro haciendo una encuesta para un trabajo de facultad, puedo tomar 10 minutos de tu tiempo?

1. ¿Cómo te llamas?
2. ¿Hace cuánto trabajas en la tienda?
3. ¿Cuántos locales tienen?
4. ¿Cuáles son las fechas claves que identificas de mayor consumo?
5. ¿Cuáles son los días de mayor venta de la semana?
6. ¿Cuántos tickets se facturan en promedio por día?
7. ¿De qué importe promedio son los tickets?
8. ¿Los compradores son esporádicos o son compradores frecuentes?
9. Los compradores frecuentes, ¿con qué periodicidad estimas compran?
10. ¿Cuáles son los juguetes que más se venden?
11. ¿Cuáles son los juguetes que más se venden?
12. ¿Para qué edades se venden más juguetes?
13. ¿Qué hacen con los productos que no se venden?

Encuesta de relevamiento de jugueterías por equipo de Malawi.

B) Web – Landing Page (Herramienta Wix)

- Objetivo: registrar e-mails y pedidos de “más información”
- Web: <https://malawikm.wixsite.com/misitio>



- E-mails registrados: con la ayuda de difusión boca en boca se obtuvieron 267 e-mails registrados en la web.

C) Encuestas a posibles usuarios (herramienta e-mail marketing Wix + Typeform)

- Muestras: De los 267 e-mails, se obtuvieron 139 respuestas.
- Objetivo: validar necesidad
- Resultados en Survey Monkey (ver anexo).
- Conclusiones (+ Funnel de Herramienta):



- Frecuencia de compra:
 - 74% compra juguetes con una frecuencia media (5 veces al año).
- Variable más importante en la decisión de compra:
 - La etapa de desarrollo de los hijos (84%).
 - El precio (57%)
- Canal de compra más usado
 - Jugueterías 70%
 - Internet 44%
- 81% valora la recomendación de expertos para la compra.
- 82% tiene juguetes que los hijos no utilizan.
- 64% publicaría los juguetes que los hijos ya no usan (de forma rápida y sencilla).
- En promedio, consideran que los juguetes usados tienen una condición Muy buena (3,9 estrellas, de 5).
- 68% quiere liberar espacio, 44% valora el dinero extra y ayudar al prójimo, 31% quiere aportar al medio ambiente.
- 88% aceptaría donar los juguetes si no pueden ser vendidos.

D) Publicidad (herramientas Facebook e Instagram)

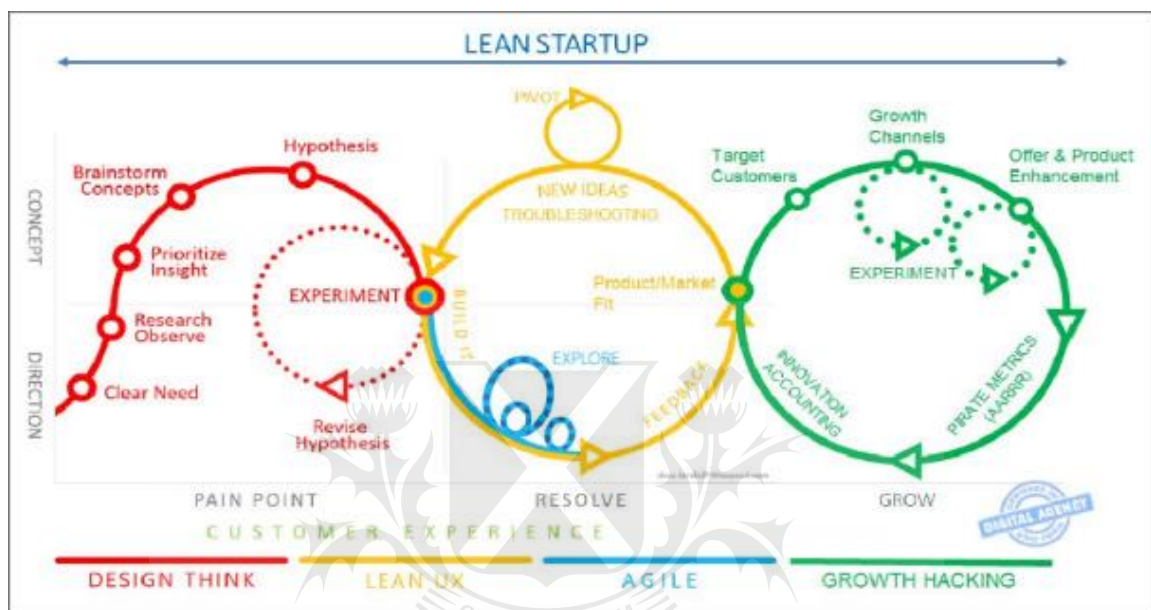
- Objetivo: captar audiencia, tráfico en la web app de Malawi y recibir mails.



- Resultados: 4198 visitas a la web 267 e-mails registrados.

MVP - Lean Startup

El MVP es la versión del producto con la cantidad mínima de atributos que es suficiente para satisfacer a los clientes iniciales y así obtener retroalimentación para el futuro desarrollo del mismo.²³ Es por eso que se intenta validar valor y demanda de cada iteración del producto antes de gastar dinero en el desarrollo final.



Fuente: David Landis, Digital Agency QMD Paris.

Lean Startup en Malawi:

- 1) **MVP 1:** Para validar el MVP, se pensó en dar la posibilidad de comprar, vender o donar juguetes usados a quienes accedían a la web. Para ello, se utilizó la landing page de WIX para recibir solicitudes para cualquiera de esos pedidos, con la técnica “**Mago de Oz**”.²⁴ El equipo de Malawi generó el siguiente contenido en el sitio web (Wix):
 - a. Más de 100 juguetes usados publicados: 23 pedidos recibidos. El precio de los productos se publicó a un 50% del valor de una juguetería online.
 - b. Link para vender juguetes: 45 pedidos recibidos.
 - c. Link para donar juguetes: 12 pedidos recibidos.

²³ https://en.wikipedia.org/wiki/Minimum_viable_product

²⁴ técnica de Mago de Oz: https://es.wikipedia.org/wiki/Experimento_Mago_de_Oz

Esto permitió validar que el producto sería viable para lanzarlo formalmente, aunque previamente, se debe avanzar con nuevas iteraciones del MVP (Lean Startup).



- 2) **Prototipos Marvelapp:** Antes de construir las apps para los usuarios finales, el equipo de Malawi prototipará en marvelapp³⁰²⁵ una primera versión mobile del producto para poder testear la UX (User Experience) con pruebas de usuario entre amigos y familiares.
- 3) **MVP 2:** Una vez iterados los prototipos presentados en la sección anterior, será necesario lanzar un MVP de app al mercado. Una primera versión desarrollada en iOS, publicada en el store de Apple, pública para usuarios, con las mínimas funcionalidades posibles para probar la propuesta de valor inicial.

Métricas

Para medir la interacción de los usuarios, la adquisición y las transacciones realizadas, con el fin de recolectar aprendizajes (clave a la hora de sacar provecho de la metodología Lean Startup) se utilizarán las siguientes herramientas:

Herramienta	Descripción
Google Analytics	Permite recolectar eventos de usuarios, como clicks en botones, navegación de pantallas, page views, compras, funnels, selección de opciones y cualquier acción factible de ser trackeada.
MixPanel	Producto de tracking especializado en experiencias Mobile y con foco en perfiles de usuarios.
Fabric	Producto de tracking técnico de las aplicaciones móviles.

²⁵ marvelapp: Es una herramienta para el prototipado de alta fidelidad de aplicación web, web responsive y mobile.

Industria y Competencia

Industria: Como ya se mencionó en la sección de “Análisis de la Industria”, se definió como industria objetivo la industria de “*retail online de juguetes*”.



La figura a la izquierda resume el análisis PESTEL realizado del entorno en una sección previa. El mismo debe ser tenido en cuenta, pero debe entenderse de forma dinámica, por lo que hoy se podría decir que el entorno competitivo se califica como VUCA (Volátil, Único, Complejo y Ambiguo).

Dado que Malawi es una plataforma online para comprar, vender y donar juguetes usados, sus principales competidores son aquellos espacios virtuales donde se ofrecen productos usados y por canales online. Por definición, las ferias de juguetes usados en barrios o de mecanismo informal, serán alternativas a nuestro producto, pero con quienes no competimos mientras se mantengan fuera de la web, ya que sólo se apunta a consumidores digitales. Con respecto a las jugueterías en formato online, las mismas pueden ser consideradas sustitutas porque dependerá del hábito de consumo (compra de usados) pero es necesario analizarlos como una posible competencia, aunque la propuesta sea diferente.

Canales Digitales:

Consideramos a Mercado Libre y Facebook Marketplace bajo el término de “coopetition”, cada vez más utilizado en los modelos de plataforma. Por un lado, son competidores desde la óptica de la venta de juguetes, pero por otro lado es de cooperación dado que a partir de una búsqueda generada en estas plataformas y podemos derivar al usuario a Malawi. En este sentido, se busca capitalizar el caudal de clientes cautivos que tiene dicho competidor. Tanto como ML o FB tienen una oferta infinitamente amplia de productos y no construye una comunidad afín al target. Si bien ofrece una enorme cantidad de juguetes nuevos y usados, no responden al posicionamiento de Malawi que a través de su comunidad recibe recomendaciones de expertos para el desarrollo de cada etapa del crecimiento de los hijos y las posibilidades de donación.

Renova tu Vestidor tiene un modelo muy similar al de Malawi y vende productos usados (ropa) en el mercado de mujeres. Es un potencial competidor ya que tiene un modelo casi idéntico, pero NO abarca hoy la categoría de juguetes. Por último, Pick a Toy es un emprendimiento local que tiene un modelo de suscripción a través del cual al usuario le entregan 4 juguetes por mes y luego van siendo cambiados. Luego de hablar con los fundadores, concluyeron que su modelo presenta graves inconvenientes porque se trata de un e-commerce, ellos hacen el almacenamiento de los stocks y tienen un alto costo de capital inmovilizado en juguetes, además de una limitante muy grande para escalar su negocio a otros mercados. Lo útil para Malawi es que validaron el mercado y encuentran interés por los usuarios a un modelo que tienda a la sustitución o colaboración, y se aleje del almacenamiento de juguetes.



Origen	Argentina	EEUU	Argentina	Argentina
Lanzamiento	2001	2018	2014	2017
Promesa	<i>Lo mejor está llegando</i>	<i>Vende tus productos en tu comunidad local con Facebook Marketplace</i>	<i>Vendé lo que no usas, usá lo que querés</i>	<i>Alquiler de juguetes didácticos para niños de 6 meses a 3 años.</i>
Foco	Compra venta de todo tipo de productos y servicios nuevos y usados con ingresos por comisión.	Compra venta de todo tipo de productos y servicios en la cercanía.	Compra venta de ropa de mujer y de niños usada mediante modelo transaccional.	Alquiler de juguetes usados mediante una suscripción.
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> * Escala. * Usuarios * User Experience 	<ul style="list-style-type: none"> * Escala. * Gratis. * Sin controles. * Sin foco. 	<ul style="list-style-type: none"> * Modelo probado. * Base de clientes leal. * Integración medios de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> * Visibilidad en Medios. * Propuesta ecológica. * No requiere vendedores.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> * Sin foco. * Sin curaduría. 	<ul style="list-style-type: none"> * Sin curaduría * Medios de pago y envíos no integrados. 	<ul style="list-style-type: none"> * Sin asesoramiento. * Falta espíritu de comunidad. * Caro. 	<ul style="list-style-type: none"> * Operación es costosa. * Pocos usuarios. * Poco alcance.

Canales Tradicionales (Físicos):

Estos son competidores porque ofrecen juguetes (aunque no son usados). Apuntando a un cambio de comportamiento con un crecimiento de los canales online, la necesidad de ahorro y la adopción del espíritu sustentable, podrían ser los que pierden clientes que adoptan la propuesta de Malawi (es decir, sus clientes podrían mejorar la demanda de Malawi). De cara hacia la omnicanalidad, estas tiendas han desarrollado sus e-commerce pero siguen vendiendo full Price y ante los cambios de hábitos de los consumidores hacia un impacto medio ambiental, cada vez tienen menos compradores.

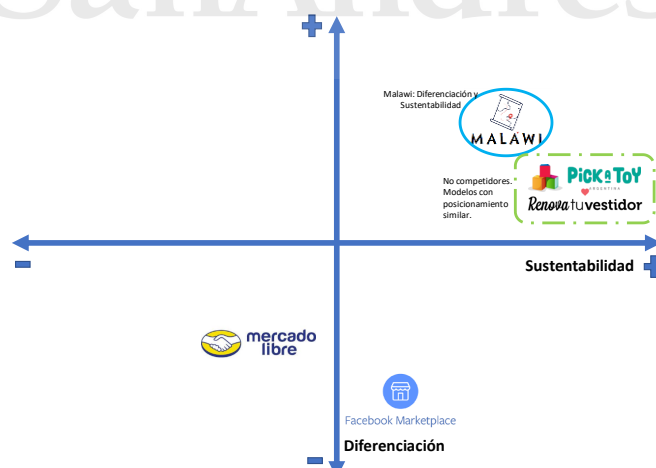
Los principales canales tradicionales son las jugueterías y los supermercados (tiendas físicas y online). Su foco se concentra en la venta de juguetes nuevos principalmente por canal físico, con diversas orientaciones (didácticos, recreativos, Waldorf, consumo masivo). La principal desventaja que estos canales tienen es que no tienen desarrollado de forma exitosa el canal online. Además, son caras y no sustentables.

Principales Jugueterías 2020 por Cantidad de Sucursales ²⁶

OFFLINE + ONLINE		Juguetería	Sucursales	Región
		1 Giro Didactico	78	Todo el país
		2 El Mundo del Juguete	27	Todo el país
		3 Cebra	24	AMBA
		4 Compañía de juguetes	22	Todo el país
		5 Carrousel	12	AMBA
		6 Somos los juguetes	12	AMBA
		7 Educando	11	Todo el país
		8 Citykids	10	AMBA
		9 Osito Azul	10	AMBA
		10 Magneto	9	AMBA

Posicionamiento Competitivo de Malawi (Juguetes Usados)

Malawi es un marketplace digital de juguetes usados. Su negocio es el de tener una comunidad que realizará transacciones (compraventa) y por las mismas pagará una comisión. Otras Empresas operan de forma similar, aunque pueden tener propuestas diferentes, como por ejemplo, Mercado Libre o Renova Tu Vestidor.



Mapa competitivo de Elaboración propia.

Malawi será un curador de contenido y publicaciones para asegurar una experiencia de alta calidad para sus miembros. El vendedor comparte sus ganancias sólo en caso de concretar las ventas, por lo que no hay una barrera previa. La experiencia positiva de comprador y vendedor es fundamental para hacer sustentable el negocio. Malawi aspira a ser el primer Marketplace de juguetes usados y posicionarse como “top of mind”. Con su posicionamiento diferencial, también trabajará en lograr reputación y status de la marca para que esto sea una barrera de entrada para nuevos competidores. La marca debe ser sinónimo de confiabilidad, sustentabilidad y seguridad.


En la práctica, los padres compran juguetes con poca planificación destinando mucho dinero y luego tienen los mismos ocupando espacio en su hogar y en desuso. Malawi pretende simplificar el camino de salida de esos juguetes con un incentivo económico o altruista. Esto representa una oportunidad de negocio para los vendedores al poder obtener dinero extra y para los compradores al lograr acceder a menores precios. Este sería un ejemplo más de la tendencia de “share economy” que está en auge en el último tiempo (Airbnb, Swap, Turo).

Por último, es importante destacar que Malawi será un portal de negocio para madres que acceden a juguetes de manera permanente ya sea por su actividad o también para madres famosas que decidan desarrollar su negocio particular.

Para alcanzar a estos clientes, la propuesta de Malawi se sustenta fundamentalmente en el desarrollo del sitio web y la posibilidad de acceder también a través de una aplicación mobile. Malawi busca generar una experiencia superadora para el usuario y que el mismo se identifique con el propósito de triple impacto de Malawi. El sitio ofrece un amplio surtido y calidad de juguetes a precios convenientes; y asociaciones con expertos, ONG para donaciones, empresas de logística y medios de pago como una solución integral.

Otras soluciones en el mundo

El cuadro a continuación muestra algunas soluciones digitales desarrolladas en diferentes lugares del mundo, especialmente en EEUU, lo que ayuda a validar la propuesta de valor, y la necesidad de los usuarios.

			
Origen	EEUU	EEUU	EEUU
Web	https://kidizen.com	https://toy-cycle.org/	https://fiddlepiddle.com/
Lanzamiento	2010	2018	2017
Promesa	<i>The mobile marketplace to buy and sell pre-loved kids' clothes and accessories.</i>	<i>Is your home overflowing with toys? Reclaim your space with the TOYCYCLE app. It's like a collective toy lending library—with no due dates!</i>	<i>FiddlePiddle is a global online toy marketplace, where people come together to sell, buy, and collect toys.</i>
Funding Amount (Crunchbase Rank)	\$5.1 millions. (14087)	Unavailable (174671)	Unavailable.

Los proyectos presentados como casos de éxito en el resto del mundo son solo los más relevantes de Occidente y comprueban el desarrollo de soluciones que atacan la necesidad. Malawi toma parte de estas propuestas de valor y las adapta para el desarrollo de su propuesta de valor.

Exit Path

El sueño del equipo emprendedor es lograr escalar Malawi hasta el punto de lograr hacerla pública. Sin embargo, se estima que los negocios de Marketplace promedian los siete años²⁷ de duración, por lo que también se considera el camino de salida de venderla a un player ya consolidado como Amazon, Mercado Libre o alguna juguetería de escala internacional

²⁷ <https://about.crunchbase.com/blog/startup-exit/>

Go To Market

Definiciones Previas a Ingresar al Mercado:

Escala / Alcance: 1) Nacional; 2) Regional; 3) Global

Como ya se mencionó, Malawi comenzará en Argentina, empezando por CABA y luego avanzará al resto del país. A partir de la experiencia en el país y sus iteraciones, se pretende ingresar a mercados regionales (Brasil, Chile, Mexico) y luego a los mercados más grandes que concentran la mayoría de la facturación global de juguetes (EEUU). La expansión internacional se detallará en una sección posterior.

Visión: Ser la comunidad de mamás más grande del Mundo, donde pertenecer es más importante que poseer.

Promesa: “¡Con Malawi, los juguetes viven más! *Súmate a miles de mamás compartiendo mucho más que juguetes para niños.*”



Fundamentals para la Introducción:

- Segmentación Iterativa (con Facebook Segmentation): Si bien es una herramienta para ganar nuevos clientes, también será usada para depurar cada vez más la segmentación y encontrar el público target de forma más precisa. Se correrán campañas a diferentes poblaciones con criterios demográficos diferentes y con el registro de conversión de usuarios, y así definir exactamente la audiencia a la que Malawi será más atractiva.

- Foco en Early Adopters: Ya se mencionó la segmentación por adopción de nuevas ideas (early adopters a laggards). Si bien Malawi puede tener como destino el público masivo, siendo una idea novedosa y una marca naciente, es importante identificar a los “innovators” y “early adopters” y así invertir correctamente los recursos de publicidad. El dinero destinado a ellos se espera sea efectivo en una primera instancia, para así luego alcanzar a la mayoría. Una vez que los primeros se enamoran de la marca, el resto luego seguirá.
- Disrupción: Malawi no puede ingresar al mercado como uno más. Debe hacerse notar diferenciándose del resto para ser notado por su audiencia target. El día del Niño, lanzará un plan canje de juguetes, donde cada niño podrá entregar su juguete usado de una edad anterior y recibirá uno adecuado para su edad de valor similar.

Introducción al Mercado

Como todo marketplace, la incorporación de la oferta es clave para hacer atractivo el portal. Es importante contar con un inventario robusto, para luego, más adelante, continuar con nuevos oferentes y propuesta más exclusiva y atracción. Es por eso que es esencial atraer primero a las vendedoras que concentren muchos juguetes con un incentivo inicial y que el catálogo esté lo más completo posible y listo para recibir el tráfico y transacciones.

Plan de Adquisición

Momento 0: Publicaciones Propias

En un primer momento, la propuesta de Malawi debe ser atractiva para compradores y vendedores. Es por eso que es fundamental cargar el marketplace de por lo menos 10.000 publicaciones de juguetes.

Momento 1: Publicaciones Gratuitas

Se debe invertir para que aquellos padres que vean con buenos ojos la posibilidad de vender un juguete extra, que le ocupa lugar, para generar dinero extra. No pierden nada con probar la venta y en caso de concretar, Malawi les soluciona la gestión de entrega, cobro de dinero. Con el incremento de publicaciones en la plataforma, se comenzará a introducir el esquema de pricing tipo “freemium”: gratuitas, destacadas y premium.

Momento 2: Adquisición de Madres Vendedoras

Malawi debe atraer madres que hagan de Malawi un negocio y que llenen de productos el catálogo.

Momento 3: Incorporar Toy Rooms de Famosas

Desarrollar alianzas con madres famosas que puedan considerarse influencers de nicho (micro) o grandes en Instagram (como Maru Botana o Pampita) y estimular el tráfico de clientes en la web. Dependiendo la relevancia que tome Malawi, la escala sería de influencers de 50-100k seguidores a millones.

Momento 4: Integración con Mercado

Agregar la posibilidad de que todas las publicaciones de Malawi sean generadas de forma paralela en Mercado Libre (MercadoShops) o FB Marketplace para atraer tráfico a la web. Esta solución no solo favorecerá las posibilidades de venta de Malawi, sino que también simplifica la experiencia del vendedor y genera más posibilidades de que nuevos clientes conozcan Malawi.

Momento 5: Algoritmo de Personalización

Malawi puede incorporar la información de FB e Instagram de las mamás que así lo autoricen para llevarles contenido especial relacionado a sus gustos o los de sus hijos.

Momento 6: Publicidad Integrada a Redes Sociales

Agregar la posibilidad de que cada mamá publique en redes sociales automáticamente su contenido. Es decir, que cada “toy room” tenga la posibilidad de solucionar su publicidad fuera del sitio de forma automática.

Momento 7: Incorporar Alianzas con Marcas de “rewear - reuse”

Lograr alianzas con marcas que compartan el espíritu triple impacto, permitiéndoles vender productos usados o reciclados.

Estrategia de Marketing:

- Las 5 Cs de Marketing
 - Customers: consumidores responsables, que buscan eficiencias.
 - Company: comunidad marketplace de juguetes usados, sencillo.
 - Competitors: marketplace masivos (físicos y online), jugueterías.

- Collaborators: clientes, Vexpertos, ONG´s, colegios.
- Context: VUCA. Recesión y cambio debería impulsar su utilización.
- Mercado Target:
Padres con hijos menores de 14 años que:
 - Quieren pertenecer a una misión.
 - Tienen una gran cantidad de juguetes para vender.
 - Hacen compras racionalmente.
 - Pregonan un consumo responsable.
 - Están concentrados en grandes urbes, sin demasiado tiempo.
 - Pertenecen a la Generación C.
- Marketing Mix (4 Ps)
 - Producto / Servicio: Una comunidad y marketplace para comprar y vender todas las categorías de juguetes, sin moverte de tu casa, con medios de pago y logística integrada.
 - Plaza: E-commerce online, tienda de Mercado libre, FB Marketplace
 - Promoción: B2C con comunicación BTL
 - Pricing: “value for money” (productos usados en excelente estado)
- Sustaining Value (to deliver profit)
 - Adquisición: marketing digital, speaker en eventos o entidades afines,
 - Fidelización: programa de lealtad y comunicaciones para aumentar la frecuencia o incentivos económicos para premiar por cantidad de transacciones o bien para estimular su uso
- Pilares de desarrollo
 - Marca: awareness y posicionamiento (beneficio funcional / emocional)
 - Tecnología: UX (plataforma amigable e intuitiva)
 - Comercial: growth drivers (penetración, frecuencia y consumo)
- Fechas claves: Demanda estacional, aumentar frecuencia de fechas especiales, nuevas excusas para regalar.
 - Reyes
 - Vuelta al cole
 - Semana santa
 - Día del nieto / ahijado (10/5)
 - Vacaciones de invierno

- Día del niño
- Navidad
- Estrenos de películas.
- Contenido
 - Video propuesta de valor: 50 segundos explicando plataforma.
 - Video de campaña “momentos”: 30 segundos mostrando los beneficios funcionales y emocionales de su utilización
 - Imágenes: ilustrativas que muestran todo su beneficio
- Herramientas de Publicidad a Considerar:
 - Digital:
 - Tienda de Mercado Libre y FB Marketplace
 - Anuncios en redes (Instagram / Facebook)
 - Búsquedas de Google: SEO (orgánico) / SOM (pago)
 - E-mailing
 - Relaciones Públicas:
 - Notas: en medios específicos del target para dar a conocer el lanzamiento de la plataforma y su propuesta de valor (radios, medios gráficos)
 - Speaker: ser invitados a eventos de innovación, start ups, u otros afines para poder compartir nuestra experiencia y dar a conocer la plataforma
 - Clubes de afinidad: presentar el proyecto en colegios, clubes, universidades, grandes empresas
 - Comunidad: invertir en comunicaciones con influencers
 - Medios:
 - Vía Pública: comunicación gráfica en chupetes y publi – obras
 - PNT’s en TV: para que los conductores destaquen la placa y comuniquen la plataforma (medios específicos del target) y sus fines

Marketing Online / Offline

Malawi espera entrar al mercado de la mano conjunta entre acciones de marketing online y marketing offline (o tradicional). Al tratarse de una propuesta de valor basada en un canal digital es razonable que la mayor cantidad de esfuerzos de

dinero sean depositados en el marketing online (orientado a la adquisición de usuarios), mientras que los esfuerzos menores de posicionamiento tradicional acompañarán para generar branding.

Las acciones tradicionales contemplan el desarrollo de vía pública, espacios en radios y en medios gráficos, pero principalmente en una primera etapa, espacios en instituciones educativas (colegios) para comunicar a los padres la iniciativa en post de contar en primera persona las bondades de la plataforma y empezar a generar conciencia sobre la gran cantidad de juguetes que sus hijos tienen. Otro de los canales serán los espacios en radios y diarios (publinotas) a través de la red de contactos. A continuación, se detallan las herramientas y acciones de Marketing para toda la introducción de Malawi al mercado:

Marketing Propietario: Este es toda la difusión de nuestro producto por canales propios, donde dominamos el contenido y también sabemos quiénes ingresan.

- **Canales Propios:** página web, Facebook, Instagram, blog y Apps. El objetivo es generar contenido y lograr crecimiento orgánico debido al efecto de compartir. Estos canales tienen espacio para contenido generado por la marca y por los usuarios. El objetivo será dar máxima libertad a las mamás para que ellas generen el contenido que prefieren, sus consultas y sus reclamos serán los drivers de Malawi para ofrecer material.
- **E-mail Marketing:** Es un canal muy importante para llegar a nuestros usuarios. Se hará enfoque en e-mails segmentados según demografía y según el comportamiento “gatillo”. Es decir, la mamá que quiso ver contenido de un bebé de un año podría recibir luego ofertas de juguetes para ese bebé. Para ello se crean campañas automáticas a medida que vamos conociendo a nuestras clientes.

Marketing Digital:

- **Facebook / Instagram Ads:** Esta plataforma será usada principalmente para adquirir nuevos usuarios de Malawi y para retargeting a los ya existentes. El

objetivo será sumar likes, descargas de la app y visitar la app. Herramientas a usar:

- Page promoted posts: Debido a su alto potencial de clicks.
- Facebook Exchange Remarketing: Para etapas más maduras, se puede utilizar esta herramienta para atraer a nuestros usuarios nuevamente a la web o app
- **Google:**
 - **Adwords:** Dado que Malawi es una solución para padres que buscan juguetes para sus hijos, se le dará lugar a Google Adwords como canal de adquisición para que Malawi aparezca primero en las búsquedas.
 - **Google Display Network (Banners):** Se comparará espacio en webs afines o relacionadas a ciertas palabras clave de búsqueda.
 - **Google Remarketing:** Se utilizará esta herramienta para aprovechar las cookies de nuestras visitas y que ofrezcan opciones de regreso a nuestro sitio web. Esta herramienta debe ser utilizada de manera precisa para no hostigar ni ser repetitivo, y además se espera mayor dedicación en una etapa futura de maduración de nuestra marca.

Marketing de Medios: Lograr hablar con la gente y que la gente hable de uno.

En primera medida, se hará una campaña que sea disruptiva. El día del Niño, se lanzará un **plan canje de juguetes**, donde cada niño podrá entregar su juguete usado de una edad anterior y recibirá uno adecuado para su edad de valor similar.

- **Medios:** Aprovechar la campaña para obtener repercusión en medios tradicionales como la televisión, los diarios e internet. Esto se hará generando anticipación de la acción con aquellas personas que conoce el equipo en el medio de noticias.
- **Influencers:** Se identificará a la persona adecuada para comunicar nuestra marca. La misma debe identificarse con el público target, compartir valores a la marca y debe ser una relación de largo plazo. No importa atacar público masivamente, si no por el contrario, llegar al público indicado.
- **Search Engine Optimisation (SEO):** Malawi tiene Instagram, Facebook, pagina web y app en Android y IOS. En este aspecto, se orientará a un mediano

– largo plazo con una agencia de SEO en busca de aprovechar al máximo el potencial de Google. Algunas cuestiones esenciales son: velocidad de la web, experiencia usuaria, keywords y contenido multimedia.

Relación Con el Cliente:

En su etapa inicial, Malawi buscará incorporar miembros a la comunidad. Esto lo hará generando awareness y utilizando los canales ya mencionados anteriormente. Esto otorgará un universo de prospectos que se convierten en clientes (activos, inactivos) o simplemente abandonan la propuesta. Se buscará fidelizar a los activos, estimular el retorno de los inactivos y recuperar a los que abandonaron la propuesta.

- **Recuperar a los que abandonan la propuesta:** Para aquellos que llegaron a Malawi y luego se retiraron, se necesita el “**retargeting/remarketing**”, que ya fue mencionado como herramienta en la sección anterior. Entre ellas, Google remarketing, FB / Instagram remarketing ofrecen herramientas de “conversión tracking” que, a partir del comportamiento de esos clientes, nos permitirá obtener información para adaptar nuestra propuesta y recuperarlos.
- **Activos / Inactivos:** Siendo Malawi una empresa de filosofía “**Customer – Centric**”, es esencial determinar la relación con los clientes adquiridos. Para ello, el plan es trabajar con las siguientes herramientas:
 - **Net Promoter Score:** Esta herramienta permite conocer en una escala del 1 al 10, cuánto está dispuesto el cliente a recomendar algún aspecto de Malawi. Malawi tendrá el NPS como una variable fundamental en su relación con el cliente. Un NPS alto significa un mayor nivel de “recomendación” por parte de nuestros usuarios, y también es un indicador ideal para conocer el nivel de satisfacción de los miembros. El NPS puede medir, experiencia de compra, satisfacción con la marca y/o nivel de atención al cliente. El NPS alto es un objetivo ya que supone mayor satisfacción del cliente, y en consecuencia, más actividad del mismo y recomendaciones (crecimiento orgánico). El mismo se utilizará luego de una interacción con atención al cliente, una compra y una venta. Ejemplo de **NPS Survey**:
 1. *Atención al cliente: ¿Recomendarías a Malawi a otra persona?*
 2. *Compra: ¿Recomendarías Malawi a un amigo?*
 3. *Venta: ¿Recomendarías a tus amigos vender en Malawi?*

- *Programa de Fidelización:* En una etapa de maduración intermedia, Malawi implementará un programa de fidelización orientado a recompensar a todos aquellos miembros que interactúen con la comunidad, realicen ventas, donen productos o compren. Esto será fundamental ya que un mayor nivel de fidelización del cliente mejora el valor de cada cliente.
- *El Blog / Redes:* Malawi es una comunidad. Por lo tanto, su forma de interactuar es, como ya se mencionó, generando contenido y estimulando la interacción en sus portales. Como valor fundamental, se cuidará mucho que el contenido sea lo que su público quiere, de forma tal que la comunicación sea omnidireccional.
- *E-Mail Marketing:* Con la información de nuestros clientes al registrarse y con los datos de su comportamiento en la plataforma, se identificarán las necesidades, intenciones y anhelos de nuestros clientes, para de esa forma segmentar nuestras comunicaciones. Información como edad del niño, intereses generales, tarjetas de crédito, localidad o simplemente preferencias personales, será determinante para direccionar los correos de forma precisa.
- *Atención al Cliente y Soporte Online en tiempo real:* Malawi tendrá atención en la web para asesorar a las vendedoras en la venta y a las compradoras. Al vendedor se lo ayudará de forma digital a resolver su problema, liberarse de un juguete de forma rápida y sencilla (precio, fotos, publicar, concretar venta). Con respecto a los compradores, en la web las mamás podrán consultar inmediatamente las dudas que tengan respecto a la experiencia de compra. Por último, el servicio de atención al cliente ayudará a resolver las disputas de posventa.

Costos de Adquisición:

La adquisición de un startup que requiere una alta inversión en publicidad y promoción tendrá altos costos de adquisición.

Los costos de adquisición de usuarios al comienzo de vida de un proyecto de este estilo (masivo en internet) suelen ser altos, sobre todo cuando la cobertura de awareness de marca se encuentra en estadios iniciales. Es por eso que, tal como se explica en el apartado de requerimientos de inversión, los números de los

primeros meses de vida del proyecto generan adquisiciones que no son rentables. Es un comportamiento normal en empresas de internet.

Con el pasar de los meses y la implementación de las campañas tradicionales, que complementan a las digitales, sumado al uso, las mejoras en el producto digital (mejoras de conversión) y las buenas experiencias de compradores, irán bajando los costos de adquisición convirtiendo al proyecto en rentable, como se expresa en las proyecciones económicas más adelante.

Customer “Lifetime Value”:

Establecido como la diferencia entre los ingresos generados por el consumidor, menos los gastos de adquisición y de retención, el mismo en una etapa inicial es poco relevante. Igualmente se podrá ver el cálculo del mismo en el apartado financiero de este trabajo.



Universidad de
San Andrés

Equipo Emprendedor

Juan Manuel Porcaro (CEO y CMO): Licenciado en Marketing, con una Maestría en Administración de Negocios de la Escuela del San Andrés. Se desarrolló durante los últimos 4 años como Coordinador de las Innovaciones para el Conosur en McCain Foods y actualmente trabaja en Unilever. El rol de Juan Manuel en Malawi es el de liderar la estrategia general de Malawi, velar por la visión del negocio, y preparar a la compañía para las distintas etapas de negocio además de su interacción con el ecosistema emprendedor. Un rol fundamental de Juan Manuel es el de coordinar los esfuerzos de adquisición, early Engagement y fidelización de clientes.

Alvaro del Castillo (CFO y COO): Licenciado en Administración, tiene una Maestría en Administración de Negocios en la Escuela del San Andrés. Ha desarrollado su trayectoria en las áreas de Finanzas, Relaciones Laborales y Marketing de empresas como Iveco y American Express.

La responsabilidad de Álvaro es la de cuidar el capital de la empresa, administrar el capital de trabajo y los recursos para atravesar cada etapa del proceso de negocio, preparará los escenarios para las distintas rondas de inversión y el registro de los resultados. Como COO, una función fundamental de Alvaro será velar por las operaciones, liderando el funcionamiento diario de ventas, logística y atención al cliente, experiencia que tiene de haber trabajado en las operaciones de Iveco Argentina.

Lucas Lavarello (CTO): Ingeniero en Sistemas. Senior Engineer Manager. Experiencia como ingeniero de seguridad en Microsoft, developer en Rappi y founder de Kulkan Security (Empresa que tiene varias apps disponibles en Apple Store y Google Play Store). Su rol en Malawi es el diseño, la arquitectura, el desarrollo y la base de datos, de la tecnología core del proyecto. Su experiencia en desarrollo de tecnología para Startups hace que su rol en Malawi sea fundamental. Él se encargará del diseño de la plataforma tecnológica en la que se apoyará Malawi y en la que se explotará al máximo la propuesta de valor. Toda la

tecnología web y la infraestructura con la que ya cuenta el proyecto es desarrollada por esta persona. Responsable en Malawi de la construcción de las aplicaciones mobile, de iOS para dispositivos de Apple y de Android para dispositivos del resto de las marcas.

Eduardo Bardelli (Legal Advisor and USA Partner): abogado de la Universidad de Buenos Aires, desarrollo su carrera en grandes Estudios de Abogados en la Argentina. Desde hace 5 años vive y trabaja en Silicon Valley en donde fundo “River Plate Ventures” para ayudar a los hermanos latinoamericanos a desembarcar con sus startups, acceder a capital y buscar socios estratégicos para sus proyectos. Goza de una envidiable agenda de contactos y ya tiene avanzadas conversaciones para el desembarco de **Malawi**.

Incentivos:

El equipo emprendedor está conformado por personas capaces y motivadas y todos tienen una participación en la sociedad. Dado que todos participan en las ganancias, el éxito de la empresa define el incentivo económico de los miembros.

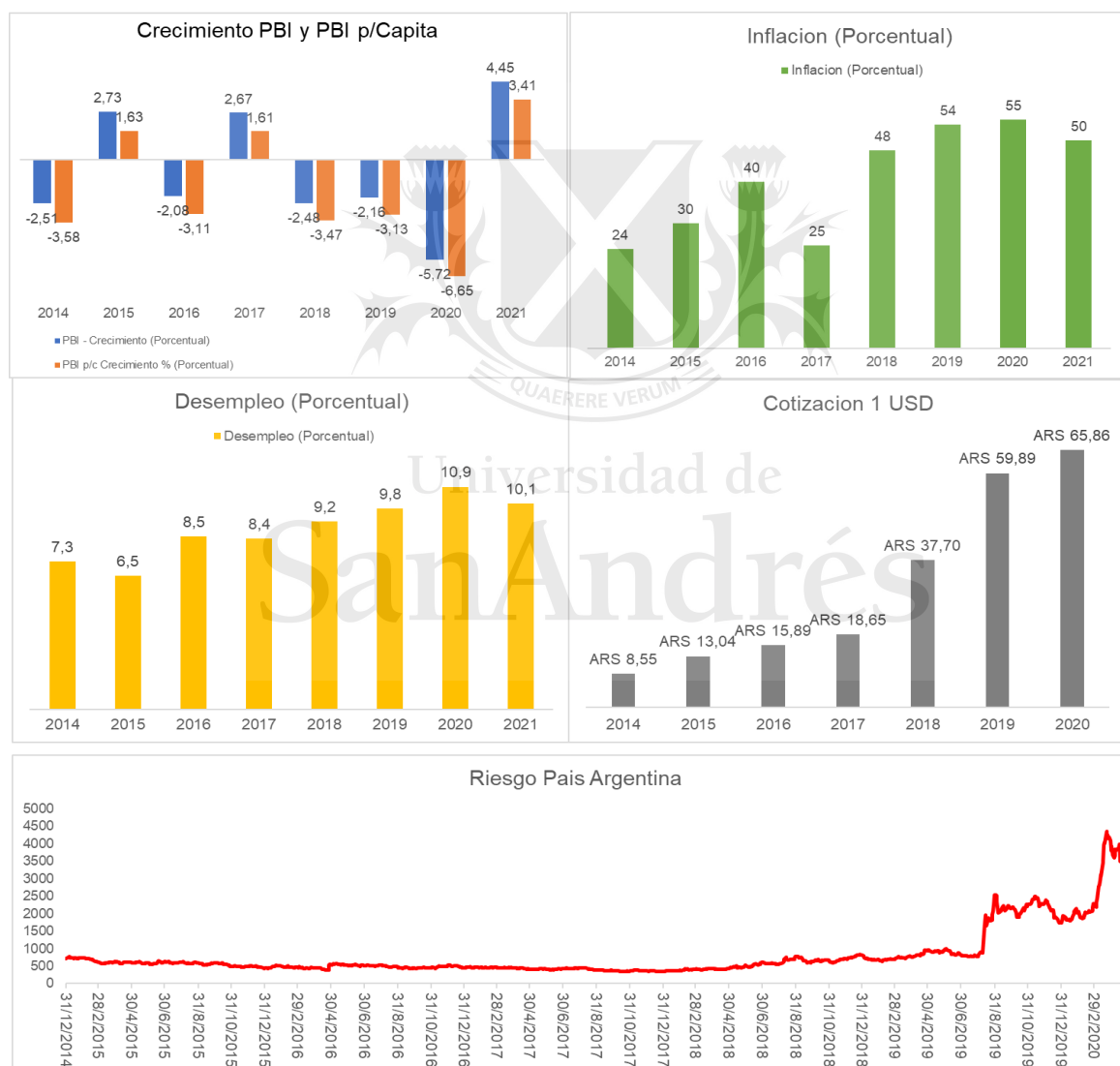
Por otro lado, como ejecutivos, todos cobrarán en “**vesting shares**” para asegurar el compromiso con el desempeño presente y dar lugar al crecimiento en esta etapa del negocio.

Requerimientos de Inversión y Res. Econ esperados

Contexto macroeconómico:

A continuación, se detalla un tablero de control que permite visualizar las principales variables económicas de Argentina con sus proyecciones, según organismos internacionales. Las variables monitoreadas se toman desde el año 2014 y se proyectan hasta el 2021.

Crecimiento PBI, PBI p/ Cápita, Inflación²⁸, Desempleo, Tipo de Cambio²⁹ y Riesgo País³⁰



²⁸ <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2020/01/weodata/index.aspx>

²⁹ https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Evolucion_moneda_2.asp

³⁰ <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>

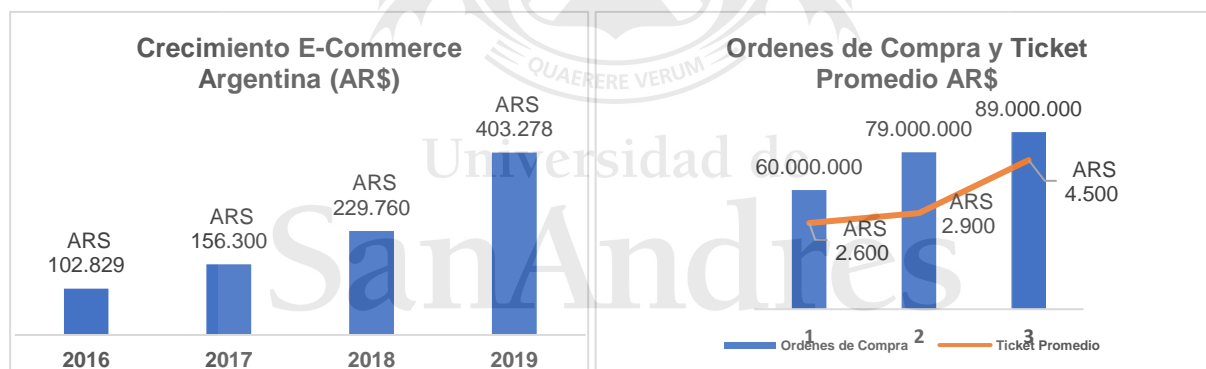
El contexto macroeconómico de Argentina se puede definir como VUCA (volátil, único, complejo y ambiguo).

El PBI evoluciona aleatoriamente debido a constantes crisis locales y globales (pandemia COVID19) y su riesgo país está en un máximo histórico desde el año 2002. El año 2020 parece será un año difícil debido al contexto de crisis de deuda y la situación global donde todas las economías caen. En un apartado específico de COVID se observará mayor análisis respecto al impacto macroeconómico, el comportamiento de consumo y los mitigantes de Malawi.

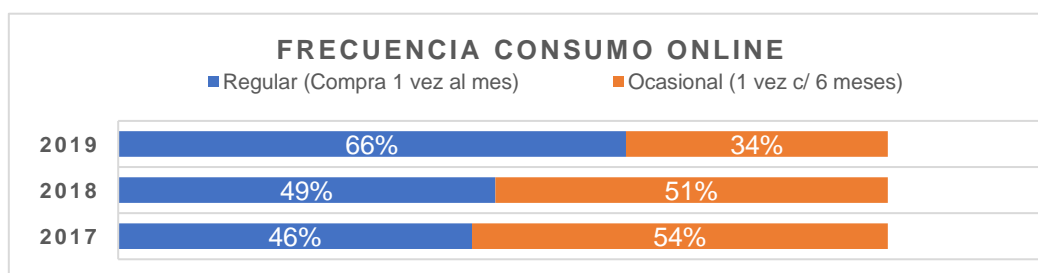
Contexto microeconómico:

A continuación, se tratará de resumir cómo está evolucionando el comercio electrónico argentino en los últimos años, a partir de información obtenida de la Cámara de Comercio Electrónico (CaCE), en términos de crecimiento, medios de pago, frecuencia, entre otros.

Crecimiento:

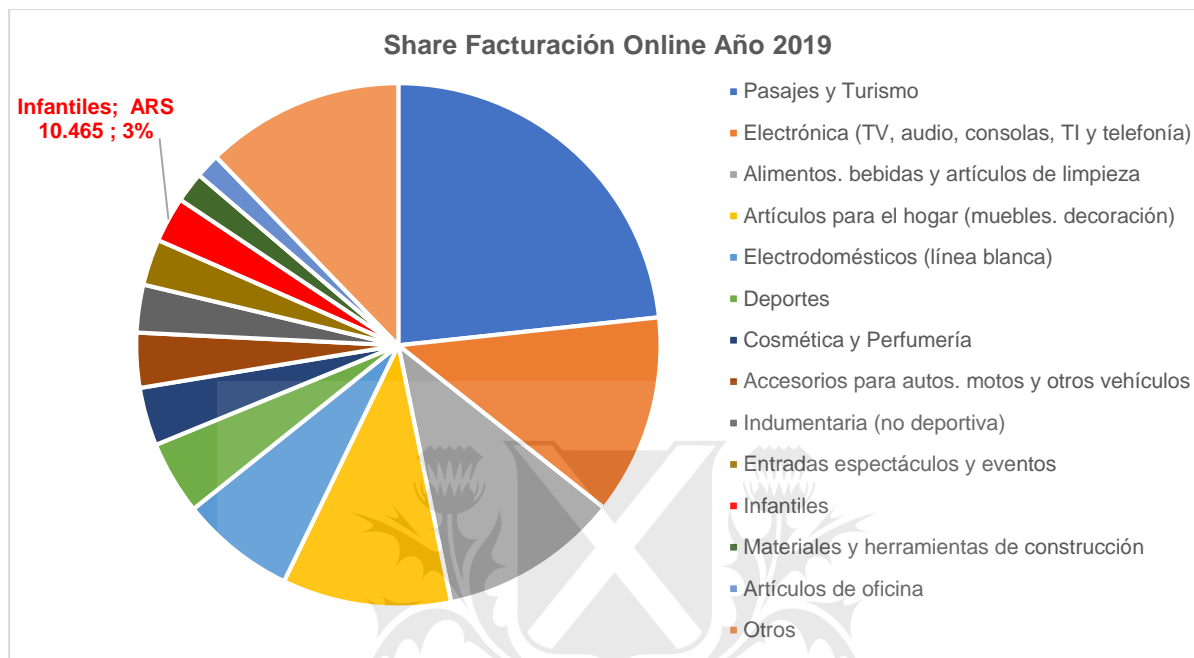


En los últimos años, se observa un fuerte crecimiento del e-commerce en Argentina, con un 75% de aumento de facturación en 2019, en comparación con el año anterior. En cantidad de transacciones, se observa un crecimiento de 12%. Por último, la frecuencia de consumo online ha crecido en los últimos años indicando que al menos el 66% consume una vez al mes. Esto se puede observar en el gráfico a continuación

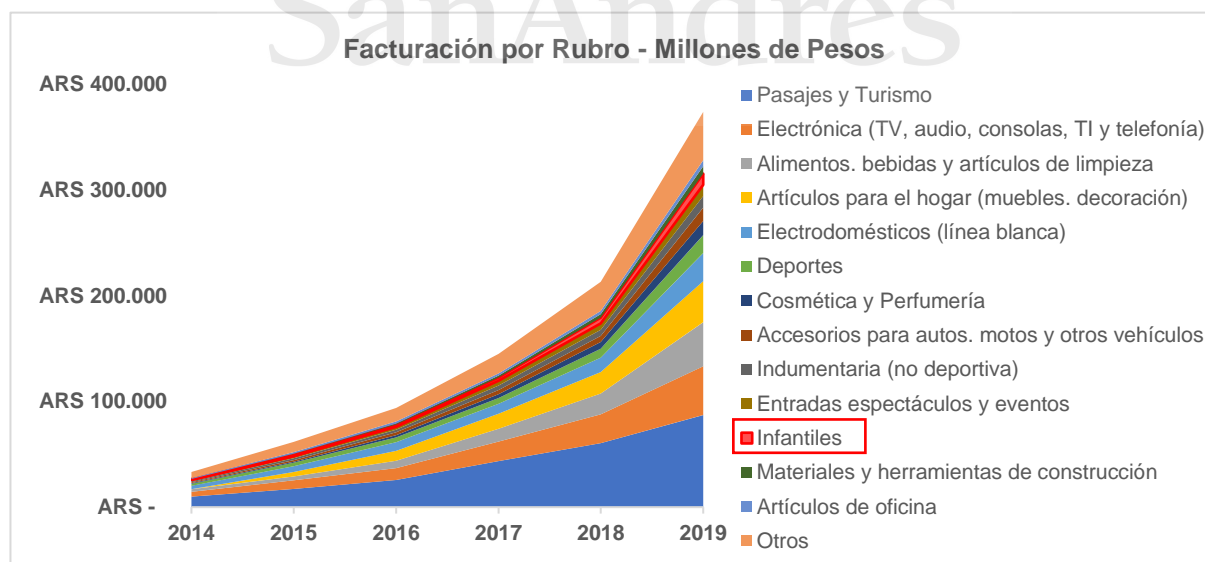


Rubro Infantil:

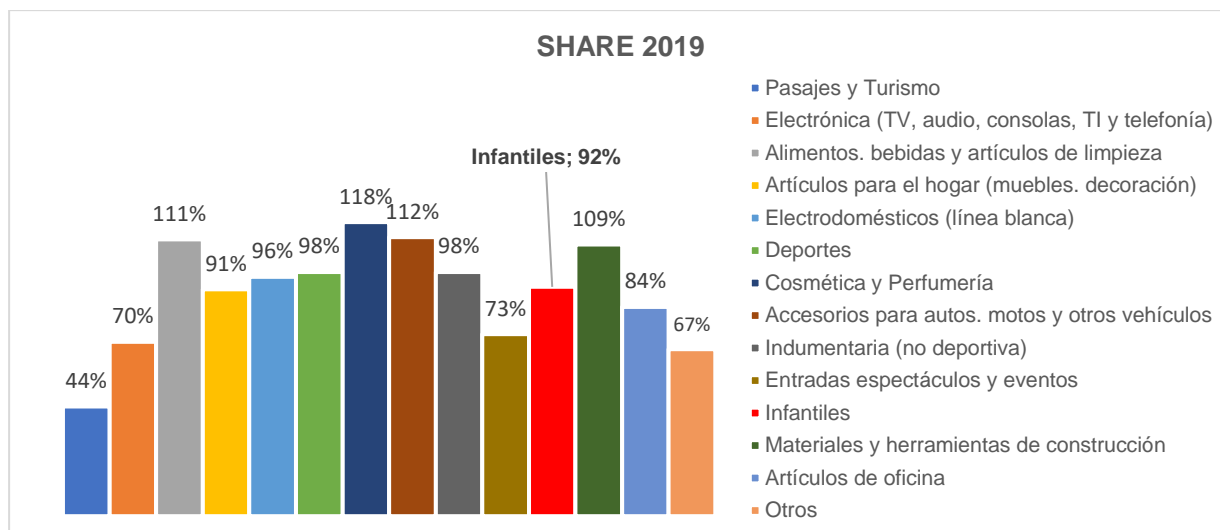
Como se observa en el gráfico a continuación, 3% de la facturación online del año 2019 ha sido en rubro “infantil”, con un total de AR\$ 10.465 millones (aprox. USD 150 millones)



Analizando la facturación por rubro, se observa que, el rubro infantil representa una pequeña parte de la facturación total pero su crecimiento ha sido exponencial, en comparación a otros rubros más consumidos.

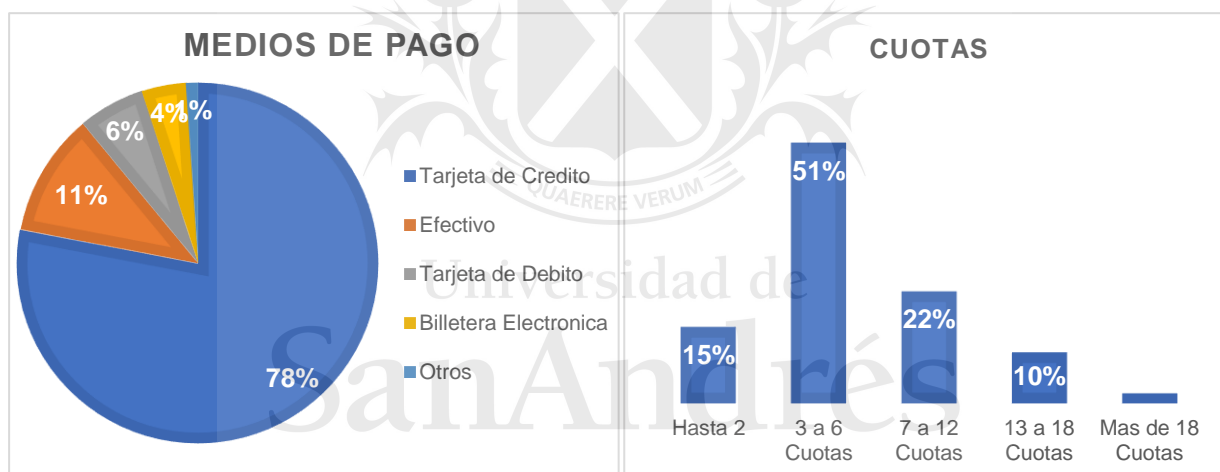


Para visualizar comparativamente el crecimiento del rubro infantil, podemos observarlo como una de las categorías que crece por encima del 90%.



Según el informe CACE 2019, resaltan al rubro infantil entre los primeros diez rubros comprados por primera vez en 2019.

Comportamiento Consumidor:



Según el relevamiento de CACE, el medio de pago más utilizado es la tarjeta de crédito con un 78%, seguido del efectivo, la tarjeta de débito y la billetera electrónica. A su vez, la gran mayoría de los usuarios eligen pagar en cuotas (85%) siendo la financiación más elegida la de 3-6 cuotas (51%). Todo esto es un indicador que resalta la importancia de ofrecer medios de pago integrados en Malawi y también ofrecer cuotas.

Demanda Potencial:

Como ya se mencionó en la sección de “Mercado Objetivo”, la demanda potencial se estima en USD 82 millones para Argentina y USD 15,6 millones para CABA. En resumen:

- Mercado Juguetes Argentina: USD 400 millones
- Online: 82 Millones (CABA USD 15,6 Millones)

Según la Asociación Argentina de Jugueterías Argentina (AADEJA), la facturación anual de juguetes en 2016 fue de aproximadamente USD 400 millones en total³¹. En 2018 el consumo online de Juguetes fue de 18% del total. Estimando el consumo de juguetes a 2018, siguiendo el crecimiento del PBI del país, y aplicando el 18% del canal online³², se puede estimar un mercado online de 68 millones de USD, como mínimo. Para 2020 y 2021 se estima un tamaño de entre USD72 millones y USD95 millones, según el criterio a aplicar (pesimista – optimista). Para CABA, se estima un mercado de 19,1% del total, quedando entre 13 y 17 millones de USD (pesimista – optimista).

A todo esto, se le debe agregar el componente del crecimiento del e-commerce en Argentina que es una variable fundamental respecto al cambio del comportamiento del consumidor en Argentina.

Simulación de Escenarios:

Año	Mercado Juguetes (USD) Online y Físico	Crecimiento	Tasa Consumo Online Juguetes	Mercado Juguetes Online (USD)	Mdo Online Estimado (Argentina)						
					Pesimista		Conservador		Optimista		
					%	USD	%	USD	%	USD	
2016	\$ 400.000.000										
2017	\$ 410.680.000	3%									
2018	\$ 400.495.136	-2%	18%	\$ 72.089.124							
2019					0%	\$ 72.089.124	5%	\$ 75.693.581	10%	\$ 79.298.037	
2020					0%	\$ 72.089.124	5%	\$ 79.478.260	10%	\$ 87.227.841	
2021					0%	\$ 72.089.124	5%	\$ 83.452.173	10%	\$ 95.950.625	

	Mdo Online Estimado (CABA) (19,1%)					
	Pesimista		Conservador		Optimista	
	%	USD	%	USD	%	USD
2019		\$ 13.769.023		\$ 14.457.474		\$ 15.145.925
2020		\$ 13.769.023		\$ 15.180.348		\$ 16.660.518
2021		\$ 13.769.023		\$ 15.939.365		\$ 18.326.569

³¹ AADEJA <https://www.lanacion.com.ar/economia/proyectan-un-crecimiento-del-10-en-las-ventas-de-juguetes-por-el-dia-del-nino-nid1929688>

³² Consultora Focus Market para CAME: (http://juguetesynegocios.com/?Dia_del_nino%3A_donde_compran_y_que_regalan_los_adultos&page=ampliada&id=1582&_s=&_page=marketing)

Modelo de generación de Beneficios

Fuente de Ingresos

Los beneficios de Malawi provienen de los siguientes conceptos:

- Comisión por publicación clásica: 20% + IVA
- Comisión por servicio Premium: 40% + IVA

ESTIMACIÓN INGRESOS (USD)

Comisión Publicación Clásica	20,00%
Comisión Publicación Premium	40%
Volumen Clásicas (%)	75%
Volumen Premium (%)	25%
Take Rate combinada (%)	25,00%

La comisión por transacciones se toma en valores de 20% para mantener competitividad con el mercado actual (Mercado Libre y Renova Tu Vestidor, como referencia).

Dado que los ingresos de Malawi dependen del valor del ticket y de la cantidad de productos vendidos, se estimará a continuación el ticket promedio y las cantidades.

Ticket Promedio

Según la CAIJ (Cámara Argentina de Industria de Argentina), el día del niño de 2019 tuvo los siguientes valores de ticket promedio. El ticket de juguetes importados fue de \$1.800 (aprox. USD30 al tipo de cambio de dicha noticia) y el de juguetes nacionales en \$500 (Aprox. USD9). Por cuestiones prácticas, se utilizará un promedio ponderado de ambos valores según su share de ventas para estimar nuestro ticket promedio de juguete nuevo. A dicho valor, se le aplicará una reducción del 50% debido a que se venderán usados. En resumen:

- Juguete Importado Nuevo: USD 30 / Juguete Nacional Nuevo: USD 9
- Proporción Ventas Importados vs Nacionales: 70%-30%³³
- Promedio Ponderado Juguete **Nuevo**: USD 23.7
- Ticket Estimado Juguete **Usado** (Estimado 50% del nuevo): USD 11.85
- Inflación USD: Aprox. 2% anual.

³³ <http://juguetesynegocios.com/?page=ampliada&id=1235>

Cantidad (Juguetes Nuevos)

Se considerará al mercado de juguetes “online” como aquel en el cual Malawi competirá. Se estima un crecimiento mayor al “promedio” a este mercado debido a que hay un crecimiento inherente al comportamiento del consumidor que elige el canal online para transaccionar. Es decir, por más que el mercado en general no crezca, es esperable que el canal online crezca porque el consumidor elige utilizarlo antes que el canal tradicional.

Teniendo en cuenta la estimación de mercado de juguetes online con un crecimiento conservador de 5% anual en dólares y dividiendo por ticket promedio, se puede estimar la cantidad de transacciones por año que se realizan para 2020 y los años subsiguientes.

PROYECCIÓN DE VENTAS					
Concepto	2020	2021	2022	2023	2024
Mercado Juguetes Online (USD)	\$ 79.478.000	\$ 83.451.900	\$ 87.624.495	\$ 92.005.720	\$ 96.606.006
Crecimiento Mercado (%)		5%	5%	5%	5%
Ticket Promedio (USD)	\$ 23,7	\$ 24,2	\$ 24,7	\$ 25,2	\$ 25,7
Transacciones (g)	3.353.502	3.452.135	3.553.668	3.658.188	3.765.781

Aclaración: Si bien las estimaciones se hicieron a diez años, para facilitar la lectura, se muestran sólo los primeros cinco años.

- Cantidad de Juguetes Nuevos (2020): 3.353.502
- Total, facturación (2020): USD 79.478.000

Estimación Ventas (Juguetes Usados – Malawi)

A partir de las estimaciones anteriores, se puede reducir los números para llegar a una aproximación de cómo vendería Malawi el primer año.

El primer año de Malawi, se espera tener una cantidad “conservadora” de Gross Market Value (GMV) de USD118.500 correspondientes a 10.000 transacciones, lo que representa un 0,15% del total de ventas anuales de juguetes online en USD y un 0,30% en términos de cantidades.

Malawi depende de su capacidad de generar volumen de transacciones procesadas por su marketplace (GMV: Gross Marketplace Transactions), ya que de ahí se desprende la fuente de ingresos de Malawi.

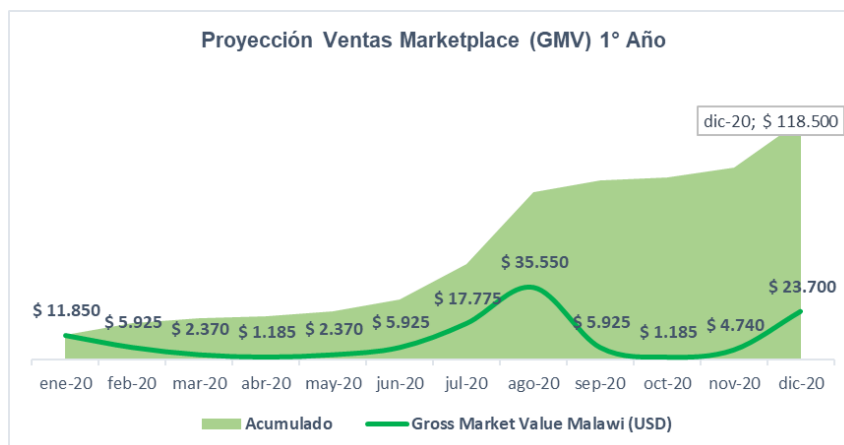
Estacionalidad

Según la Cámara Argentina de la Industria del Juguete (CAIJ) las ventas del sector juguetero en Argentina se activan en torno a tres trimestres con fechas claves que concentran alrededor del 95% del total del año:³⁴ 15% el trimestre de Reyes; 55% el trimestre del día del niño; 25% el trimestre de navidad. -

Utilizando la herramienta Google Trends, se observa que el interés en juguetes se da en estas fechas principalmente. El período de menor interés parece ser entre los meses de septiembre y noviembre.



A partir de la información relevada, se puede simular cómo serían las ventas de Malawi el primer año, desde Enero hasta Diciembre, concentrando los picos de demanda en Reyes, Día del Niño y Navidad. El esperado acumulado del primer año del Market place es de 10.000 transacciones (USD 118.500).



³⁴ <https://www.infobae.com/economia/2020/01/03/reyes-magos-las-jugueterias-esperan-un-repunte-de-ventas-en-relacion-a-2019-con-un-ticket-promedio-de-450/>

Proyección de Ventas a 5 Años:

Para los años posteriores, se espera tener un crecimiento elevado debido a que se parte de un primer año con ventas bajas y como resultado de adquisición de nuevos usuarios.

Concepto	2020	2021	2022	2023	2024
Transacciones (g)	10.000	68.627	201.845	395.775	620.824
Ticket Promedio (USD)	\$ 11,85	\$ 12,09	\$ 12,33	\$ 12,58	\$ 12,83
GMV (Gross Merch. Value) (USD)	\$ 118.500	\$ 829.500	\$ 2.488.500	\$ 4.977.000	\$ 7.963.200
GMV Growth		600%	200%	100%	60%
Ventas Diarias	27	188	553	1.084	1.701
Share (g)	0,30%	1,99%	5,68%	10,82%	16,49%
Share (USD)	0,15%	0,99%	2,84%	5,41%	8,24%

- GMV (USD): USD 118.500 (10.000 transacciones – ticket promedio USD 11.85)
- Crecimiento GMV (USD): 1: 600% ; 2: 200%; 3: 100%.
- Ventas Anuales 10.000 / Diarias 27

Estimación de Usuarios

Para poder alcanzar las 10.000 transacciones en el primer año, Malawi espera adquirir 105.000 usuarios el primer año, de los cuales 5.000 deben ser vendedores y los restantes, compradores. Este objetivo se establece suponiendo que cada vendedor realizará dos ventas en su primer año y que se necesitarán 10 compradores por cada venta realizada.

La ratio de compradores y vendedores en el primer año será de 20:1

USUARIOS					
Concepto	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas por Vendedor	2	4	6	7	8
Vendedores Req.	5.000	17.157	33.641	56.539	77.603
Transacciones por Comprador	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
Compradores	100.000	343.137	672.818	989.438	1.241.648
Ratio Compradores / Vendedores	20	20	20	18	16
Total Usuarios	105.000	360.294	706.459	1.045.978	1.319.251
Nuevos Usuarios	105.000	255.294	346.165	339.519	273.273

Se espera que los años posteriores, Malawi aumente la cantidad de ventas por vendedor y de transacciones por comprador, reduciendo la cantidad de usuarios nuevos cada año y obteniendo mayor valor de cada usuario.

Lifetime Value (LTV) / Costo de Adquisición (CAC)

Entendiendo que el marketplace Malawi dependerá de la interacción de vendedores y compradores, y que ambos son igualmente necesarios, se calculará el LTV de ambos

teniendo en cuenta su contribución marginal en el plazo de un año. A medida que Malawi crece, el LTV aumenta.

Debido a que es un startup Malawi comenzará con un costo de adquisición inicial elevado, de forma tal que iguale el LTV el primer año (CAC=LTV), sea un 50% el segundo año y luego llegue a un valor “saludable” de 33% - 20%, por eficiencia de marketing y por el mayor LTV obtenido.

LTV / CAC					
Concepto	2020	2021	2022	2023	2024
LTV	\$ 0,20	\$ 0,58	\$ 1,29	\$ 2,64	\$ 5,25
CAC	\$ 0,16	\$ 0,29	\$ 0,43	\$ 0,66	\$ 1,31
Ratio CAC	80%	50%	33%	25%	25%

El cálculo del LTV y el CAC permite determinar un objetivo de inversión en marketing para el primer año.

Estimación Ingresos

A partir de la cantidad de transacciones estimada y las comisiones explicadas anteriormente, se puede estimar el margen bruto de Malawi año a año.

INGRESOS					
Concepto	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por Ventas	\$ 29.625	\$ 207.375	\$ 622.125	\$ 1.244.250	\$ 1.990.800
Costo de Ventas (-)	\$ 8.295	\$ 58.065	\$ 174.195	\$ 348.390	\$ 557.424
Margen Bruto	\$ 21.330	\$ 149.310	\$ 447.930	\$ 895.860	\$ 1.433.376

Costos Variables

Los costos variables de Malawi están dados principalmente por dos conceptos:

- Procesamiento de pagos plataformas online: Estimado en 5% según plataformas online de mercado.
- IIBB: CABA 2%

COSTOS VARIABLES

Pasarela de Pago	5%
IIBB CABA	2,00%
Total	7,00%

Costos Fijos

Los costos fijos están dados por gastos de coworking, gastos de internet y telecomunicaciones, salarios de RRHH, gastos de marketing y publicidad, gastos de

tecnología, servicios profesionales y un amortiguador de gastos del 5% (buffer). En el detalle a continuación se pueden observar.

COSTOS FIJOS						
Concepto	2020	2021	2022	2023	2024	
Ejecutivos Comerciales	1	2	3	3	3	3
Ejecutivos Back Office	1	2	3	3	3	3
Ejecutivos Tecnología	1	2	3	3	3	3
Total Empleados	3	6	9	9	9	9
Total Salarios (crece por ventas)	\$ 18.000	\$ 36.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000	
Marketing Online (CAC)	\$ 17.064,00	\$ 74.655,00	\$ 149.310,00	\$ 223.965,00	\$ 358.344,00	
Alquileres (USD 600 p/ Puesto)	\$ 1.800,00	\$ 3.600,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	
Servicios Prof. (10% de Salario)	\$ 1.800,00	\$ 3.600,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	
Tecnología (10% de Salario)	\$ 1.800,00	\$ 3.600,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	
Buffer (5% de presupuesto)	\$ 2.023,20	\$ 6.072,75	\$ 10.975,50	\$ 14.708,25	\$ 21.427,20	
Total	\$ 42.487	\$ 127.528	\$ 230.486	\$ 308.873	\$ 449.971	

Estado de Resultados

En base a las estimaciones de ventas, ingresos, costos variables y fijos, se puede determinar el estado de Resultados para el primer año y los diez años próximos. La primera columna indica el año 0, e incluye todos aquellos los costos de set up.

ESTADO DE RESULTADOS						
Concepto	2020	2021	2022	2023	2024	
Ingresos por Ventas	\$ -	\$ 29.625	\$ 207.375	\$ 622.125	\$ 1.244.250	\$ 1.990.800
Costo de Ventas (-)	\$ -	\$ 11.258	\$ 78.803	\$ 236.408	\$ 472.815	\$ 756.504
Margen Bruto	\$ -	\$ 18.368	\$ 128.573	\$ 385.718	\$ 771.435	\$ 1.234.296
Gastos Operativos (-)	\$ 18.767,50	\$ 42.487,20	\$ 127.527,75	\$ 230.485,50	\$ 308.873,25	\$ 449.971,20
Otros (-)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Res. Op. (EBITDA)	-\$ 18.767,50	-\$ 24.119,70	\$ 1.044,75	\$ 155.232,00	\$ 462.561,75	\$ 784.324,80
Depreciaciones (-)	\$ -	\$ 4.370	\$ 4.807	\$ 5.288	\$ 5.816	\$ 6.398
EBIT	-\$ 18.767,50	-\$ 19.749,70	\$ 5.851,75	\$ 160.519,70	\$ 468.378,22	\$ 790.722,92
Res. Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBIT Aj.	-\$ 18.767,50	-\$ 19.749,70	\$ 5.851,75	\$ 160.519,70	\$ 468.378,22	\$ 790.722,92
Impuesto Calculado 35% (-)	-\$ 6.568,63	-\$ 6.912,40	\$ 2.048,11	\$ 56.181,90	\$ 163.932,38	\$ 276.753,02
Credito Fiscal	\$ -	\$ 6.568,63	-\$ 13.481,02	-\$ 11.432,91	\$ -	\$ -
Saldo Imp. Gcias (-)	-\$ 6.568,63	-\$ 13.481,02	-\$ 11.432,91	\$ 44.748,99	\$ 163.932,38	\$ 276.753,02
Impuesto a Pagar (-)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 44.748,99	\$ 163.932,38	\$ 276.753,02
Res. Neto	-\$ 18.767,50	-\$ 19.749,70	\$ 5.851,75	\$ 115.770,71	\$ 304.445,84	\$ 513.969,90

A partir del año 2021 se obtendrían un resultado neto positivo, y el año 2022 sería el primero en el cual se paga impuesto a las ganancias, favoreciéndose del crédito fiscal por ejercicios de quebranto anteriores.

Requerimientos de Inversión y Financiamiento

Costos de Set Up – Inversión Inicial

Antes de lanzar, es necesario estimar los costos previos al lanzamiento, los mismos consisten en una inversión no recurrente que sería aquella destinada a Activos No Corrientes y también, gastos por única vez y los gastos recurrentes. Esto establece el monto de la inversión inicial para poder lanzar Malawi. Los resultados de esta planilla están contemplados en el Estado de Resultados, Cash Flows de este trabajo.

PLANILLA DE NECESIDAD DE INVERSIÓN INICIAL			
NECESIDADES NO RECURRENTE			
Inversión	U\$D		
Computadoras	\$ 3.000,0		
Desarrollo App + Web	\$ 35.000,0		
Buffer 15%	\$ 5.700,0		
Total Inv. Act. Inicial	\$ 43.700,0		
NECESIDADES RECURRENTES			
Costos No Recurrentes	U\$D		
Logo + Brand Identity	\$ 3.000,0		
Investigación de Mercado	\$ 1.500,0		
Gastos Legales	\$ 500,0		
Varios	\$ 500,0		
Buffer 15%	\$ 825,0		
Total Costos de Set Up	\$ 6.325,0		
Costos Recurrentes	U\$D	(+) Meses	Adicional Meses
Salarios	\$ 1.500		\$ 3.000,0
Gastos Previos de Marketing	\$ 2.000		\$ 4.000,0
Alquileres	\$ 150		\$ 300,0
Servicios Profesionales	\$ 150		\$ 300,0
Tecnología	\$ 150	2	\$ 300,0
Buffer	\$ 198		\$ 395,0
			\$ -
			\$ -
			\$ -
Costos Recurrentes 1° Mes	\$ 4.147,5	Costos Rec. (vs) Meses	\$ 8.295,0
		NOF	\$ 4.147,5
		INVERSIÓN INICIAL	\$ 66.615,0

Balance: A partir de esta planilla, se puede establecer el Balance de Malawi el año 0.

BALANCE MALAWI 31/12/ Año 0			
ACTIVOS		PASIVO	
<u>Activos Corrientes</u>		<u>Pasivos Corrientes</u>	
Caja	\$ 4.147,5	Proveedores	\$ -
Cuentas por Cobrar	\$ -	Cuentas por Pagar	\$ -
Inventarios	\$ -	Otros	\$ -
Otros (buffers)	\$ -	Total PC	\$ -
Total AC	\$ 4.147,5	<u>Pasivos No Corrientes</u>	\$ -
		Prestamos de Largo Plazo	\$ -
<u>Activos No Corrientes</u>		Total PNC	\$ -
Software	\$ 35.000,0	TOTAL PASIVO	\$ -
Equipamientos	\$ 3.000,0	PATRIMONIO NETO	
Varios (Buffer)	\$ 5.700,0	Capital	
Total ANC	\$ 43.700,0	Capital Inicial	\$ 66.615,0
		Res Ej.	-\$ 18.767,5
		Aportes de Capital	
		TOTAL PAT. NETO	\$ 47.847,5
TOTAL ACTIVO	\$ 47.847,5	TOTAL PASIVO + PN	\$ 47.847,5

Punto de Equilibrio:

Malawi obtiene USD 2,13 de contribución marginal por transacción. Para alcanzar el equilibrio en el primer año, se deben vender por lo menos 19.919 unidades, cubriendo así el costo fijo de USD 42.487 en el primer año. Malawi en el primer año, no alcanza su punto de equilibrio, pero lo alcanza en el año 2 (2021), año en el que empieza a mostrar resultados positivos.

Capital de Trabajo / NOF

Siendo Malawi un Marketplace que integrará medios de pago e intermediará los mismos entre compradores y vendedores, se da un caso particular en el que la Empresa se financia de sus clientes. Esto se debe a que puede pagarles a los vendedores en un plazo mayor al que tiene para cobrarle a sus clientes, generando una necesidad operativa de fondos negativa. Esto genera un excedente de efectivo que puede ser una oportunidad para obtener en el futuro mayor rentabilidad. A continuación, se expone la evolución de la NOF para Malawi bajo una hipótesis de cobro a 10 días y pagos a 20.

CALCULO DE NOF

Días Ctas por Cobrar 10
Días Promedio Ctas por Pagar 20

Concepto	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	\$ 118.500	\$ 829.500	\$ 2.488.500	\$ 4.977.000	\$ 7.963.200
Ventas Diarias	\$ 325	\$ 2.273	\$ 6.818	\$ 13.636	\$ 21.817
Cuentas x Cobrar	\$ -	\$ 3.247	\$ 22.726	\$ 68.178	\$ 136.356
Cuentas por Pagar Temporal	\$ 88.875	\$ 622.125	\$ 1.866.375	\$ 3.732.750	\$ 5.972.400
Cuentas por Pagar (diario)	\$ 243	\$ 1.704	\$ 5.113	\$ 10.227	\$ 16.363
Cuentas por Pagar	\$ 4.147,50	\$ 4.870	\$ 34.089	\$ 102.267	\$ 204.534
NOF	-\$ 4.147,50	-\$ 1.623,29	-\$ 11.363,01	-\$ 34.089,04	-\$ 109.084,93
Crecimiento NOF	-\$ 4.147,50	\$ 2.524,21	-\$ 9.739,73	-\$ 22.726,03	-\$ 34.089,04

Cash Flow

A continuación, se detalla el flujo de caja para Malawi durante 10 años. Los primeros años del emprendimiento consisten en esfuerzos de "set up", tecnología, dar a conocer la plataforma con Marketing y Awareness.

Para facilitar la visualización, se separan los años en periodos de cinco.

Año 0 a 5

CASH FLOW							
Concepto	0	2020	2021	2022	2023	2024	
EBITDA	-\$ 18.768	-\$ 24.120	\$ 1.045	\$ 155.232	\$ 462.562	\$ 784.325	
Crec NOF	-\$ 4.148	-\$ 2.524	\$ 9.740	\$ 22.726	\$ 34.089	\$ 40.907	
Depreciación	-\$ 43.700	\$ 437	\$ 437	\$ 437	\$ 437	\$ 437	
IMP Operativo	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 44.748,99	-\$ 163.932,38	-\$ 276.753,02	
Inversion Inicial	-\$ 66.615						
FFL	-\$ 66.615	-\$ 26.206,91	\$ 11.221,48	\$ 133.646,04	\$ 333.155,41	\$ 548.915,63	
VR FFL							
FFL + VR FFL	-\$ 66.615	-\$ 26.206,91	\$ 11.221,48	\$ 133.646,04	\$ 333.155,41	\$ 548.915,63	
VU	\$ 430.370						
TIR							103%

Año 6 a 10

CASH FLOW					
Concepto	2025	2026	2027	2028	2029
EBITDA	\$ 1.127.539	\$ 1.404.312	\$ 1.479.442	\$ 1.558.328	\$ 1.616.588
Crec NOF	\$ 43.634	\$ 22.908	\$ 8.781	\$ 9.220	\$ 9.681
Depreciación	\$ 437	\$ 437	\$ 437	\$ 437	\$ 437
IMP Operativo	-\$ 397.101,83	-\$ 494.218,85	-\$ 520.785,17	-\$ 548.693,36	-\$ 569.412,36
Inversion Inicial					
FFL	\$ 774.507,87	\$ 933.438,12	\$ 967.874,91	\$ 1.019.291,87	\$ 1.057.294,29
VR FFL					\$ 2.943.279
FFL + VR FFL	\$ 774.507,87	\$ 933.438,12	\$ 967.874,91	\$ 1.019.291,87	\$ 4.000.572,97
VU					
TIR					

La inversión total asciende a **USD 92.822** que puede ser financiada con FFF (Friends, Family and Founders) o con incorporación de nuevos socios a cambio de un porcentaje de equity desde el año 1.

Inversión Necesaria Total: **USD 92.822**

- Año 0: USD 66.615
- Año 1: USD 26.206,91

A partir del año 2 (2021), Malawi ya genera beneficios y no requiere financiación bancaria ni inversión de CAPEX. El capital de trabajo no es un factor core del negocio, pero ya se expresó anteriormente que puede generar oportunidades en cuanto a la liquidez, debido a la administración del dinero de los compradores y vendedores.

Con el flujo de fondos proyectado a perpetuidad (3%) a partir del 10° año y con una tasa de descuento del 40%, el proyecto tiene un valor presente neto (**VAN**) de **USD430.370** y una **TIR de 103%**.

Escudo Fiscal:

Si bien no es indispensable conseguir un préstamo bancario, financiar parte del negocio agregaría valor al mismo debido al efecto del escudo fiscal. No se va a profundizar en este punto ya que no es prioridad en este momento para Malawi, sin embargo, se expone a continuación un escenario para un préstamo de USD 20.000 a una tasa de 6% anual.

CASH FLOW						
Concepto	0	2020	2021	2022	2023	2024
Intereses		\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
EFI		\$ 420	\$ 420	\$ 420	\$ 420	\$ 420
VR EFI						
EFI + VR EFI	\$ -	\$ 420	\$ 420	\$ 420	\$ 420	\$ 420
VEFI	\$ 752,94					
EV	\$ 431.122,82					

Como se observa, el EV aumenta debido al escudo fiscal, lo que lo hace conveniente, aunque no sea primordial.

Internacionalización

Dado que Malawi aspira a desembarcar en mercados más grandes de la región y finalmente a EE. UU., se sabe que una inversión de USD 100.000 es insuficiente para internacionalizarse. El hecho de poder ingresar a nuevos mercados aumenta las posibilidades de multiplicar los ingresos por más de cincuenta veces lo estimado para Argentina.

Se ha creado un plan estratégico para financiar el proyecto de Malawi LATAM, que busca ir haciendo pasos firmes en distintos mercados. En la sección “Roadmap de Expansión”, se detalla el plan de crecimiento internacional de Malawi y luego se detallará cómo financiarlo.

Plan operativo

Localización

Como ya se mencionó al principio, Malawi se ubicará geográficamente en Argentina como primer mercado, buscando luego expandirse internacionalmente a otros países de la región, con meta final en EEUU y Europa, ya que concentran la mitad del mercado mundial de juguetes. Se elige Argentina como primer país ya que es el mercado conocido por los emprendedores, porque no hay otra empresa instalada y además, porque cuenta con una buena base de programadores en el país. Por último, a la hora de expandirse a otros países, la competitividad de la moneda es una muy buena ventaja para exportar servicios desde el país.

Validación (MVP)

Malawi validó su idea de negocio a través de encuestas a jugueterías, encuestas a mamás, publicaciones en redes sociales (FB e IG). Mas allá de la validación teórica que permite ver el interés de los potenciales consumidores, sumados a sus limitantes y lo que aspiran conseguir, está la validación real de la compra / venta. Por este motivo, el próximo paso de la Empresa es validar su propuesta a través del método de Lean Startup:

- Prototipos iniciales
 - App: Se desarrolló una app para usuarios finales en formato prototipo con Marvelapp y así testear UX entre amigos y familiares.
 - Página Web: Se creó una landing page de Malawi con productos publicados para así recibir a nuestros prospects, ver como reaccionan y también recolectar información de los potenciales clientes.
- MVP (Minimun Viable Product)
 - Para probar el MVP de Malawi se avanzará con publicaciones en la web de juguetes 100% gestionados por nosotros, de una cantidad suficiente para que parezca real. Se avanza con la técnica del mago de oz ya que toda la parte operativa será resuelta manualmente. El interés es detectar si hay gente que está 100% dispuesta a pagar

el producto y aprender de ello. También recibir clics reales de gente interesada en vender.

La prueba del MVP comenzará en agosto, Septiembre y Octubre de forma tal que abarquemos el mayor periodo de demanda de Juguetes que es el del día del niño. Durante ese periodo se realizarán las iteraciones necesarias y correcciones para luego de probar el MVP, avanzar con el desarrollo oficial de toda la estructura tecnológica y de Marketing de Malawi. En los siguientes meses de Noviembre y Diciembre, se espera haber lanzado el producto al mercado y se seguirá trabajando en el método de Lean Startup, es decir, mejora continua recibiendo el feedback y experiencia de los usuarios.

Implementación y Prestación del Servicio – Estructura:

El equipo fundador participará de todos los procesos críticos de Malawi, y se sumarán tres empleados de forma permanente para poder asegurar alcanzar los objetivos.

- Adquisición: El foco es incorporar la mayor cantidad de usuarios vendedores al market place para popular la plataforma de publicaciones y también sumar usuarios para que haya potencial de compra. Es sumamente necesario lograr una ratio de 1:20 (1 vendedor cada 20 compradores) para que sea sustentable el marketplace. En esta tarea trabajará el equipo fundador y un colaborador comercial.
- Engagement: Dado que es sumamente importante captar clientes y retenerlos en la web, es fundamental asegurar una cantidad de contenido en la plataforma para generar el valor y la interacción con los miembros de la comunidad. Esta tarea será cubierta por un miembro del equipo emprendedor, que podrá buscar apoyo en el empleado de Back Office.
- Curaduría de Publicaciones: El control de las publicaciones es un factor fundamental del servicio de Malawi. Es por eso por lo que se contratará una persona administrativa encargada de realizar el control de las publicaciones. Será el que se encarga de aprobar todas las publicaciones que se suban y la atención al cliente. Los tiempos de respuesta de

consultas debe ser inmediato en horario laboral y el tiempo para aprobar una publicación debe ser “no más” de 24 horas, de forma de asegurar que podremos cumplir con nuestra promesa en un punto clave de nuestra propuesta de valor. La capacidad de análisis del equipo de back office puede ser considerado un cuello de botella si el volumen de transacciones o consultas es demasiado. Para el caso de Malawi, en el primer año se esperan 10.000 transacciones, que se distribuyen básicamente en tres picos: Enero (1500), Agosto (5500) y Diciembre (2500). Esto significa que el empleado tendrá que aprobar 275 publicaciones diarias en el mes más complicado, además de atender al cliente. Por este motivo, se contará con la ayuda de todo el equipo emprendedor de Malawi.

- Tecnología: Por último, habrá un empleado del equipo de tecnología que trabajará constantemente en adaptar la app y la web para asegurar la mejor experiencia del cliente. Este es un punto crítico para lograr el éxito del emprendimiento.

Hitos Claves del lanzamiento de Malawi:

1.0 Periodo de validación de MVP

2.0 Desarrollo de la aplicación y página web (tecnología).

2.1 Popular contenido en el foro, juguetes usados y opciones de donación.

3.0 Lanzamiento de campañas de adquisición de usuarios nuevos

4.0 Atención al cliente

4.1 Aprendizaje del cliente

4.2 Correcciones a la tecnología

5.0 Desarrollar Alianzas:

5.1 Playrooms Premium / Playrooms famosas

5.2 Nuevas ONGs

5.3 Empresas asociadas al concepto “re-use / rewear”.

6.0 Expansión a Provincias: Bs As., Cba, Rosario y Mendoza.

7.0 Expansión al Mundo: Brazil / Chile / Mexico / EEUU / Europa

Roadmap de Expansión LATAM

Plan

Como ya se mencionó, el mercado de juguetes en el Mundo es de USD 83.300 millones. Hay tres países de América que ocupan el top 10 de ventas de juguetes y se llevan poco más del 30% del share global: Estados Unidos (25%), Brazil (3,9%) y México (2,3%).

El objetivo ulterior de Malawi es validar su modelo en Argentina, para luego expandirse a otros países de Latinoamérica, tales como Brazil, Chile, Colombia y México. El sueño de Malawi es lograr llegar a EEUU y convertirse en el marketplace de juguetes usados del Mundo. A continuación, se resume el plan de internacionalización de Malawi:

1. Etapa 1 (12/18 meses)

Implementar una Empresa: Argentina

Market Size: USD 400 Millones en juguetes por año ³⁵

Durante los primeros 18 meses, Malawi se dedicará a validar su modelo de negocio en Argentina, mercado que es conocido por sus fundadores y que tiene el tamaño suficiente para ser considerado, en caso de éxito, una prueba de robustez y escalabilidad. Argentina será la casa matriz de Malawi desde donde se coordinarán la estrategia, la tecnología y el plan de expansión geográfica regional. En la medida de lo posible, se irá avanzando en superar las barreras en los próximos mercados, armando la sociedad, contactando los posibles asesores y empleados necesarios. La financiación de esta etapa será por FF&F (Friends, Family and Fools) y aceleradoras / incubadoras locales como por ejemplo **Incubate** del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

2. Etapa 2 (12/18 meses)

Abrir un País: Chile

Market Size: USD 269 Millones en juguetes por año ³⁶

El segundo paso de Malawi será Chile, un país donde las reglas de juego y la claridad para hacer negocios son estables, el tamaño de mercado es similar al de Argentina y además se comparte el idioma. Para lanzar el mercado en este

³⁵ AADEJA <https://www.lanacion.com.ar/economia/proyectan-un-crecimiento-del-10-en-las-ventas-de-juguetes-por-el-dia-del-nino-nid1929688>

³⁶ <https://www.latercera.com/pulso/noticia/los-us-269-millones-tras-mercado-los-juguetes-chile/777489/>

país se contratará un director comercial que cuente con las conexiones necesarias para desarrollar el negocio y será acompañado por dos analistas para administración y operaciones. Lo relativo a marketing y tecnología se dirigirá desde Argentina aprovechando la eficiencia de costos local por tipo de cambio. Para este gran paso, Malawi tiene planificado levantar una ronda de inversión Seed, con fondos de inversión (VCs) de Latinoamérica, como por ejemplo YAVU Ventures o Cygnus Draper o ALLVP (el fondo mexicano que tiene presencia en Chile también). Esta ronda de inversión y el apoyo de smart money le brindaría a Malawi el músculo financiero necesario para los próximos 12 meses.

3. Etapa 3 (24 meses):

Scaleup: Brazil & Mexico

Market Size: Bra: USD 3.248 Millones³⁷ / Méx: USD 1794.85 Millones³⁸

Luego de 30 meses, el equipo emprendedor de Malawi ya habrá demostrado la viabilidad del modelo de negocio y también su capacidad para abrir otro mercado desde cero. Con esa base, el objetivo es lograr escalabilidad y crecimiento exponencial ingresando al octavo mercado del Mundo en la industria de juguetes (Brazil), el cual es limítrofe con Argentina y tiene cuestiones socioeconómicas similares (economía emergente).

A continuación de la consolidación en Brazil, el objetivo será desplegar un crecimiento en Colombia, Costa Rica, Perú, y México. El financiamiento para la expansión geográfica de Malawi en Brasil, estimamos que será obtenido con una Serie A de entre 1M y 3M USD, para un periodo de 24 meses aproximadamente. Según nuestros cálculos, si todo avanza bien, cuando nos queden 9-12 meses de “runway”, estaremos haciendo el fundraising para una ronda bridge “pre-Serie B”, de otros 2M-4M USD, que podrá permitirnos consolidar Brasil y además lanzar los mercados CO y MX.

4. Etapa 4 (24 meses):

El sueño: EE. UU.

Market Size: USD 21.907 Millones

³⁷ <https://mercadosydatos.wordpress.com/2012/02/21/el-mercado-mundial-de-juguetes/>

³⁸ https://www.toyassociation.org/app_themes/tia/pdfs/facts/toymarkets09.pdf

Siendo el mercado más grande de juguetes del Mundo, el sueño de Malawi es ingresar exitosamente y llegar a liderar el mercado de Juguetes usados de EE.UU. Se sabe que la realidad socioeconómica de este mercado es muy diferente a las de Latinoamérica lo que representa un desafío, pero el potencial que tiene debido a su tamaño y la fortaleza de su moneda, le dan un atractivo superior que justifica todos los esfuerzos necesarios. Para esta instancia, estimamos que será necesario levantar rondas de inversión de lo que sería una Serie A de EE.UU. o bien casi el tamaño de una Serie B de Latinoamérica, por valores entre los 10 y 20 millones de dólares. Ese dinero será esencial para entrar fuerte en el mercado de EE.UU., y además servirá para seguir consolidando la posición de la empresa en AR BR MX CO PE CR.

El roadmap de crecimiento de Malawi se enfoca en América y busca establecerse en el mercado de juguetes usados. Para ello, tendrá que competir con negocios similares al de Malawi en cada país. Por ejemplo, se listan a continuación algunas empresas que serían competencia de Malawi:

Argentina:

- Pick a Toy <https://pickatoy.net/>
- Renová tu vestidor (ropa p/niños) <https://www.renovatuvestidor.com/>

Brasil:

- Ficou Pequeno <https://www.ficoupequeno.com/>

Mexico:

- Entre Peques <https://www.entrepeques.mx/>
- Juguetes de Colección <https://juguetesdecoleccion.com/>

Chile:

- The Loop (Kids Re-Store) <https://theloopkids.cl/>

Estados Unidos:

- Kidizen: <https://kidizen.com/>
- Baby Outfitter <http://www.babyoutfitter.com/>
- Once Upon a Child <https://onceuponachild.com/>

Startup Founding

Malawi es una Empresa emergente que hoy no encuentra competidores directos en el mercado argentino y está en etapa de validación. La Empresa buscará financiarse de diferentes maneras a lo largo del proceso de lanzamiento, desarrollo, expansión y escalabilidad. El camino para conseguir financiamiento de Malawi para el roadmap descrito en la sección anterior, es el siguiente:

1. **Pre-Seed (FFF + Incubation + Acceleration):** USD 100K (Argentina)
 - Founders, Friends & Family: USD 10.000. La validación del negocio de Malawi comenzará con un aporte inicial de sus cofounders)
 - Incubadoras y aceleradoras: USD 50.000 / 5% equity. Se espera conseguir financiamiento de USD 100.000 en rondas de inversión a cambio de 7-12% de Equity de Malawi.

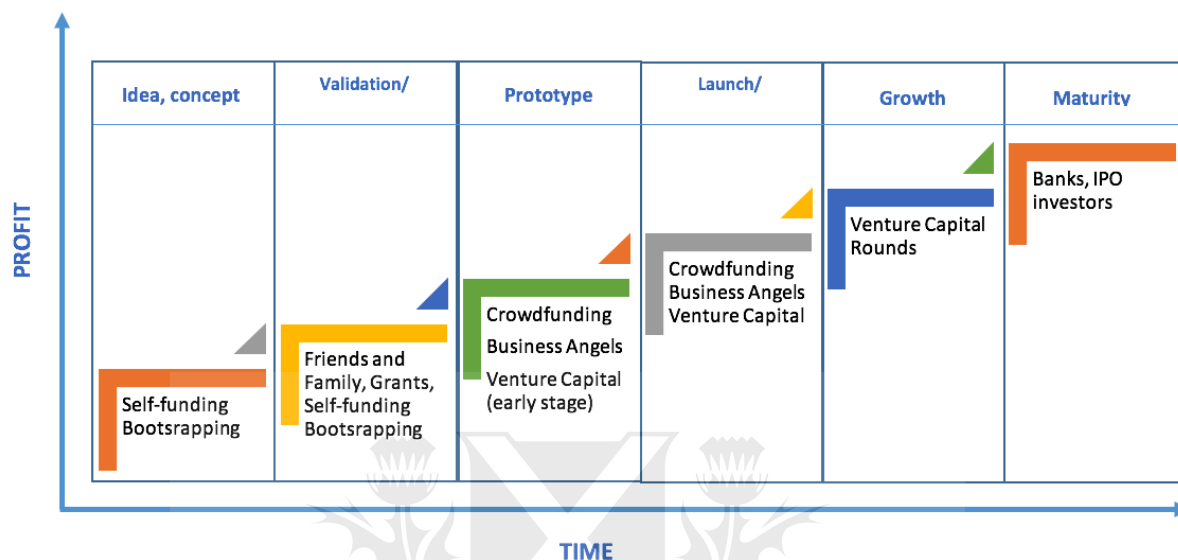
2. **Seed Funding:** USD 350K (Argentina y Chile)
 - Angel Investors y Venture Capitals por una inversión de USD 350.000 a cambio de un 10 – 20 % de equity.
Para su expansión en Chile, Malawi buscará atraer inversores en rondas de inversión inscribiéndose en programas de “capital semilla” de Argentina y de Chile, a cambio de equity a definir.

3. **Venture Funding Series A:** Entre USD 1M – USD 3M (Brazil y Mexico)
 - Rondas para atraer grandes Venture Capital y Super Angel Investors por una suma de entre USD 1M y USD 3M a cambio de 15% equity.
 - Como referencia, según Crunchbase (www.crunchbase.com) la empresa Kidizen, que tiene un modelo de negocio similar al de Malawi, ha logrado levantar USD 3,2 millones en su última ronda de inversión serie A en el año 2017 de 8 inversores (principal inversor fue Origin Ventures).

4. **Venture Funding Pre - Serie B:** USD 2M– USD 4M
 - En EEUU se espera lograr rondas de inversión de alrededor de tres millones para sostener el ingreso al mercado.

5. **IPO o Vender:** USD indefinido.

- El sueño del equipo emprendedor es lograr escalar Malawi hasta el punto de lograr hacerla pública.



Financiamiento por Etapas de Start Ups (Fuente: “iStartup” Trainig Platforms)³⁹

³⁹ <http://istartup.eu/>

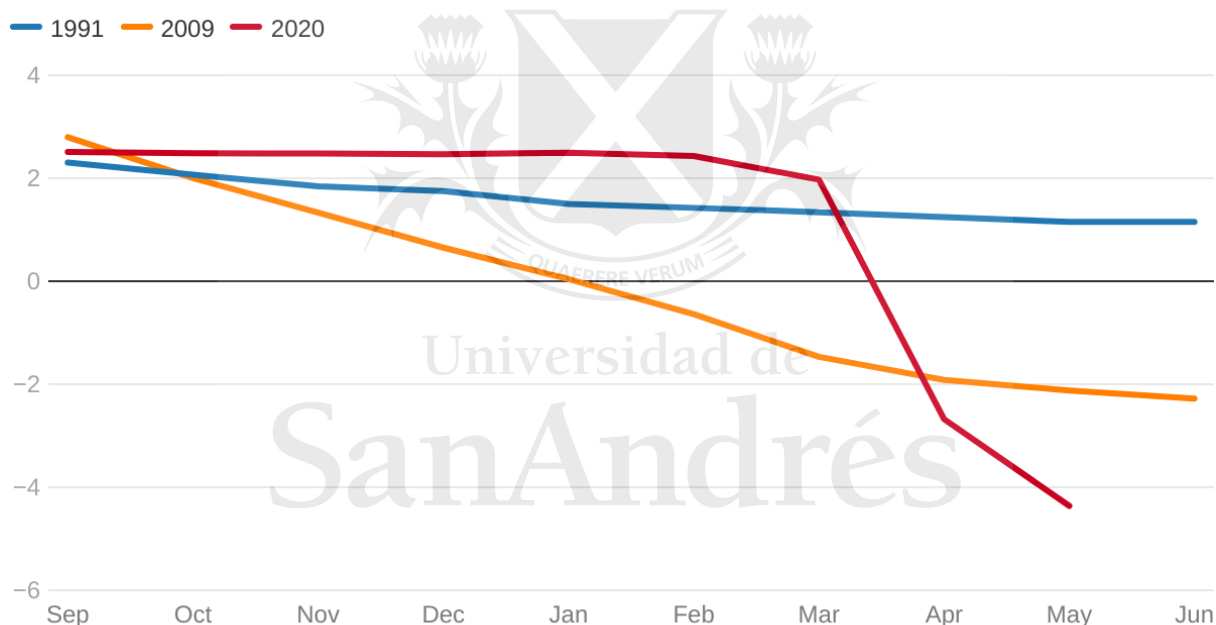
Malawi frente a COVID - 19

La pandemia del nuevo coronavirus está generando impactos inéditos en todo el planeta, especialmente en la salud humana y en las actividades económicas. Identificarlos, dimensionarlos y entenderlos es clave para la estrategia de Malawi.

Impacto Global

Si bien hoy la incertidumbre predomina, según el World Bank Group,⁴⁰ se estima que la caída del Producto Bruto global caerá hasta un 8% debido a las restricciones internacionales y las disrupciones económicas. Según el mencionado organismo, la crisis asociada a esta pandemia puede superar el efecto negativo de las crisis de 1991 y 2009, tal como se observa en el gráfico a continuación.

Consensus forecasts of global GDP (percent)



September to December shows forecasts made in the previous year, while January to June shows data for the current year. Data for 1991 are for advanced economies only due to data availability.

Source: Consensus Economics, World Bank

Se puede decir que una caída de tal magnitud eleva los riesgos de todos los negocios del mundo, ya que dificulta el acceso al crédito, disminuye los ingresos afectando la rentabilidad y estresa la caja, llevando a eventuales quiebras.

⁴⁰ World Bank Group : <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects#firstLink21649>

Impacto en América Latina y el Caribe

En referencia a América Latina, según el mencionado informe del Banco Mundial, la misma situación se da para el continente latinoamericano, ya que las condiciones económicas han empeorado dramáticamente debido al desarrollo de la pandemia COVID-19. La caída del precio de las commodities y las condiciones financieras se ven deterioradas, en conjunto con salida de capitales y crecimiento del riesgo país. A su vez, debido a que EEUU y China redujeron las compras de productos que exportan países como Brasil, México, Chile, Perú y Argentina, el ingreso de divisas a dichos países se vio fuertemente afectado. Por último, aquellos países del Caribe con fuerte dependencia del turismo internacional se están viendo afectados debido a las restricciones al turismo internacional.

Por su lado, los gobiernos tienen como prioridad asistir a los más necesitados, lograr medidas de estímulo fiscal para mitigar la recesión.

Todo esto se puede reflejar en números duros, que según el World Economic Outlook, se espera que la “actividad económica” de Latinoamérica caiga un 7,2% en 2020 y recupere 2,8% en 2021. Para los siguientes países, se esperan caídas de magnitud similar:

- Brasil: caída de 8% en 2020.
- México: caída de 7.5% en 2020.
- Argentina: caída de 7.3% y crisis de deuda en 2020

Impacto a Emprendedores:

Según un estudio reciente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), ⁴¹con una muestra de 2232 emprendimientos y 429 instituciones de apoyo (incubadoras, aceleradoras y agencias), el impacto del Coronavirus en los emprendimientos y las empresas jóvenes es notable. El estudio permite obtener las siguientes conclusiones acerca del impacto y reacción de las empresas jóvenes respecto de COVID:

⁴¹ Inter American Development Bank: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Los-ecosistemas-de-emprendimiento-de-América-Latina-y-el-Caribe-frente-al-COVID-19-Impactos-necesidades-y-recomendaciones.pdf>

- La mitad de los emprendimientos que aún no estaban en marcha, fueron interrumpidos.
- El 53% de los emprendimientos que estaban en marcha dejaron de hacerlo.
- Ocho de cada diez emprendimientos se ven fuertemente afectados por la pandemia.
- Las Empresas más afectadas son aquellas de menor trayectoria (menos de doce meses de vida).
- Los emprendimientos tecnológicos son los menos afectados y los más afectados son aquellos dedicados a turismo o entretenimiento.

Cambios en los Hábitos de Consumo

Los hábitos de consumo han visto cambios abruptos en todo el Mundo a partir de la pandemia. Las nuevas tendencias en compras, productos y servicios se han instalado rápidamente en la vida cotidiana y, muchas de ellas, parece que llegaron para quedarse. El estudio de “Consumer Engagement” de Llorente y Cuenca⁴², los consumidores alteraron sus hábitos de consumo de la siguiente manera y estas son las tendencias que más se destacan y que las marcas deben tener en cuenta:

- Incertidumbre y Búsqueda de seguridad: Debido al miedo a pérdida de empleo y preocupación por la salud, el consumo puede verse reducido por precaución. Por otro lado, la gente busca ayudar a los comercios de proximidad o aquellas marcas locales que se vean muy afectadas.
- Conciencia Personal: La percepción de la importancia del cuidado personal y el equilibrio entre cuerpo y mente es otra de las tendencias que ya llevaba tiempo en marcha y que se ha acelerado por necesidad durante la pandemia.
- Consumo Digital y Creatividad: Debido al aislamiento, el consumidor busca la oportunidad de explorar nuevas formas de adquirir sus productos favoritos, de resolver sus problemas y de relacionarse con el mundo.
- La Sostenibilidad Mediambiental: La concienciación por la sostenibilidad del planeta, la gestión de los residuos, la importancia del consumo de productos

⁴² <https://ideas.llorenteycuenca.com/2020/03/consumidores-y-marcas-en-tiempos-del-covid-19/>

orgánicos, la contaminación, el reciclaje y el cuidado del medioambiente tomaron especial relevancia en este contexto de reflexión.

- Consumidores Exigentes: Los consumidores buscan marcas con significado que sean útiles y que trasciendan en aspectos menos superficiales para centrarse en hacerles la vida más fácil y sencilla.
- La Empatía al Aislamiento: Ha tomado relevancia la construcción de valores de equipo en las compañías y la importancia de la lucha y la colaboración conjunta para superar la adversidad.

Categorías de Consumo Ganadoras y Perdedoras:

Por último, según un estudio de e-commerce de Stackline USA⁴³ hay grandes categorías ganadoras y perdedoras desde que comenzó la pandemia:

Winners:

- Productos y servicios de fitness aptos para el el hogar.
- Productos de computación y mobiliarios para tele-trabajo.
- Productos de limpieza e higiene
- Alimentos

Losers:

- Turismo
- Cámaras
- Ropa formal e informal
- Automotor

Estrategia Malawi ante COVID19:

Malawi es una empresa emergente que está en proceso de validación del modelo de negocio y que, por lo tanto, puede considerarse frágil para enfrentar un contexto de recesión y riesgos. El contexto actual de crisis sanitaria y económica global llenan de incertidumbre al equipo emprendedor y, por ende, a cualquier inversor. A su vez, los

⁴³ www.stackline.com/news/top-100-gaining-top-100-declining-e-commerce-categories-march-2020

consumidores también tendrán sus recaudos y precauciones a la hora de convertirse en early adopters de esta nueva marca.

El equipo emprendedor de Malawi tiene un “action plan” de respuesta para esta situación, consistente en reducir las expectativas temporales de crecimiento / fundraising, y seguir trabajando en validar su modelo de negocio al menor costo posible financiándose de sus socios (founders savings). Este tiempo permitirá adaptar su propuesta de valor según el contexto, con un enfoque en las prioridades de los consumidores: higiene, empatía al consumidor aislado y sostenibilidad. A continuación, se resumen los pilares del plan de acción:

- 1) **Salvavidas de Caja:** el cash Flow negativo se extenderá, ya que será más difícil alcanzar los ingresos esperados. Es por eso que se deben posponer todos los gastos variables y contrataciones, reduciendo los costos al mínimo. La financiación de este período extendido con caja negativa (hasta 12 meses) debe ser cubierta por los fundadores, por lo que es fundamental recortar los gastos al máximo.
- 2) **Reforzar Atributos de Valor:** La propuesta de valor de Malawi tiene ciertas coincidencias con los nuevos hábitos de consumo, como por ejemplo:
 - a) Es un e-commerce que opera 100% online y ayuda a las familias a que se queden en su hogar.
 - b) Tiene una propuesta que ayuda a la sostenibilidad y al cuidado del medio ambiente, al reducir el consumo de plástico extendiendo la vida útil de los juguetes.
 - c) Permite que las familias ahorren dinero al comprar juguetes a un 50% del precio de uno nuevo o al vender los juguetes que ya no usan.
 - d) Por último, Malawi también es un canal para ayudar a la comunidad, permitiendo que las familias donen los juguetes a organizaciones no gubernamentales.

En base a estas fortalezas que tiene la Empresa, es fundamental reforzar el look & feel de la web y la app, comunicando y reforzando mensajes tales como:

- a) *“Quedate en casa con tu hijo/a” o “Te ayudamos a estar segura en tu casa”*
- b) *“Reutilizar es futuro para el medio ambiente”*
- c) *“Conseguí el 100% de ese juguete al 50% del costo”*
- d) *“Comprando en Malawi, estás ayudando a otras familias”*

- 3) **Mitigar puntos débiles de Malawi:** Hay dos puntos que pueden ser considerados débiles en este contexto, y que pueden ser puntos de preocupación para las mamás “vendedoras” y “compradoras”. La mamá compradora sin duda estará preocupada por la higiene y riesgos que pueda tener un juguete usado en este contexto. Por otro lado, la mamá vendedora podría tener inseguridad respecto a cómo sanitizar los juguetes usados antes de ser enviados y también podría tener dificultades para lograr el despacho del juguete en tiempo y forma (debido a las restricciones por la cuarentena).

En base a estas debilidades, Malawi implementará lo siguiente:

- a) **Protocolo de Sanitización Covid:** Se exigirá a las mamás vendedoras que cumplan con un protocolo de sanitización previo al envío de cada juguete. Para ello, se realizará una guía donde se refuerce lo siguiente con un checklist a cumplir. A su vez, se hará llegar a la mamá “compradora” una serie de recomendaciones para prevenir el riesgo de contagio por el paquete que estuvo en contacto con el exterior. Todo esto se comunicará por la app, web app, e-mail y también en cada instante en el que el usuario transacciona en Malawi. Se recomendará lo siguiente:

- i. Desinfectar el paquete con un trapo y alcohol antes y después de manipularlo.
- ii. Minimizar el contacto con el paquete.
- iii. Lavarse las manos con agua y jabón antes y después de armar / desarmar el paquete.
- iv. Utilizar barbijo y no tomar contacto con el personal de Delivery.
- v. Si hay telas, lavar con detergente las mismas para eliminar el virus.

- b) **Recomendaciones de Delivery:** Se ayudará a las madres vendedoras a que tengan certeza de cómo y en qué tiempo podrán cumplir con sus compromisos de entrega. A su vez, se hará saber a toda la comunidad que, en este contexto, las entregas pueden verse afectadas por razones de fuerza mayor. Es por ello que se reforzará lo siguiente:

- i. Se informará a los usuarios que las vendedoras pueden estar sufriendo interrupciones o complicaciones debido al contexto y que la paciencia será un pilar para sobrellevar este momento.

- ii. Se recomendará a las madres vendedoras un formato rápido para hacer saber que su Delivery ha sido demorado por algún motivo.
 - iii. Se flexibilizarán las exigencias de cumplimiento a vendedoras permitiéndoles demorar en el despacho 24 horas adicionales y también se permitirá que suspendan su “toyroom” hasta que regularicen su situación.
 - iv. Se ofrecerá un servicio premium de “asesoría” en el que Malawi buscará los productos por el domicilio de la mamá vendedora y se hará cargo de la sanitización y gestión de la venta. Estos productos serán entregados con un sello de Malawi que garantice el cumplimiento del protocolo Covid.
- c) Protocolo de Emergencia Sanitaria Malawi: Si es necesario, Malawi implementará un protocolo de “asesoría máxima” en el que Malawi buscará los productos por el domicilio de la mamá vendedora y se hará cargo de la sanitización y gestión de la venta. Estos productos serán entregados con un sello de Malawi que garantice el cumplimiento del protocolo Covid. Este protocolo se publicará con videos y fotos para evidenciar el nivel de cumplimiento que tienen los juguetes usados. Este protocolo sería utilizado sólo en caso de emergencia, si se observan riesgos de contagio o si las ventas caen a causa del temor a contagio por COVID. Es muy costoso y sería una medida excepcional y transitoria.

Si bien el contexto global no ayuda a ninguna empresa o startup, consideramos que la propuesta de valor de Malawi tiene muchos factores que pueden ser atractivas para los consumidores. Si bien el lanzamiento en grande de la Startup y el financiamiento pueden verse aplazados, es fundamental aprovechar este contexto para lograr una validación profunda del modelo de negocio con un crecimiento orgánico y con el músculo del equipo emprendedor.

Condiciones para la viabilidad de negocio

Viabilidad del negocio

TIR: Según lo que se explicó en el análisis económico financiero, la tasa interna de retorno es de 103%, indicando que la inversión es rentable.

Costo del Capital: Debido a que es un startup con altísimos riesgos y en una etapa inicial de madurez, se aplica una tasa de descuento en dólares de 40% para exigir al máximo el proyecto.

VAN: Con la tasa de descuento del 40% y la inversión requerida de USD 92.822, Malawi tiene un valor descontado de USD 430.370, medido por su capacidad de generar flujos de fondos.

Inversión Necesaria Total: **USD 92.822**

- Año 0: USD 66.615
- Año 1: USD 26.206

Recupero de Inversión: A partir del año 2 (2021), Malawi ya genera beneficios y no requiere financiación bancaria ni inversión de CAPEX. A partir del año 3 (2022), se recupera la totalidad de la inversión.

Aspectos legales y regulatorios

Marco Legal y Regulatorio para un Marketplace en ARG /USA

- 1) Vehículos Societarios:
 - a. Sociedad holding en BVI/Holanda.
 - b. Sociedad subsidiaria SRL en Argentina.
 - c. Sociedad subsidiaria C Corp en US

Tener esta estructura probada y estándar permite hacer fundraising de inversores internacionales, tener una estructura impositiva eficiente y facilitar la estrategia de VISAS para los founders en el futuro.

- 2) Regulaciones Legales: ⁴⁴
 - Ley 24.240 de Defensa del Consumidor
 - Ley 22.802 de Lealtad Comercial

⁴⁴<http://www.protectora.org.ar/lealtad-comercial/lo-que-hay-que-saber-sobre-seguridad-en-juquetes/843/>

- Resolución ex-SCel N° 208/1993: Establece que solo podrán comercializarse en el mercado interno los productos que cumplan el reglamento establecido por la Resolución MECOSUR GMC N° 54/ 1992.
- Resolución ex-SICyM N° 851/1998 Establece primeramente que todos los productos denominados juguetes, que se encuentren alcanzados por la Resolución 208/1993, anteriormente comentada, solo podrán comercializarse, o transferirse en forma gratuita, en el país, si acreditan el cumplimiento de los requisitos y rotulado de seguridad establecidos por la citada norma legal, mediante un certificado de producto por sistema de marca de conformidad, otorgado por una entidad certificadora acreditada.
- Resolución 438/2001: Esta norma forma parte del sistema que tiende a proteger al infante consumidor de juguetes.
- Requisitos y Sellos de Seguridad Juguetes: Un juguete seguro está certificado con el sello de Seguridad Argentina, el cual garantiza que el producto aprobó satisfactoriamente los análisis toxicológicos de los materiales y pinturas, entre otros aspectos.



3) Autorizaciones y Registros:

- No requiere autorizaciones especiales.
- Registros con autoridades fiscales (AFIP)

4) Contratos con usuarios:

- Regidos por la actividad comercial.
- Términos y condiciones de uso de la pagina web o App.
- Política de privacidad.

5) Contratos con empleados y contratados

- Contrato de trabajo que incluya no competencia por clientes, producto y recursos humanos.
- NDA (puede estar dentro del contrato de trabajo)
- PIIA que es el contrato de cesión de derechos de propiedad Intelectual.
- Propiedad Intelectual
- Registro de marcas y patentes.

6) Contratos con accionistas/Inversores

- SAFEs o Convertible notes.
- Purchase agreement.
- Acuerdo de opciones sobre acciones para empleados y founders con vesting.
- Founders Agreement.
- Shareholders Agreement.

7) Proxys

- Contratos con partners o service providers (contadores, abogados, bancos, publicidad)
- Deben aclarar la naturaleza de la relación y incluir cláusulas de confidencialidad.



Universidad de
SanAndrés

Principales conclusiones

Malawi se encuentra en una situación ideal para recibir una inversión que lo potencie y lo lleve al siguiente nivel. El proyecto ya pasó las etapas tempranas y tiene un fuerte sustento en la validación de su propuesta de valor y en las charlas con usuarios potenciales de quienes guardamos sus datos. Algunos de ellos se han contactado ansiosos de poder disponer de una plataforma en donde vender los juguetes de sus hijos para poder adquirir nuevos. De esta manera, se puede concluir que los supuestos tomados pueden ser aceptados con alto grado de certidumbre y la plataforma se encuentra con posibilidades ciertas de dar servicios de calidad para los clientes.

Tal como fue expresado con anterioridad se utilizará Argentina como mercado de prueba durante el primer año para validar e iterar en la búsqueda de un sitio que alcance su optimización, para en el segundo año abrirse al resto del Mundo empezando por Chile, y luego seguir con Brasil y Mexico. Finalmente, se espera ingresar al mercado de EE. UU. En este sentido, todos estos mercados, y principalmente el de Estados Unidos representan por lo menos una magnitud de más de cincuenta veces los escenarios financieros expuestos, representando esto una muy atractiva oportunidad de inversión. Para todo esto, se cuenta con un plan de expansión y los canales de financiación que se buscarán para ello en plazos largos de tiempo.

Es importante mencionar que el escenario mundial cambio debido a la pandemia desatada por el virus COVID-19; y es posible que las estimaciones de ventas, los montos de inversión y también los tiempos de expansión se vean moderados o demorados por dicho efecto. El equipo emprendedor elaboró el plan de contingencia ya descrito, y continúa con la idea de lanzar la Empresa al mercado. Si las inversiones o la financiación se ven afectadas por la pandemia, el equipo buscará alternativas para seguir aprovechando el tiempo y validando su negocio, de forma tal que esté más preparado que nunca para ese momento de recuperación económica post-crisis.

Más allá de las dificultades dadas por el contexto, Malawi gana tiempo adelantando su fase de validación y desarrollo de tecnología para poder conseguir la financiación necesaria en cuanto se vea la oportunidad.

Bibliografía

- Eric Ries, “El método Lean Startup” (2011). Estados Unidos.
- Michael Porter, “Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors” (1980). Estados Unidos.
- Michael Porter, “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance” (1985), Estados Unidos.
- CACE (Cámara de Comercio Electrónico). “Estudio Anual de Comercio Electrónico” (2019). Argentina.
- Instituto Geográfico Nacional (IGN). Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 (INDEC). Información de población y tendencias. Argentina.
- Rogers EM. Diffusion of Innovations. 5th. New York, NY: Free Press; 2003.

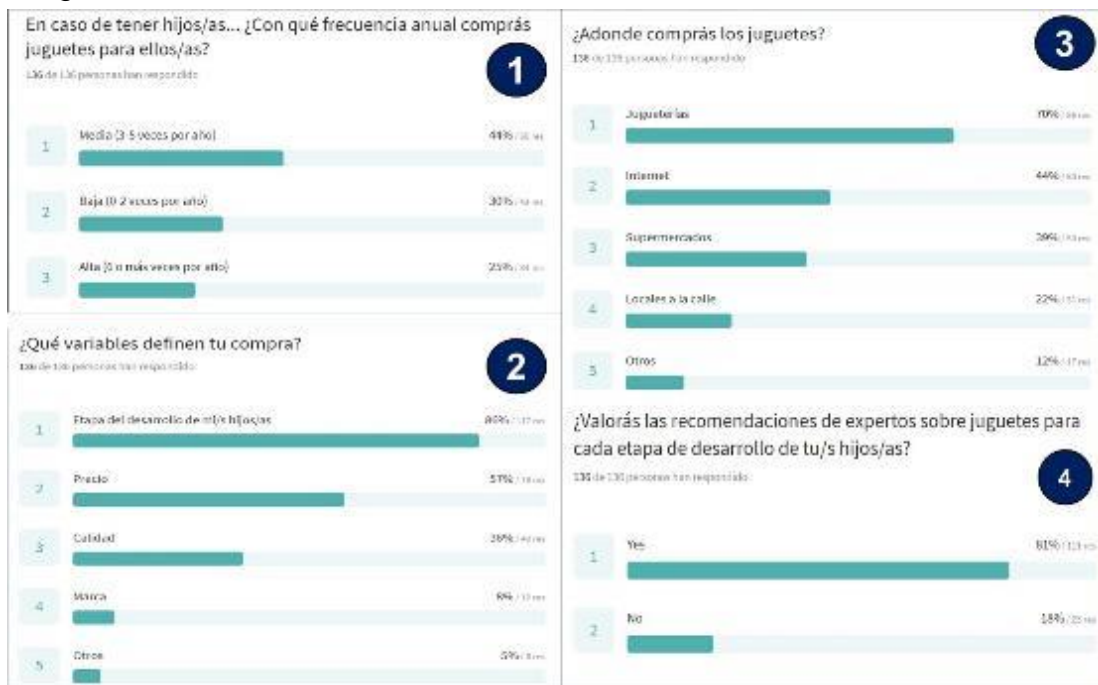
Fuentes Online de Consulta:

- Juguetes y Negocios <https://www.juguetesynegocios.com/>
- Asociación Argentina de Empresas de Juguetes <https://www.aadeja.com.ar>
- Cámara Argentina de la Industria del Juguete <https://2020.caij.org.ar/>
- La Nación <https://www.lanacion.com.ar/>
- Infobae <https://www.infobae.com>
- Ambito Financiero <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>
- BBC <https://www.bbc.com/mundo/noticias-45755145>
- El Economista <https://www.eleconomista.com.ar>
- Atlas D-Waste <http://www.atlas.d-waste.com/>
- Wikipedia https://en.wikipedia.org/wiki/Minimum_viable_product
- Interaction Design Foundation <https://www.interaction-design.org>
- Portal del Consumidor Protectora <http://www.protectora.org.ar>
- Crunchbase <https://www.crunchbase.com/>
- Mercado Pago <https://www.mercadopago.com.ar/>
- AGIP <https://www.agip.gob.ar>
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires <https://www.buenosaires.gob.ar>
- Banco Mundial <https://datos.bancomundial.org/>
- Fondo Monetario Internacional <https://www.imf.org/>
- Banco Central de la República Argentina <https://www.bcra.gob.ar/>

Anexo:

Resultados Encuestas via Survey Monkey:

○ Preguntas 1 a 4



○

○ Preguntas 5 a 9

