

Universidad ORT Uruguay

Facultad de Administración y Ciencias Sociales

# Las 3 Hadas

Comunidad de madres con soluciones online

Entregado como requisito para la obtención del título de

Master en Administración de Empresas MBA

Andrés Bähre, 261046

Liz Laguado, 262653

Ornella Sedano, 139338

Tutor: Juan Pablo Saibene

2022

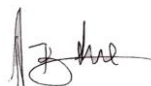
## Declaración de Autoría

Nosotros, Liz Laguado, Ornella Sedano y Andrés Bähre, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el trabajo final de la carrera Master en Administración de Empresas MBA;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.

Andrés Bähre:

Firma



Liz Laguado:

Firma

Liz Tatiana L.R.

Ornella Sedano:

Firma



16 de junio de 2022

## **Dedicatoria**

Dedicamos este plan de negocios a todas las mujeres que se atreven a iniciar el viaje de la maternidad porque aprendimos que es hermosa y duele al mismo tiempo.

## **Agradecimientos**

Queremos agradecer el constante apoyo de nuestros familiares y amigos. En especial a nuestras parejas, Leticia Pombo, Eduardo Chomali y Damián Félix. Al hijo de Ornella, Luciano Félix, que fue fuente de inspiración para la idea de este plan, y a nuestros padres que estuvieron constantemente preocupados de nuestro desempeño en el plan de negocios.

También agradecer a todos los que colaboraron en orientarnos en el mundo de los emprendimientos, como son Montserrat Copaja, Andrea Cardozo, David García, Max Piderit, Agustín Sedano, Agostina Cauterucci, Javier Fischer, Juan José Troielli, Diana Pardo, y Rosina Campomar, que, sin sus consejos ni visión del mercado, no hubiésemos logrado abarcar todas las aristas de este negocio.

También una especial mención a los profesores que nos salvaron en los momentos de colapso, como Luis Silva, Alejandro Moreno, Natalia Moreno, y Carlos Souto.

A todos los especialistas del área de la salud que dieron desde consejos hasta entrevistas para conocer el rubro, como son Paulina, Natalia, Marcelo, Daniel, Montserrat y Camila.

Por último, pero no menos importante, nuestro tutor Juan Pablo Saibene que desde el inicio apoyó en los lineamientos e incentivó un constante trabajo en todo el proceso del plan de negocios. No solo buscando la excelencia, sino dando espacios para ver cómo íbamos a nivel emocional, fomentar la correcta distribución y gestión de tareas, y de ser crítico en los momentos claves.

## Resumen Ejecutivo

El rol de madre implica asumir nuevos desafíos por encima de los ocupados hasta el momento, en el que las mujeres comienzan a recibir consejos contradictorios y gran cantidad de información no calificada, experimentan falta de apoyo y comprensión en su entorno inmediato, lo que les genera inseguridad y frustración. Presentan una necesidad de conectarse con otras madres y personas calificadas que las puedan guiar y apoyar. Las 3 Hadas trae una propuesta innovadora que facilita la generación de espacios de comunicación y soporte entre madres y expertos con el fin de promover el desarrollo de la confianza y seguridad de estas. Para esto se desarrollará una plataforma *web/app* donde se ofrecerán servicios de especialistas (talleres, asesorías, blogs/videoblogs), una comunidad de madres (foros), un *marketplace* y una comunidad de donaciones.

Las necesidades de las madres trascienden las barreras culturales, evidenciando así el potencial regional de esta iniciativa. El alcance del proyecto a 5 años estima como primeros pasos la presencia en el mercado uruguayo y chileno, con un potencial total de 2.555 MUSD. El segmento de mujeres embarazadas se caracteriza por la preocupación por el desarrollo del bebé y el momento del parto. Madres primerizas, sienten frustración ante la gran cantidad de información disponible y madres experimentadas están orientadas a la búsqueda de mejores precios y la resolución de problemas cotidianos.

Al analizar la competencia actual, se observó que existen en el mercado competidores para cada tipo de servicio en forma independiente. Las 3 Hadas se destaca por ser una solución integral, innovadora y amigable con el medio ambiente. La propuesta pretende que se posicione en atributos como el negocio más completo, el más simple de usar y el que genera más confianza.

El emprendimiento estará liderado por Ornella Sedano, experta en planificación estratégica y operativa, Andrés Bähre, experto en analítica de negocios y comportamiento de clientes y Liz Laguado, experta en planeación estratégica e implementación de proyectos. Se propone desarrollar la plataforma para el 2023 y en 2024 comenzar actividades en Uruguay, el cual presenta un mercado ideal para posicionarse y desarrollar el modelo de negocio. En 2025 comenzarán las operaciones en Chile, ya que es un mercado de gran volumen y que ofrece facilidades para el crecimiento de emprendimientos.

Los aspectos claves de la implementación de esta propuesta se basan en primer lugar en la aplicación de la estrategia de *marketing* digital enfocada en llegar pronto y en forma asertiva al público objetivo, y apalancada en sus inicios por la contratación de una agencia especializada que será la responsable del posicionamiento de marca. En segundo lugar, será estratégico la concreción de acuerdos con especialistas altamente calificados, actualizados, y que cuenten con habilidades de empatía y afinidad.

Las 3 Hadas requiere una inversión inicial de 67 KUSD, que se obtendrá por aporte de los fundadores y fondos concursables (ANII). Para la continuidad operativa se prevé en el primer año adquirir capital a través de una ronda de inversiones de 180 KUSD. Se espera una tasa de retorno requerida por el accionista del 15%. El VAN del proyecto es de 4,5 MUSD y una TIR de 289%, con un periodo de repago de la inversión de 1,51 años. Las variables con mayor impacto en el retorno están derivadas de los ingresos, como son precio y penetración de mercado.

Dada la gran oportunidad que ofrece este modelo de negocio, se proyecta evaluar la expansión al resto de los países de la región.

# Índice

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>5</b>
<b>1. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD .....</b>	<b>8</b>
1.1. <i>Definición del problema y justificación de la oportunidad .....</i>	<i>8</i>
1.2. <i>Sector específico de la propuesta .....</i>	<i>8</i>
1.3. <i>Análisis de los grupos de interés.....</i>	<i>9</i>
1.4. <i>Análisis de la intensidad competitiva .....</i>	<i>9</i>
1.5. <i>Análisis de tendencias y variables críticas .....</i>	<i>10</i>
1.6. <i>Cadena de valor.....</i>	<i>11</i>
1.7. <i>Mercado .....</i>	<i>11</i>
1.8. <i>Identificación del job-to-be-done por la propuesta de valor .....</i>	<i>11</i>
1.9. <i>Comportamiento del cliente .....</i>	<i>11</i>
1.10. <i>Perfil del consumidor según niveles.....</i>	<i>12</i>
1.11. <i>Competencia.....</i>	<i>12</i>
1.12. <i>Respuesta esperada de los jugadores de la industria al ingreso de nuestra empresa .....</i>	<i>13</i>
1.13. <i>Oportunidades y Amenazas.....</i>	<i>13</i>
<b>2. MODELO DE NEGOCIOS .....</b>	<b>15</b>
2.1. <i>Segmentos de mercado objetivo .....</i>	<i>15</i>
2.2. <i>Propuesta de valor.....</i>	<i>15</i>
2.3. <i>Canales de distribución.....</i>	<i>16</i>
2.4. <i>Relación con los clientes .....</i>	<i>17</i>
2.5. <i>Modelo de ingresos .....</i>	<i>17</i>
2.6. <i>Recursos clave para la propuesta de valor .....</i>	<i>17</i>
2.7. <i>Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor.....</i>	<i>18</i>
2.8. <i>Socios clave para el modelo de negocios.....</i>	<i>19</i>
2.9. <i>Estructura de costos .....</i>	<i>19</i>
2.10. <i>Fortalezas y debilidades.....</i>	<i>19</i>
<b>3. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO.....</b>	<b>20</b>
3.1. <i>Propuesta de diseño organizativo .....</i>	<i>20</i>
3.2. <i>Presentación de instrumentos de publicidad y promoción .....</i>	<i>20</i>
3.3. <i>Desarrollo de los canales .....</i>	<i>21</i>
3.4. <i>Diseño de alianzas clave .....</i>	<i>22</i>
3.5. <i>Diseño de operaciones clave de la venta .....</i>	<i>22</i>
3.6. <i>Identificación de inversiones.....</i>	<i>23</i>
3.7. <i>Dimensionamiento de recursos acorde a las decisiones de implementación .....</i>	<i>23</i>
3.8. <i>Impacto en los grupos de interés.....</i>	<i>24</i>
3.9. <i>Aseguramiento de la sostenibilidad del modelo .....</i>	<i>24</i>
<b>4. EVALUACIÓN DEL RETORNO /RIESGO.....</b>	<b>25</b>
4.1. <i>Inversión inicial y subsiguientes.....</i>	<i>25</i>
4.2. <i>Fundamentos de la proyección de ingresos y costos .....</i>	<i>25</i>
4.3. <i>Proyección de flujos de ingresos y egresos .....</i>	<i>25</i>
4.4. <i>Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido .....</i>	<i>26</i>
4.5. <i>Evaluación del riesgo .....</i>	<i>27</i>
4.6. <i>Sensibilidad a variables críticas .....</i>	<i>27</i>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>29</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>32</b>

ANEXO 1– ACUERDO DE ALCANCE CON EL EMPRENDEDOR .....	33
ANEXO 2– ASPECTOS INTERESANTES FUERA DE ALCANCE DEL PLAN .....	34
ANEXO 3– MODELO DE NEGOCIOS SEGÚN OSTERWALDER .....	35
ANEXO 4– PROCESO DE VALIDACIÓN DE PROPUESTA DE VALOR.....	36
ANEXO 5– TAM SAM SOM.....	39
ANEXO 6– OFERTAS DEL SECTOR .....	40
ANEXO 7– ANÁLISIS DE PORTER Y PESTEL.....	41
ANEXO 8– CADENA DE VALOR.....	43
ANEXO 9– ANÁLISIS POSICIÓN COMPETITIVA Y CUADRO ESTRATÉGICO COMPARATIVO .....	44
ANEXO 10– ANÁLISIS VRIO Y VENTAJAS COMPETITIVAS.....	45
ANEXO 11– TABLA DE GRUPOS DE INTERÉS.....	46
ANEXO 12– CATÁLOGO DE PRODUCTOS LAS 3 HADAS .....	47
ANEXO 13– PALANCAS DE CONTROL .....	48
ANEXO 14– LÍMITES DE LA ORGANIZACIÓN .....	49
ANEXO 15– ORGANIGRAMA Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO .....	50
ANEXO 16– <i>CUSTOMER JOURNEY MAP</i> .....	53
ANEXO 17– <i>TRIAL RUN</i> .....	54
ANEXO 18– MATRIZ DE RIESGOS .....	55
ANEXO 19– PLAN DE <i>MARKETING</i> Y EJEMPLO DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....	56
ANEXO 20– TABLERO DE CONTROL .....	57
ANEXO 21– COTIZACIONES Y OPINIONES EXPERTOS.....	58
ANEXO 22– MODELO ECONÓMICO FINANCIERO .....	60

## 1. Identificación de la oportunidad

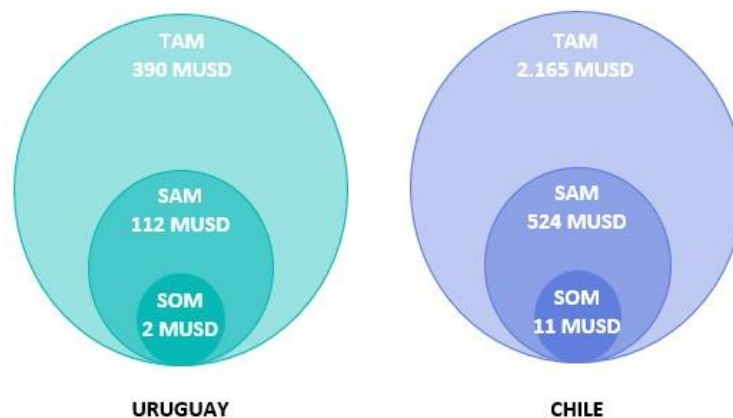
### 1.1. Definición del problema y justificación de la oportunidad

Durante la gestación y crianza de hijos existen nuevas situaciones cotidianas para la mujer que no se resuelven solo en una consulta médica, como sueño infantil, lactancia y hábitos de alimentación, higiene y prevención de enfermedades, estimulación del desarrollo infantil en sus diversas etapas, manejo de depresión postparto y muchas más. Estas situaciones, que implican generar una nueva realidad familiar, provocan inseguridad y frustración en la madre, y por eso ellas experimentan la necesidad de informarse, comunicarse entre sí, estar conectadas, sentirse apoyadas y seguras con las decisiones que toman.

Existen muchas maneras de enfrentar estos desafíos, así como también muchos mitos referentes a estos temas. La infoxicación (proliferación de información en internet) ya se convierte en un problema en sí mismo a la hora de necesitar una solución verificada.

Por otro lado, los roles parentales han cambiado en las últimas décadas, facilitando el rol laboral de las madres y dando paso a una estructura familiar flexible y colaborativa. A nivel mundial, la llegada del internet, las restricciones sociales impuestas por la pandemia y el auge de las redes sociales han impulsado al surgimiento de nuevas comunidades virtuales, acercando grupos que por las distancias y costumbres no se formaban. Este contexto otorga la oportunidad de generar nuevos espacios de orientación y contención para estas madres.

Se dimensiona la oportunidad de negocio para el mercado de productos y servicios para madres de hijos en la primera infancia (ver anexo 5). Se determinó un potencial en ventas anuales de productos y servicios en Uruguay de 390 MUSD y 2.165 MUSD en Chile. Conforme a los resultados de las encuestas (ver anexo 4), la estimación de consumo anual de madres por segmento, la proporción de clase media en cada país y la penetración de mercado proyectada para Las 3 Hadas (ver anexo 22), se determinó para el primer año un mercado potencial de 2 MUSD en Uruguay y 11 MUSD en Chile.



### 1.2. Sector específico de la propuesta

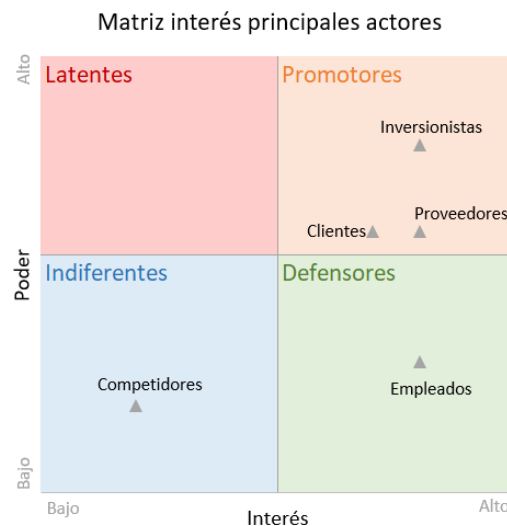
El sector de la industria en la que se sitúa la propuesta es el de los productos y servicios ofrecidos a mujeres embarazadas y madres de niños hasta 6 años: venta de ropa, juguetes, artículos maternos y servicios de especialistas en maternidad (ver anexo 6).

Ejemplos concretos de ofertas de servicios son empresas como BabyCenter o Mama&Bebe, este último ofreciendo entradas gratuitas a eventos con exposición de especialistas, suscripción a revistas y ventas de productos de marcas asociadas. Por otro lado, existen variados especialistas que ofrecen servicios



en forma independiente como la consultora de sueño infantil Luciana Jinchuk bajo su marca Volver a dormir, la nutricionista Pierina Grimaldi con su marca Bebé&Mami, o la asesora de lactancia Virginia Ons que, además de prestar asesoría, también ofrece alquiler y venta de extractores de leche y otros artículos. Por último, existen también grupos y comunidades creados por madres donde se comparten experiencias, consejos e información variada.

### 1.3. Análisis de los grupos de interés



Dentro de la categoría de promotores, los inversionistas son el grupo con mayor interés y poder, buscan recuperar su inversión, tienen un alto interés por la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa, y alto poder en la toma de decisiones. En segunda instancia, están los proveedores, quienes buscan ofrecer sus servicios, donde se destacan específicamente a los especialistas con su conocimiento y experticia, tienen un nivel alto de interés y un nivel de poder medio-alto, ya que son claves para lograr la credibilidad de la marca. Por último, están los clientes, desde mujeres embarazadas hasta madres que buscan servicios de orientación, capacitación y adquisición de productos. Tienen alto interés y gran influencia, ya que satisfacer sus necesidades es la prioridad del negocio (ver anexo 11).

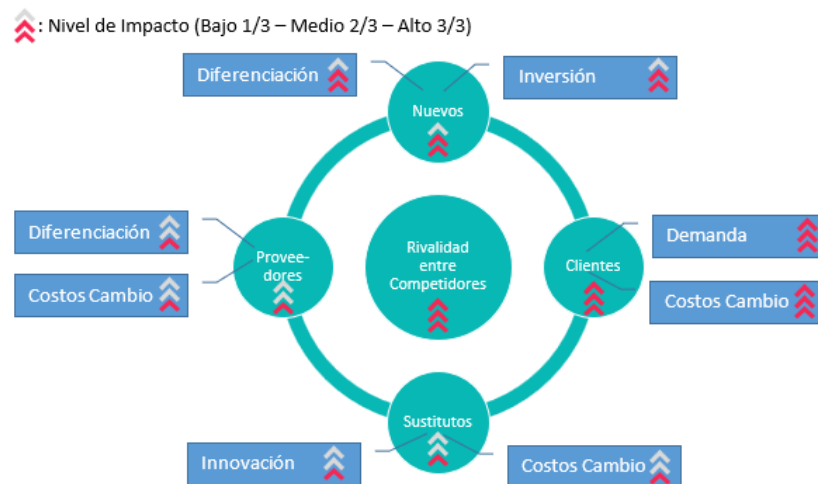
En el grupo de los defensores están los empleados, que buscan crecimiento profesional, aportan al negocio con sus servicios y en forma genérica tienen un poder de influencia medio-bajo.

Como indiferentes se pueden ubicar los competidores. Comunidades como BabyCenter, Mamá&Bebé (Uruguay) y Mastermama (Chile) presentan un *market share* en el mercado y buscan mantenerlo, teniendo un poder medio de influencia. Comunidades informales que surgen en redes sociales para compartir información y comprar o vender artículos, tienen poder de influencia bajo en el negocio. Las tiendas de productos (físicas u online) están enfocadas en su negocio y *market share* actual, con bajo poder de influencia. Y prestadores de servicios profesionales que ofrecen servicios directos a las madres y son competencia directa para Las 3 Hadas.

### 1.4. Análisis de la intensidad competitiva

Para evaluar el ingreso del negocio se consideran las 5 fuerzas de Porter (ver anexo 7). Se concluye que el atractivo general de la industria es medio. Por un lado, muy atractiva por el bajo poder de negociación de los proveedores y baja innovación del sector. Por otro lado, existe una alta demanda de madres, con una oferta amplia de servicios y productos lo que considera un alto poder de negociación por el lado de ellas. Esto impacta en una revisión constante de la cartera de productos,

una estrategia de *marketing* focalizada y acciones concretas para atraer y retener clientes. Por último, siendo la rivalidad entre competidores alta, es imperativo un conocimiento y seguimiento de la competencia través de un *benchmark*, evaluar nuevas acciones y posicionar las ventajas competitivas del negocio. La siguiente imagen sintetiza los principales drivers que explican cada fuerza y el nivel de impacto (bajo, medio o alto):



### 1.5. Análisis de tendencias y variables críticas

Se identificaron las siguientes tendencias y variables críticas:

- Infoxicación que genera confusión para las madres.
- 34% de las madres tiene un estrés elevado postparto (Aquino, 2014), mientras que entre el 20,5% y 50,7% de las madres sufre algún nivel de depresión durante el puerperio (Rojas, 2013), reflejando etapas críticas con gran necesidad de apoyo y contención.
- Hoy las madres acuden a internet y redes sociales en búsqueda de consejo, apoyo emocional, compartir experiencias. La maternidad está en una continua transformación producto del conflicto familia-trabajo que surge por la expansión de la mujer en el mundo laboral y que han vuelto a recobrar impulso los valores centrados en el niño, guiados por expertos, que requieren mucho tiempo y dinero (Arteaga, Abarca, Pozo, & Madrid, 2021).
- Existe un interés creciente de la economía circular tanto en Chile como en Uruguay, apareciendo políticas económicas al respecto (ver anexo 7).
- Incremento de usuarios de internet y redes sociales: hay 4.620 millones de usuarios de redes sociales en el mundo, con un 10% de crecimiento el último año (Hall, 2022).
- Incremento del consumo de contenido digital: 7 de cada 10 usuarios pagan por contenido digital en el mundo y en 2021 el consumo fue de 300 millones de dólares (Hall, 2022).
- El comercio social es una de las mayores tendencias de comercio electrónico (uso de las redes sociales como canales de venta de productos). El *marketplace* de Facebook capta a más de 560 millones de usuarios cada mes (Hall, 2022).
- Efectividad de la publicidad en redes sociales. El 27,6% de los usuarios descubre nuevas marcas, productos y servicios a través de anuncios en las redes sociales (Hall, 2022).

## 1.6. Cadena de valor

Las actividades generadoras de valor para las madres son el diseño y desarrollo de servicios (como talleres, blogs y videoblogs), la búsqueda de alianzas con instituciones y profesionales, la atención al cliente (buscando garantizar alto nivel de satisfacción), el análisis de datos (permitirá detectar oportunidades de mejora y cambios en las necesidades de las clientes) y el desarrollo y mejora continua en la plataforma (ver anexo 8).

## 1.7. Mercado

El mercado de productos y servicios ofrecidos a las madres incluye servicios profesionales, mercado de juguetes, artículos para bebés, ropa y otros. Se propone iniciar el proyecto de Las 3 Hadas en el mercado uruguayo, y para el año siguiente expandirse a Chile por su cercanía geográfica, estabilidad política y económica, similitud cultural, gran mercado y precios competitivos (ver anexo 9).

Para Uruguay se estiman un total de 107 mil madres con un volumen de consumo anual de 390 MUSD, mientras que, para Chile, 770 mil madres con un volumen de 2.165 MUSD (ver anexo 5).

Ambos mercados tienen similar comportamiento con un 78%, en promedio, de interés en cada servicio. Las madres presentan una disposición a pagar de 15 USD por taller, 10 USD por asesorías y en la compra/venta están dispuestas a pagar un 10% de comisión (ver anexo 4).

## 1.8. Identificación del *job-to-be-done* por la propuesta de valor

Las 3 Hadas es una propuesta para embarazadas y madres de niños en primera infancia, que busca generar confianza y seguridad en ellas mismas ante los retos diarios en la gestación y crianza de sus hijos, ofreciendo experiencias en un ambiente online, pero cercano y amigable, donde satisfacer sus dudas y adquirir las mejores prácticas maternas, reduciendo sus esfuerzos y generando vías de comunicación con otras madres. Tendrán experiencias personalizadas y de calidad, certificadas con los *reviews* de otras usuarias y el respaldo de especialistas profesionales en la materia.

Generar la cercanía, confianza y acompañamiento que las madres necesitan al ofrecerles servicios y/o soluciones a los retos diarios			
Experiencia personalizada	Conjunto integral de servicios	Programación de contenido y talleres ajustada a la demanda	Acceso directo en tiempo real a especialistas desde casa
Asesorías personalizadas	Comunidad de madres	Política de mejora continua	Coordinación de servicios por medio la <i>web/app</i>
<i>Mailing</i> conforme a perfil	Servicios profesionales: Portafolio de especialistas y profesionales, talleres y blogs/videoblogs	Oferta de talleres de acuerdo con principales intereses	
Oferta de servicios de acuerdo a perfil	<i>Marketplace</i>		
Diversidad de paquetes de cupones	Comunidad de donaciones: Gestión de donaciones y amadrina una madre		

## 1.9. Comportamiento del cliente

Se encontró que la mayor dificultad para madres embarazadas es el parto y la salud del bebé. Para madres primerizas, es el exceso de información y precios elevados, mientras que, para madres experimentadas, existe inseguridad y preocupación por altos precios. Todas coinciden hacia una sensación de frustración, preocupación, e inseguridad, y por ello buscan apoyo, sentirse acompañadas y estar tranquilas de que todo saldrá bien.

Por otra parte, el 65% de las madres resuelven temas cotidianos de sus hijos directamente con especialistas, principalmente pediatras y fonoaudiólogos. Existe una necesidad de asesoramiento y profundizar en sus principales necesidades. En paralelo, el trial run reveló la interacción deseada por parte de las madres con relación a una página web de servicios para madres: una interacción lo más simplificada posible y guiada con links de acceso rápido. Por otro lado, se remarcó la necesidad de estar en contacto con otras madres que sean de soporte emocional.

En los anexos 4 y 17 se explican las diversas herramientas utilizadas y los pasos que se fueron dando para entender al cliente, su comportamiento y construir y validar la propuesta de valor, apreciando mercados similares en Uruguay y Chile, sin encontrar diferencias significativas.

#### **1.10. Perfil del consumidor según niveles**

De acuerdo con los *insights* obtenidos de las entrevistas en profundidad (ver anexo 4) y al ciclo de vida de madres, se identificaron 4 potenciales consumidores:

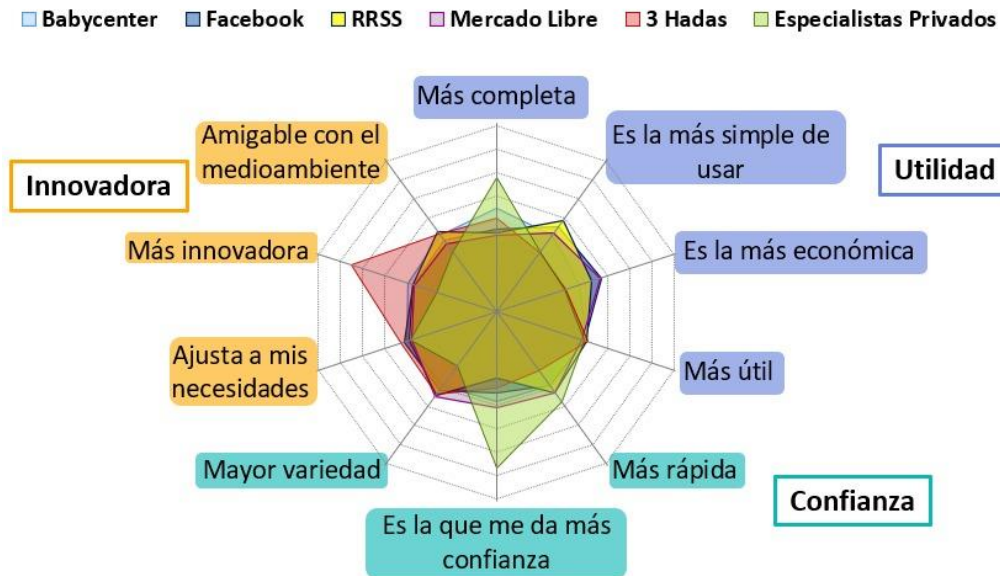
- **Búsqueda:** Mujeres en etapa de evaluación de mejores prácticas para la búsqueda activa del embarazo. Suelen informarse en blogs y con especialistas.
- **Embarazadas:** Mujeres que se preparan para ser madres, aprendiendo y adquiriendo los productos esenciales. Experimentan angustias y preocupación de que todo saldrá bien en el parto. Suelen informarse en blogs, comunidades y con especialistas.
- **Primerizas:** Mujeres que se enfrentan al desafío de la crianza por primera vez; buscan despejar miedos, aclarar mitos, encontrar mejores prácticas y adquirir productos. Suelen acudir a blogs, comunidades, especialistas y compras online.
- **Experimentadas:** Madres con más de un hijo; tienen mayor experiencia que las primerizas, menos inseguridades, buscan mejores precios en compras y acuden a comunidades.

#### **1.11. Competencia**

No existe aún una empresa que ofrezca a la vez productos y servicios integrales para madres:

- **Servicios profesionales:** Las empresas de nicho (tratamiento de sueño, por ejemplo), impactan de forma parcial, porque se dirigen además a otro tipo de clientes (niños mayores a 6 años).
- **Comunidades:** Existen varias en la región (anexo 6) con presencia en varios países. Ofrecen foros de interacción entre miembros y algunos blogs con información para padres.
- **Tiendas físicas o virtuales y *marketplace*** donde se destacan el de Facebook y Mercado Libre.
- **Las redes sociales y Whatsapp** son otro competidor donde hay ventas entre usuarios, sin restricciones, pero sin garantías, lo que puede generar desconfianza.

En base a las encuestas realizadas en ambos países, Las 3 Hadas es considerada una propuesta innovadora (ver anexo 4). Se aspira a mantener esa diferenciación e intentar destacarse como la más amigable con el medioambiente y la que se ajusta a las necesidades de las madres, así como también como la más completa, más simple de usar y de mayor confianza. Aquí se visualiza el gráfico de Chile.



Además, el posicionamiento de Las 3 Hadas se estudió con el reloj estratégico, la frontera de productividad y el cuadro estratégico comparativo (ver anexo 9).

### 1.12. Respuesta esperada de los jugadores de la industria al ingreso de nuestra empresa

La competencia apuntará a potenciar sus ventajas competitivas, y de muy difícil manera lograrán integrar productos y servicios a la vez en sus modelos de negocio.

Se puede esperar que Mercado Libre no manifieste reacciones agresivas ante la llegada de este proyecto, por considerar a Las 3 Hadas como un competidor pequeño respecto del *marketplace* frente a sus negocios. Lo mismo para el resto de las tiendas que exclusivamente venden artículos y no ofrecen servicios. No se estima que busquen captar el segmento de talleres y comunidad por el bajo conocimiento y desarrollo de dichas capacidades. Lo mismo empresas de venta exclusiva de productos.

Los especialistas pueden ver la empresa como una oportunidad para tener mayor visibilidad, enfocarse en la maternidad, y ahorro en esfuerzos de tiempo y costos captación de nuevos clientes. Por otra parte, se puede prever el surgimiento de nuevos competidores y/o la alianza entre otros, imitando el modelo de negocio de Las 3 Hadas.

Las comunidades ya establecidas son las que se espera que reaccionen, ya que Las 3 Hadas representa una amenaza para ellas. Se puede esperar que tengan una respuesta agresiva realizando campañas específicas para las mamás con promociones, descuentos o regalos especiales, y puede ser que se diversifiquen. Buscarán incentivar el uso de su comunidad por parte de este público, atrayendo a los clientes potenciales de Las 3 Hadas.

### 1.13. Oportunidades y Amenazas

Se detectaron las mismas oportunidades y amenazas del entorno para Uruguay y Chile, por ser dos mercados y culturas muy similares (ver anexo 21, opiniones de expertos), excepto en los casos en que se especifica:

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe en el mercado una marca reconocida del impulso y cuidado de la maternidad.</li> <li>• Grandes comunidades de madres dispuestas a generar alianzas con marcas de maternidad.</li> <li>• Grandes grupos de madres en redes sociales buscan informarse y compartir experiencias.</li> <li>• Las personas eligen cada vez más marcas con un impacto social y ambiental positivo.</li> <li>• Especialistas dedicados a la maternidad están abiertos a participar en comunidades de madres y a conformar redes y alianzas.</li> <li>• Oportunidades de negocio escalables por ser necesidades que trascienden culturas.</li> <li>• Las madres asumen cada vez más nuevos roles y ganan espacios de responsabilidad en la vida laboral, que implican más necesidad de apoyo para los retos de la maternidad.</li> <li>• Ahora las personas muestran su intimidad y vida familiar en redes y comunidades virtuales en busca de sentir pertenencia y comprensión.</li> <li>• Los avances tecnológicos permiten el desarrollo de plataformas inteligentes.</li> <li>• La creación de redes y alianzas estratégicas dentro de una misma cadena productiva está en auge, lo cual representa una oportunidad para quienes se apoyen de estas redes y alianzas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uruguay es un mercado pequeño, lo cual presenta una amenaza para este sector.</li> <li>• Desarrollo de productos y servicios es atractivo para nuevos competidores.</li> <li>• Existen ofertas de plataformas con contenido gratuito en la <i>web</i> y redes sociales.</li> <li>• Para Uruguay, en el sector de <u>marketplace</u>, hay una fuerte presencia de competidores como Mercado Libre.</li> </ul>

## 2. Modelo de negocios

El modelo de negocios propuesto para Las 3 Hadas se presenta en el anexo 3 y a continuación se explican los principales puntos de este.

### 2.1. Segmentos de mercado objetivo

Al analizar los comportamientos e intereses de las madres, Las 3 Hadas se enfocará en 3 de los 4 potenciales segmentos de mercado:

- Embarazadas: Futuras madres interesadas en encontrar información que les permita entender los cambios en su vida y nuevo rol, el desarrollo del bebé en el vientre, cómo prepararse para el parto, consejos profesionales, mejores prácticas, productos y servicios para el cuidado de ellas mismas y el de su futuro hijo. Todo esto con el fin de lograr un embarazo saludable y un desarrollo óptimo del feto. Se estiman 13.400 embarazadas al año en Uruguay y 97.400 en Chile, con consumo anual total de 49 KUSD y 282 MUSD respectivamente (ver anexo 5).
- Madres primerizas: Al ser madres por primera vez tienen gran incertidumbre por los retos que enfrentan en este nuevo rol, los cambios en la dinámica familiar y de pareja, además de todo lo que conlleva cada etapa en el desarrollo de sus hijos. Tienen la necesidad de sentirse acompañadas y comprendidas, de encontrar información y buenos referentes para afrontar todo lo anterior, así como, encontrar una buena orientación y alternativas a la hora de adquirir diferentes productos. Se estiman al año cerca de 26.000 madres primerizas en Uruguay y 230.000 en Chile, con un consumo anual de 96 MUSD en Uruguay y 665 MUSD en Chile.
- Madres experimentadas: Gracias a su bagaje la incertidumbre que enfrentan es menor, sin embargo, las nuevas etapas de sus hijos siempre representan nuevos desafíos, ante estos valoran la información de calidad y asesorías profesionales. Tienen un alto interés por encontrar soluciones prácticas en la adquisición de productos y servicios, buscando ahorro en costos y la reubicación de los artículos que ya no utilizan. Se estiman al año 68.000 madres experimentadas en Uruguay y 440.000 en Chile, con un consumo anual de 245 MUSD en Uruguay y 1.285 MUSD en Chile.

### 2.2. Propuesta de valor

Las 3 Hadas plantea ofrecer un conjunto de servicios que den soluciones de forma integral a los desafíos que enfrentan las madres en su día a día, logrando generar una cercanía con ellas, a tal punto que se sientan acompañadas en su proceso, entendidas y les genere la confiabilidad que requieren al atreverse a buscar ayuda o tomar decisiones. Los servicios serán ofrecidos por medio de una plataforma digital (ver anexo 17) que sea amigable, dé acceso rápido a soluciones e integre 4 componentes principales (ofrecidos actualmente en el mercado de forma independiente):

1. Comunidad de madres: Enfocado en embarazadas y madres primerizas para plantear temas de interés, interactuar entre sí, expresarse libremente y formar una red de apoyo, donde puedan darse cuenta de que no están solas. Se habilitarán búsquedas avanzadas que permitan tener acceso a historial de temas ya tratados.
2. Servicios profesionales: Buscan ayudar a las madres en situaciones del día a día. La red de especialistas de Las 3 Hadas es única en el mercado y permite contar con varios espacios y diversas modalidades de interacción entre las usuarias y ellos (ver anexo 12), como son:

- Blogs/videoblogs de recomendaciones de cuidados para los hijos y la madre en el embarazo, postparto y en las diferentes etapas de los niños (ejemplo: etapas del sueño, alimentación, mejores artículos para satisfacer ciertas necesidades, etc.).
  - Talleres por temáticas de interés (ejemplo: lactancia, desafíos de pareja con la llegada de los hijos y cómo enfrentarlos, etc.), algunos de los cuales se realizarán en forma presencial debido a la temática (tipos de ejercicios convenientes en el parto).
  - Oferta de asesorías de especialistas, con acceso a *reviews* y calificaciones de usuarios.
3. *Marketplace*: Espacio creado como respuesta a la necesidad, especialmente de madres experimentadas, de comprar y vender productos de segunda mano, gracias a la creciente conciencia medioambiental y a que entienden que muchos de estos se usan por periodos muy cortos y terminan quedando en muy buenas condiciones. Contarán con *reviews* y calificaciones del producto y del vendedor.
4. Comunidad de donaciones: Respondiendo al interés por donar y dimensionar el impacto social, se ofrecerá:
- Gestión de donaciones con fundaciones asociadas, donde se visibilicen los beneficiarios de las donaciones.
  - Programa amadrina una madre, espacio que permita conocer la situación y necesidades de otras madres.

Las 3 Hadas permitirá a las madres tener acceso gratis a la plataforma, a la comunidad de donaciones, comunidad de madres (acceso libre a foros), y a los blogs y videoblogs, mientras que el *Marketplace*, si bien será de acceso libre, cada vez que ocurra una venta se cobrará una comisión. Los talleres y asesorías profesionales tendrán un precio (ver punto 2.5), pero las madres podrán construir una experiencia personalizada, decidiendo ellas qué tipo de paquete adquirir de acuerdo con su interés.

La propuesta logra determinar ventajas competitivas asociadas a un servicio integral (ver anexo 10). Los factores críticos de dichas ventajas son:

- Servicio personalizado y de cercanía
- Excelencia profesional
- Oferta integral, innovadora y en mejor continua
- *Reviews* y comentarios sobre servicios y productos dentro de la plataforma
- Visibilidad de impacto social por donaciones
- Acceso a talleres otorgados por líderes de cada especialidad

### **2.3. Canales de distribución**

Los canales que se utilizarán para dar a conocer la plataforma en Chile y Uruguay son las redes sociales (para más detalles ver punto 3.2), además de Google y YouTube. Además, cartelería, *influencers* e instituciones para madres darán publicidad de los servicios de la plataforma, así como los propios clientes mediante un sistema de referidos. Por su parte, las fundaciones de donaciones asociadas serán un canal más de difusión de la Las 3 Hadas.

Las plataformas *web* y *app* son el principal medio electrónico en ambos mercados por el que se prestan los servicios y en el cual se realiza la transacción de venta. Los especialistas subcontratados en cada país serán el principal canal de distribución de los servicios, brindando su conocimiento y experticia



sobre los temas maternos tanto en modalidad talleres, blogs, videoblogs como en modalidad asesoría personalizada. Además, para el *marketplace*, se ofrecerá la opción del envío de productos.

El servicio postventa será por medio de chat en las plataformas, llamadas y por Whatsapp.

#### 2.4. Relación con los clientes

Las 3 Hadas busca generar una relación emocional con cada una de sus clientes y convertirse en un apoyo y guía en todos los temas cotidianos de la crianza de los hijos. Por eso será de suma importancia que las campañas apelen a las emociones de la mamá y a la interacción con su hijo.

El objetivo estará en establecer una relación de confianza y duradera con las personas por lo que es necesario crear experiencias únicas y atractivas. El diseño y prestación de servicios se realizarán en base a las preferencias y opiniones de los clientes como centro.

El diseño de la página estará orientada al cliente, con una barra de progreso de la gestación o edad del hijo, que permitirá ofrecer avisos personalizados sobre los servicios más adecuados y actualización de contenidos relacionados a la etapa en la que se encuentre el hijo, generando una sensación de cercanía y personalización especial.

Un elemento para destacar es la co-creación de valor con las usuarias a través de la creación de foros en la comunidad de madres a raíz de sus intereses. También se co-crea valor con la posibilidad de amadrinar a otras madres de bajos recursos económicos. Estas posibilidades brindan un valor agregado a través de los blogs, videoblogs, talleres y asesorías de los especialistas.

También es importante destacar que la práctica de comercio social que se va a desarrollar va a permitir generar mayores interacciones con los clientes a través de las redes sociales.

En el anexo 16 se presenta el *Customer Journey Map* el cual muestra los puntos de contacto o interacción que se dan con el cliente durante las diferentes etapas de su experiencia con Las 3 Hadas. En estos puntos de interacción se crean “momentos de la verdad” para los cuales la empresa debe considerar determinados estándares de atención.

#### 2.5. Modelo de ingresos

En base a las preferencias relevadas en las encuestas, se definió crear la modalidad de compra de cupones para el canje de servicios. Cada cupón vale 5 dólares, por lo que con 3 cupones se accede a un taller, y con 2 a una asesoría (ver anexo 4). Los ingresos estarán compuestos por cuatro fuentes:

Servicio	Precio	Personas Interesadas	Distribución Ingresos
Talleres	15 USD	78%	41%
Asesorías	10 USD	77%	22%
Envíos	110% costo	78%	22%
Comisión Compra/Venta	10%	78%	15%

La modalidad de pago será a través de *webpay* que acepta tarjetas de crédito y débito nacionales e internacionales, considerado en la cotización de la *app* (ver anexo 21).

#### 2.6. Recursos clave para la propuesta de valor

Contrato con compañía de marketing digital: Fundamental para crear y posicionar la marca en ambos países. Implica: diseño de imagen, logotipo y manual de marca, el software de la app y sitio web que incluye marketplace y posibilidad de pago online, y la estrategia de marketing (ver anexo 19). La

contratación será en el año 0 desde Uruguay con un proveedor estratégico. A partir de los siguientes años, la gestión de campañas y redes sociales será dirigida por el jefe de *marketing* establecido en Uruguay (ver anexo 15) con el apoyo de un *community manager* en Uruguay y uno en Chile.

Profesionales de diversas especialidades en maternidad: Esta diversidad es uno de los distintivos y atractivos de la propuesta de valor. En Uruguay y Chile se subcontratarán especialistas de ginecología, pediatría, nutricionista, psicología, fonoaudiología, fisioterapia, educador crianza respetuosa, especialista de lactancia, sueño infantil y terapeuta ocupacional.

El capital y financiamiento: que permita cubrir los costos de implementar la página *web* y la *app*, los esfuerzos en *marketing* y los costos asociados al personal.

Cultura organizacional orientada al cliente: es esencial para generar confiabilidad y una buena reputación en el mercado. Para lograrla, el plan estratégico deberá estar permeado con esta cultura, se trabajará desde la inducción del personal, y se harán reuniones sociales de todo el equipo. Se destaca también el protocolo de atención al cliente que será parte de la estrategia del negocio.

La capacidad generada por el conocimiento de gestionar una propuesta innovadora, que conjuga una comunidad virtual de madres respaldada por profesionales expertos en la materia con un *marketplace*, será otro elemento clave que formará parte de las ventajas competitivas del negocio.

## **2.7. Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor**

Posicionamiento y publicidad: La gestión de la estrategia de marca, campañas de publicidad y promoción, manejo de redes sociales, son fundamentales para la captación de clientes potenciales en ambos países, con el apoyo de la agencia de *marketing* contratada desde la casa matriz en Uruguay y luego gracias al trabajo del personal de *marketing* en Chile y Uruguay (ver anexo 15).

Concreción de acuerdos con instituciones y especialistas: claves para la viabilidad del negocio en los dos países (ver desarrollo del canal de especialistas en punto 3.3).

Actividades y procesos TI: Desarrollo, mantenimiento, mejoras, y vigilancia de las políticas de uso de la *web* y la *app*, son claves por ser los dos canales principales de interacción con los clientes. Estos servicios serán externalizados, incluidos en el contrato con la agencia de *marketing*.

Organización de cursos y talleres: Creación, coordinación (locación, agenda, materiales, control de tareas previas, durante y posteriores al taller), grabación, edición, y carga del video en plataformas, son actividades y procesos esenciales para la satisfacción de clientes y generación de ingresos. La carga del video en plataformas será centralizada desde casa matriz. La coordinación y ejecución de talleres se realizará desde cada país con los recursos correspondientes, y la grabación y edición de videos serán servicios subcontratados en cada país.

Atención al cliente: Generación, cumplimiento y control del protocolo de atención al cliente, son importantes para desarrollar empatía con el cliente y generar su confianza y credibilidad, y es por esta razón que cada país tendrá sus propios operadores de atención al cliente.

Evaluaciones del negocio: Análisis de estadísticas e indicadores internos y de mercado, evaluación y toma de decisiones estratégicas, para lograr el crecimiento y la sostenibilidad del negocio. Las gerencias en Uruguay deberán presentar su reporte de resultados con distinción de los mercados.

El análisis de los límites de la organización basado en el modelo de costos de transacción y desempeño propio relativo explica la decisión de externalización de las actividades del negocio (ver anexo 14).

## 2.8. Socios clave para el modelo de negocios

Para construir la comunidad y garantizar el éxito del proyecto serán socios estratégicos los especialistas en diferentes campos como embarazo, postparto, desarrollo y habilidades de bebés y niños, etc. Van a enriquecer la comunidad con notas, videoblogs/blogs, y talleres.

El desarrollador de las plataformas web/app debe ser una firma capacitada en crear plataformas complejas y que permita crear una experiencia amigable para el cliente, así como hacer seguimiento de su comportamiento para hacer ajustes conforme a sus necesidades. La agencia de marketing debe ser experta en desarrollo de emprendimientos que permita el posicionamiento deseado.

Las fundaciones de donaciones son clave para ofrecer varias opciones y visualizar el impacto social. Las instituciones para conseguir mayor posicionamiento. Por último, los influencers para que actúen como embajadores de la marca y promuevan el uso de la plataforma y todos sus servicios.

## 2.9. Estructura de costos

La empresa funciona en modo remoto (ver anexo 15), por lo que los costos fijos y variables están fuertemente vinculados a los honorarios y gastos de talleres presenciales (ver anexo 22).

La estructura de costos se resume en la siguiente tabla:

Tipo Costo - Categoría	Distribución
Costo Variable – Envíos	29%
Costo Variable – Honorarios Asesorías	23%
Costo Variable – Alquiler Salón	14%
Costo Variable – Honorarios Expositores en Talleres	12%
Costo Variable – Regalos a madres en Talleres	12%
Otros Costos (Fijos y Variables)	10%

## 2.10. Fortalezas y debilidades

Se identifican las siguientes fortalezas y debilidades para Las 3 Hadas:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil y rápido acceso a un variado portafolio de servicios profesionales en un solo lugar sin salir de casa.</li> <li>• Comunidad con grupos de apoyo de madres con comunicación abierta sobre sus necesidades y oferta de asesoría experta a ellas.</li> <li>• Propuesta integral que reducirá sus esfuerzos al otorgar soluciones completas, donde al acceder por ejemplo a <i>tips</i> de alimentación, se podrá acceder a recetas y comprar los ingredientes con proporciones exactas en un mismo carrito de compra a solo un <i>click</i>.</li> <li>• Acceso a calificaciones y <i>reviews</i> de los profesionales por parte de otras madres antes de contratar sus servicios de forma particular.</li> <li>• Acceso a cursos y talleres de alto nivel con profesionales reconocidos, a precios especiales al adquirir cuponerías de Las 3 Hadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe pagar por contenido de talleres que en algún caso pueden ser de acceso gratuito en internet.</li> <li>• Costo adicional por asesorías profesionales que algunas madres pueden que accedan a través de sus mutualistas.</li> </ul>

### **3. Implementación del modelo**

#### **3.1. Propuesta de diseño organizativo**

La implementación será conducida por los 3 miembros fundadores (grupo conductor), en donde Ornella Sedano, contadora Pública, con seis años de experiencia en planificación estratégica, cinco años en áreas de administración, contabilidad y finanzas, diez años en planificación operativa y mejoras de gestión y ardua experiencia en manejo de personal, será la encargada de dirigir y coordinar la organización como gerente general.

Andrés Bähre, ingeniero civil industrial, con diplomado en *marketing* estratégico, nueve años de experiencia en analítica de negocios, comportamiento de clientes, inteligencia de negocios y experiencia del cliente velará por motivar y mantener los esfuerzos del equipo con foco en el cliente, entender y satisfacer sus necesidades, será el gerente comercial.

Liz Laguado, profesional en finanzas y relaciones internacionales, con diez años de experiencia en planeación estratégica, análisis de mercados, desarrollo de proyecciones de rentabilidad y coordinación de equipos en la implementación de proyectos será la gerenta de finanzas.

Si bien Las 3 Hadas tendrá operaciones en Chile y Uruguay, la mayor parte de su plantilla será de la matriz en Uruguay. Chile funcionará a partir del segundo año con un coordinador de operaciones que reporta al Gerente de Operaciones en Uruguay, un *community manager* que reporta al jefe de *marketing* de Uruguay y dos operadores de atención al cliente que dependen del supervisor en Uruguay. Por otro lado, el Gerente Comercial se instalará en Chile a partir del segundo año y tendrá un rol de representante de la compañía en ese país.

Todo el personal trabajará en forma remota con reuniones semanales de cada equipo, para coordinación de temas, realizando una reunión presencial cada 3 meses. Se harán reportes mensuales para el Directorio para evaluar el crecimiento y continuidad del negocio. Se realizará un reporte anual de evaluación de la empresa acompañado del plan para el siguiente año. Esta instancia será presencial para toda la compañía, por lo cual se tienen en cuenta viajes anuales de la plantilla a partir del segundo año, turnándose cada año en uno de los países. En esta jornada anual presencial se fomentará la socialización, integración y unidad de todo el personal de la empresa.

El organigrama completo se presenta en el anexo 15 junto con la descripción de los puestos de trabajo y como complemento en el anexo 13 se definieron las palancas de control.

#### **3.2. Presentación de instrumentos de publicidad y promoción**

El plan de *marketing* será liderado por la Gerencia Comercial y estará alineado con las etapas del ciclo de vida de los clientes, alcance, adquisición, conversión y retención/lealtad. Se desarrollará una práctica de *marketing* de interacciones a través de redes sociales que buscará aprovechar el entendimiento de las motivaciones de las madres en cada etapa y de esta manera resaltar el potencial de Las 3 Hadas para satisfacer sus necesidades (ver anexo 19). Un método habitual de interacción será por ejemplo a través de mensajes directos y comentarios en las publicaciones.

La publicidad en medios digitales destacará los atributos y valores de marca, además de una propuesta de valor adecuada para cada segmento. Los atributos de la marca son: servicio integral innovador, variado paquete de soluciones, economía circular y confiabilidad. Los valores de la marca son: empatía, integridad, compromiso social y espíritu de equipo.

El jefe de *marketing* será el encargado de gestionar la cartera de clientes, tomar acciones de *upselling* para incentivar la suscripción de clientes que adquieren talleres o asesorías esporádicas y acciones de *cross-selling* para incentivar el uso del *marketplace* para clientes de talleres o asesorías.

Existirá, por otro lado, el *marketing* de afiliados con *influencers*, quienes obtendrán una comisión a cambio de promover los servicios de la plataforma en sus redes sociales y se hará efectiva a partir de la compra de la persona redirigida.

Con el fin de medir la efectividad de las campañas de publicidad se aprovechará el alto componente digital dando seguimiento constante a diversos indicadores como tasa de apertura (buscando mantener niveles superiores al 20%), tasa de *clicks* y tasa de conversión. Para medir la efectividad de los canales se harán encuestas consultando por dónde se enteraron de la propuesta. De acuerdo con los resultados que se obtengan se podrá determinar los canales que están funcionando mejor y se determinará dónde enfocar mayores esfuerzos.

### **3.3. Desarrollo de los canales**

La plataforma *web* y *app*, por las cuales se prestan los servicios y se reciben los pagos con tarjeta de crédito y débito, serán desarrolladas por un proveedor estratégico que reportará a la Gerencia Comercial, pero luego la carga y actualización de contenidos en las plataformas serán realizadas por el analista *ecommerce* en Uruguay (recurso interno de la Gerencia de Operaciones). Luego, los envíos solicitados desde el *marketplace*, serán realizados por la empresa de logística subcontratada que reporta al analista *ecommerce*.

Las consultas, reclamos y el servicio postventa será a través del equipo interno de atención al cliente, con 2 operadores en cada país, supervisados por el encargado desde Uruguay, y será por chat online, Whatsapp y llamada telefónica.

Los especialistas en maternidad subcontratados serán contactados por el gerente comercial, quien presentará la propuesta de negocio y condiciones de contratación junto con el gerente de operaciones. Serán contactados aquellos especialistas que estén dentro del perfil deseado: que cuenten con una cierta experiencia (que les brinde capacidad de respuesta ante situaciones diversas), que estén actualizados (se priorizará docentes en facultad de sus especialidades), y que tengan ciertas habilidades de empatía y afinidad con la propuesta de Las 3 Hadas. Para conocer cuáles especialistas cuentan con el perfil, se harán consultas en los hospitales donde se realizan las residencias médicas y en las cátedras de las universidades, además del conocimiento del medio que brindan los especialistas allegados al grupo conductor-emprendedor de Las 3 Hadas, los cuales fueron entrevistados.

Las cuentas de redes sociales corporativas, así como las campañas de publicidad y *ads* en Google y YouTube serán gestionadas con los recursos internos de *marketing* de cada país por considerarse actividades estratégicas y sensibles para el éxito del proyecto, aunque el esfuerzo inicial en *marketing* para el posicionamiento de marca será a través del contrato con la agencia especializada. En referencia a las redes sociales, se priorizará Facebook e Instagram en ambos países por ser las redes más utilizadas por los adultos en ambos países (Kemp, 2022).

Tanto los *influencers* e instituciones para madres que ofrecerán publicidad de Las 3 Hadas serán contactados a través de sus canales públicos por el jefe de *marketing* quien les presentará la compañía y a cambio se les ofrecerá publicidad en la plataforma web.

Las usuarias también serán canal de publicidad mediante un sistema de referidos por el cual cada 3 madres que se recomienden y efectivamente compren en la plataforma, se ganan un cupón.

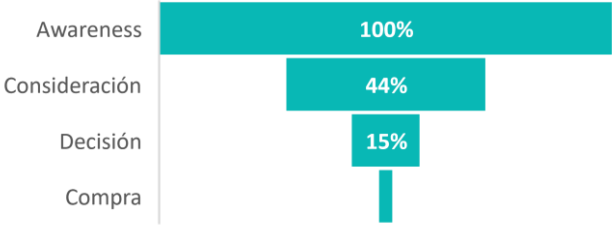
### 3.4. Diseño de alianzas clave

- **Especialistas:** Serán aquellos seleccionados por su perfil como se dijo en el punto anterior de las especialidades mencionadas en el punto 2.6. Su objetivo será garantizar un servicio de alto nivel con contenidos de calidad y actualizados, de manera amena y cercana. Deberán proponer y generar contenidos para talleres y blogs/videoblogs y comunicar su agenda al coordinador de operaciones. Se procura un vínculo duradero. Las usuarias harán *reviews* de sus servicios y la empresa también le dará *feedback* a los especialistas sobre su desempeño.
- **Desarrollador de plataforma web/app:** Este aliado debe estar altamente capacitado y entender los estándares y funcionalidad requeridos de: utilidad, practicidad, rapidez y facilidad de uso de las plataformas. Deberá responder por problemas de funcionamiento y quedar en relación para la aplicación de mejoras en el futuro. Se lo contratará a través de la agencia de *marketing*.
- **Fundaciones:** Fundación Niños y Niñas del Uruguay y Hogar Esperanza de Chile, serán aliadas. Tendrán el rol de embajadores de marca, recomendarán la plataforma y a las donantes frecuentes y en contraprestación serán expuestos ante los clientes de Las 3 Hadas. El programa “amadrina una madre” consiste en apoyar en la etapa de la lactancia donde la madre voluntaria acompañará a la primeriza, con apoyo directo online (González, 2017).
- **Empresas de envíos:** La correcta gestión de compra y venta está condicionada en gran medida por la capacidad de trasladar dichos productos. Se priorizarán empresas con credenciales de confianza y eficiencia.
- **Instituciones:** Se priorizarán aquellas más reconocidas e innovadoras. Su objetivo es promover el uso de la plataforma a cambio de promoción en Las 3 Hadas.
- **Firma de marketing digital:** Los objetivos que tendrán son el posicionamiento en el mercado, campañas para lograr conocimiento de marca y plan de redes sociales (ver anexo 19). Su desempeño será evaluado por el jefe de *marketing* y el gerente comercial.
- **Influencers:** Se crearán alianzas con 5 *influencers* de perfiles afines en cada mercado, que tengan más 100.000 seguidores. Su objetivo será dar a conocer la plataforma y el conjunto de servicios que ofrece. Se generarán códigos de referencia para cada *influencer*, lo que facilitará rastrear las nuevas suscripciones generadas por cada uno y de acuerdo a estas, se determinará el pago correspondiente. En Uruguay una de las *influencers* será Andy Vila y en Chile Alexandra Platt con su cuenta en redes sociales Bebé a comer.

### 3.5. Diseño de operaciones clave de la venta

Los servicios ofrecidos son claves para una mejor crianza de los hijos, es por ello fundamental lograr llegar a esas madres que buscan respuestas frente a la incertidumbre que viven día a día. Siendo una plataforma virtual, el posicionamiento SEO (*Search Engine Optimization*) para detectar las palabras claves, monitorear la competencia, acciones de *On Page* y *linkbuilding* posicionarán a Las 3 Hadas en el *awareness* de las madres para encontrar sus respuestas en el momento preciso. El rol de SEO tiene una labor fundamental al inicio para alinear la estrategia de ventas de una forma limpia y eficiente, para después con plataformas como Screaming Frog poder extraer información e ir posicionando a Las 3 Hadas con respecto a la competencia.

La visibilidad de Las 3 Hadas se impulsará con acciones en redes sociales, con un gasto en publicidad mensual que logre optimizar las campañas a los segmentos claves. Dichas acciones impactan en la consideración de los clientes, para luego mostrar interés de compra (agregar productos al carrito) para finalmente efectuar la compra. Las acciones claves se pueden reflejar en el *funnel* de ventas, esperando una conversión de compra entre 1,33% (García, 2017) y 3% (Keskin, 2022).



Por otro lado, la distribución de los productos es fundamental para asegurar una transacción eficiente tanto para el comprador como el vendedor. Es por ello clave generar una alianza con empresas de logística en Uruguay (DAC) y Chile (Delpa).

**3.6. Identificación de inversiones**

La inversión está asociada principalmente a la creación de la *web* y *app* (mayor detalle en capítulo 4.1). Dicha inversión se respalda con una asesoría legal para que establezca los términos y condiciones, además de un estudio de posicionamiento SEO que permita analizar las palabras claves y hacer un seguimiento inicial de la competencia. La empresa no cuenta con infraestructura física (ver anexo 15), pero se incorpora el material necesario para la realización de los talleres y videoblogs, además de lo necesario para que los colaboradores estén trabajando cómodos de sus hogares. Se contempla una inversión inicial de 67 KUSD en Uruguay.

**3.7. Dimensionamiento de recursos acorde a las decisiones de implementación**

El principal recurso es la *web* y *app*, que contemplan casi 50 KUSD de los 67 KUSD iniciales. Existen los fondos concursables como ANII en Uruguay, con un potencial de financiamiento de 75 KUSD. Para racionar el capital accionario a entregar, se aportará con 54 KUSD que logrará generar confianza ante inversores externos. Se espera una primera ronda de inversión a inicios de operaciones por 180 KUSD, otorgando el 4% de las acciones, y concursar nuevamente en ANII. En el siguiente esquema se puede visualizar la línea de tiempo con los principales hitos de los primeros 5 años, las necesidades de capital producto del análisis del flujo de fondos operativo (ver anexo 22), las fuentes de financiamiento, etc.:



### 3.8. Impacto en los grupos de interés

Tras el análisis de los principales *stakeholders*, se determinaron diferentes acciones para gestionar la relación con cada uno de ellos (ver anexo 11). Respecto de los inversionistas, se involucran en las decisiones, se mantienen informados de forma permanente, se construye y mantienen relaciones sólidas y se garantiza su apoyo.

En cuanto a las usuarias, para administrar las relaciones con ellas se harán campañas de captación, retención y fidelización, ofreciendo servicios personalizados, de calidad y confiables. Los servicios que se ofrecen de forma gratuita (blogs, videoblogs, participar en foros de la comunidad de madres) así como las opciones de donaciones y “amadrina una madre” serán los caminos para superar las barreras de entrada al segmento. También ayudarán los descuentos por compras en los días de los cyberlunes.

Las 3 Hadas debe mantener una relación sólida con los especialistas con el fin de asegurar su fidelidad, entrega y compromiso, ya que son parte clave en la entrega de servicios. Se les ofrecerá una propuesta económica atractiva y visibilidad en una gran comunidad de madres.

Para mantener al personal a gusto en la organización, se los va a mantener informado de las decisiones y de los objetivos a cumplir, identificando su aporte y resultados alcanzados, y se gestionarán anticipadamente sus necesidades. Los competidores, por su parte, deberán ser monitoreados para evitar perder *market share* y valor en el mercado.

### 3.9. Aseguramiento de la sostenibilidad del modelo

La empresa será desarrollada y gestionada considerando los objetivos estratégicos representados en el mapa estratégico a continuación y el tablero de control de indicadores definidos (ver anexo 20), y se realizarán instancias periódicas de seguimiento para evaluar el avance y cumplimiento de metas. Estas instancias de evaluación permitirán velar por el crecimiento y la sostenibilidad del negocio.

Finanzas	Ingresos Crecer anualmente en ventas, procurando buenos niveles de rentabilidad y retorno de las inversiones.	Costos Mantener niveles y estructura de costos sostenible acorde a las ventas.			
Clientes	Relación Lograr una conexión emocional, de confianza y personalizada con los clientes, que lleve a altos niveles de satisfacción y relaciones de largo plazo.	Segmentos Ser líderes en satisfacer las necesidades cotidianas de las madres con relación a sus hijos, desde el momento en que desea ser madre hasta los 6 años de sus hijos.	Propuesta de valor Ser reconocidos como la oferta de servicios de atención y orientación profesional más integral y mejor adaptada a los clientes objetivo.	Distribución Lograr la excelencia operativa de la <i>web</i> y <i>app</i> .	
Procesos	Actividades clave Lograr eficacia y eficiencia en esfuerzos de <i>marketing</i> , ya sea a través de publicidad, promociones, y gestión de redes sociales.	Actividades clave Mantener al mínimo los desvíos en los procesos y protocolos definidos.	Socios clave Procurar una excelente relación con los socios clave que los lleve a comprometerse con los valores y objetivos de Las 3 Hadas.		
Aprendizaje y crecimiento	Recursos clave RRHH estables, comprometidos y satisfechos.	Recursos clave Excelente gestión financiera que permita conseguir el capital y financiamiento requerido.	Recursos clave <i>Business Intelligence</i> , destacar por innovación y variedad en el mercado.	Socios clave Aprendizaje de mejores prácticas de la industria por medio relación con socios clave.	Socios clave Estar a la vanguardia en innovaciones de procesos.



## 4. Evaluación del retorno /riesgo

### 4.1. Inversión inicial y subsiguientes

La inversión inicial solo considera infraestructura digital (ver anexo 15) y los materiales necesarios para realizar los servicios presenciales y virtuales. Además, la inversión se divide en los 2 primeros años, considerando que el primer año es lo necesario para la actividad en Uruguay, y el segundo año los implementos para instalarse en Chile. La siguiente tabla resume los principales componentes de la inversión en ambos años por país:

Inversión		2023 (Uruguay)	2024 (Chile)
Software	Desarrollo APP	48.488	-
	Creación Web	798	-
Inicio Operaciones	Material Trabajo	15.346	6.966
Posicionamiento	Estudio SEO	665	-
Constitución Empresa	Creación Empresa	189	399
	Asesoría legal	1.500	
Total		66.986	7.365

Dicha inversión inicial es financiada 100% por fondos propios, a través de aportes de capital de fundadores, subsidios, fondos concursables e inversionistas ángeles.

A su vez, la empresa incurrirá en gastos de publicidad enfocadas en *marketing* digital (ver anexo 21, opiniones de expertos):

Gasto Marketing	2024	2025	2026	2027	2028
Plataformas ( <i>Email marketing, Office, ERP</i> )	8.623	8.923	8.923	8.923	8.923
Google Ads	60.000	84.561	107.637	127.219	150.364
YouTube + Instagram + Facebook Ads	36.600	51.582	65.658	77.604	91.722
Carteles Publicitarios	12.696	35.787	45.554	53.841	63.637
Total	124.885	187.818	234.737	274.552	321.611

### 4.2. Fundamentos de la proyección de ingresos y costos

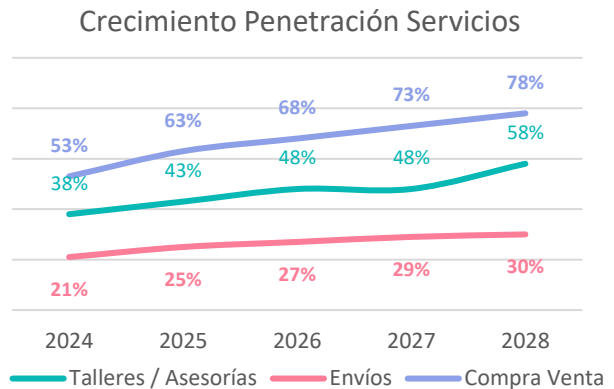
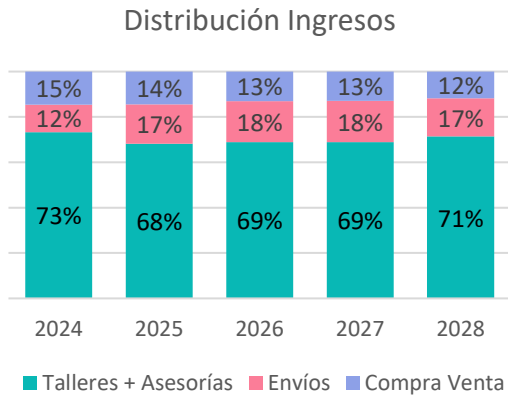
Los ingresos están determinados según 4 grandes factores (mayor detalle en los anexos 4 y 22):

1. Crecimiento de la natalidad en Uruguay (0,87%) y Chile (0,46%)
2. Penetración de los servicios que ofrece Las 3 Hadas en ambos mercados
3. Precio 15 USD los talleres y 10 USD las asesorías en ambos países
4. Cambios en la estructura de costos debido a los costos variables de talleres y asesorías

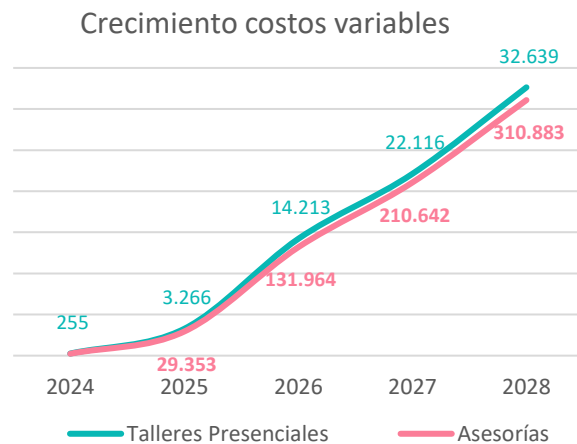
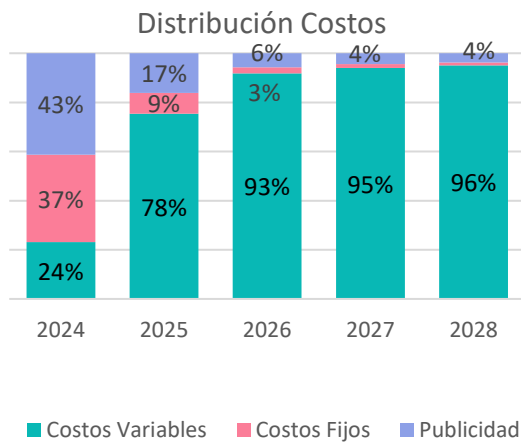
### 4.3. Proyección de flujos de ingresos y egresos

Si bien en base a encuestas (ver anexo 4) se obtienen las penetraciones para cada servicio, dicho resultado se logra con el tiempo, cuando Las 3 Hadas esté establecida y con credenciales de confianza desarrolladas.

A continuación, se resume la distribución de ingresos y cómo mejora el interés de las madres por cada uno de los servicios durante los años de proyección (mayor detalle en anexo 22):



Es importante considerar que para el año 2025 se ingresa al mercado chileno, por lo que hay ajustes en dicho año debido al gran tamaño comparado con Uruguay, generando un impacto importante en la distribución de ingresos. Lo mismo en la distribución de costos:



En el 2024 se destaca un 43% de peso en publicidad.

Los costos de envíos (que llegan hasta un 27% en 2028), se compensan por el cobro al cliente. Por otro lado, honorarios de asesorías y expositores inciden en gran medida en el modelo de costos. Ambos servicios, con crecimiento similar, se detallan en el gráfico de la derecha.

Considerando los diferentes productos, se tiene un precio unitario ponderado de 7,85 USD y un costo variable unitario de 4,39 USD para el primer año, lo que da un margen unitario de 44%.

#### 4.4. Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido

Considerando el mercado uruguayo y chileno (con un desfase de 1 año entre ambos), y considerando comportamientos financieros similares para ambos países, se utiliza el modelo CAPM para obtener la tasa de retorno del negocio en un plazo de 5 años (ver anexo 22). Se utilizan valores nominales para luego deflactar con la tasa inflacionaria real (WEO, 2021). En resumen, se obtienen los siguientes resultados:

	Valor
WACC	14,75%
Tasa inflacionaria real	2,02%
VAN	4,5 MUSD
TIR	289%
Periodo Repago	1,5 años
<i>Break-even Point (en miles de dólares)</i>	226

El valor del *break-even point* comprueba que, durante el primer año de ventas se obtiene un flujo negativo (ventas de 97 KUSD con costos de 270 KUSD). Es necesario 1,5 años (1 año y 6 meses) para igualar los ingresos con los costos.

#### 4.5. Evaluación del riesgo

Existen riesgos asociados (ver anexo 18), en particular el contexto inflacionario mundial que puede afectar el costo de vida de las personas y por ende disminuir su capacidad adquisitiva, el tipo de cambio que está sometido constantemente a oscilaciones importantes, el contexto socioeconómico que experimenta Chile como principal destino de internalización, el cual presenta un nuevo proceso de votación para aprobar o rechazar la nueva constitución redactada.

Por su parte, existe el riesgo de que los especialistas (y hasta las instituciones) roben clientes brindando alguno de los servicios por fuera de la plataforma. En todos los casos se intentarán generar relaciones de confianza y duraderas con estos actores, ofreciendo una propuesta competitiva, ahorro de costos y oportunidad de promover sus otros servicios.

Por otro lado, como se indicó anteriormente en la respuesta esperada por los competidores, se puede prever el surgimiento de nuevos competidores y la alianza entre otros, imitando el modelo de negocio de Las 3 Hadas, por lo que se buscará mantener una constante mejora de la propuesta basada en el seguimiento continuo de las necesidades de las usuarias.

Al inicio de la operación y dada la falta de activos fijos se corre el riesgo de encontrar obstáculos por parte de los bancos en caso de requerir créditos, y es por esto, que se planteó el inicio de operación con capital semilla y propio.

Por último, es importante considerar los riesgos asociados a la estimación de volumen de ventas, que las usuarias no tengan comportamientos conforme a lo evidenciado en los estudios de mercado realizados en Uruguay y Chile, y los cupones y precios no sean acogidos como se espera. Para disminuir este riesgo se hará seguimiento al nivel de ventas que se tiene semanalmente y ajustes a la comercialización.

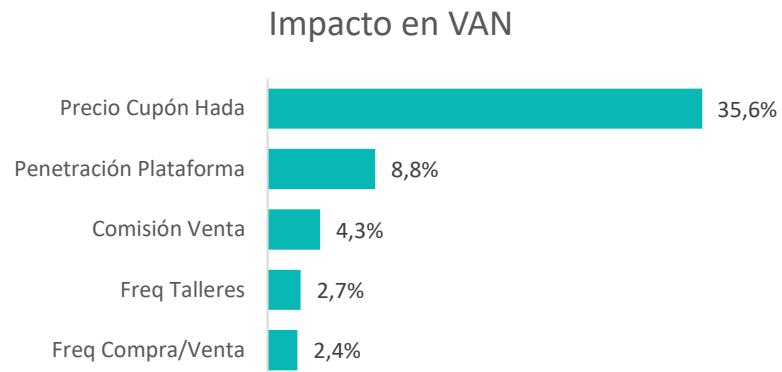
#### 4.6. Sensibilidad a variables críticas

Existen diferentes variables del negocio importantes a monitorear debido a su impacto en el plan de negocio y la conveniencia de su realización:

- La penetración de la plataforma a las madres de Uruguay y Chile, además de que sean atraídas por los diferentes servicios ofrecidos (compra/venta, talleres, asesorías)
- Precio del cupón basal (Hada)
- La frecuencia de uso de los servicios (talleres, asesorías)
- Los gastos en publicidad, en particular lo que se invierte en redes sociales

- Comisión Ventas para el modelo de compra/venta

Las variables con mayor incidencia en el VAN se detallan a continuación:



Combinando las 2 variables de mayor impacto en el VAN, teniendo un precio por cupón de 4 USD y una penetración de la plataforma un 15% inferior a lo estimado, se tendría un VAN de -0,39 MUSD.

## Bibliografía

- Arteaga, C., Abarca, M., Pozo, M., & Madrid, G. (1 de junio de 2021). Identidad, maternidad y trabajo. Un estudio entre clases sociales en Chile. *Revista de Ciencias Sociales*, 34(48), 155-173. Accedido el 10 de junio, 2022, desde [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S0797-55382021000100155&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S0797-55382021000100155&script=sci_arttext)
- Aquino, O. (2014). *Estrés post-parto en las mujeres del área de maternidad*. Accedido el 15 marzo, 2022, desde <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/42/Aquino-Osman.pdf>
- Banco Mundial. (2022). *Chile Panorama general*. Accedido el 10 de junio, 2022, desde <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#1>
- Banco Mundial. (2022). *Uruguay: panorama general*. Accedido el 10 de marzo, 2022, desde <https://www.bancomundial.org/es/country/uruguay/overview>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2011). *Ley 20545*. Accedido el 09 junio, 2022, desde [bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1030936&idVersion=2016-01-22&idParte=](http://bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1030936&idVersion=2016-01-22&idParte=)
- Cabello, L. (15 de diciembre de 2021). Uruguay implementará una política nacional de economía circular. *PV Magazine*. Accedido el 05 junio, 2022, desde <https://www.pv-magazine-latam.com/2021/12/15/uruguay-implementara-una-politica-nacional-de-economia-circular/>
- Calcuworld. (2022). Accedido el 10 de marzo, 2022, desde <https://es.calcuworld.com/calculadoras-de-embarazo/gastos-bebe/>
- Castro, F. (s.f.). *Dinahosting*. Asesoría legal en internet. Accedido el 28 abril, 2022, desde <https://es.dinahosting.com/asesoria-legal>
- Donalo. (29 de abril de 2019). Wallapop, un ejemplo de economía circular y del marketing de las 4E's. Accedido el 17 noviembre, 2021, desde <https://blog.donalo.org/2019/04/29/wallapop-un-ejemplo-de-economia-circular-y-del-marketing-de-las-4es/>
- García, L. (9 de mayo de 2021). Cómo ser madre en tiempos de Covid y sobrevivir para contarlo. *Galería*. Accedido el 02 febrero, 2022, desde <https://galeria.montevideo.com.uy/Revista-Galeria/Como-ser-madre-en-tiempos-de-Covid-y-sobrevivir-para-contarlo-uc785584>
- García, N. (11 de diciembre de 2017). Tasas de Conversión Comercio Electrónico. *CustomerTrigger*. Accedido el 31 mayo, 2022, desde <https://www.customertrigger.com/tasas-conversion-comercio-electronico/#:~:text=La%20tasa%20de%20conversi%C3%B3n%20promedio%20en%20%23Ecommerce%20es%201.33%25.>
- González, A. (2017). *Evaluación del programa de intervención amadrina a una primeriza en la promoción de la lactancia materna*. Accedido el 08 junio, 2022, desde <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=236035>
- Hall, S. (26 de enero de 2022). Digital report 2022: El informe sobre las tendencias digitales, redes sociales y mobile. *We are social*. Accedido el 10 de marzo, 2022, desde <https://wearesocial.com/es/blog/2022/01/digital-report-2022-el-informe-sobre-las-tendencias-digitales-redes-sociales-y-mobile/>
- Hidalgo Pérez, F. (8 de mayo de 2018). Casi la mitad de las madres chilenas reconoce presión por ser la mamá perfecta. *La Tercera*. Accedido el 02 febrero, 2022, desde

<https://www.latercera.com/tendencias/noticia/casi-la-mitad-las-madres-chilenas-reconoce-presion-la-mama-perfecta/156519/>

IMPO. (2013). *Modificación del subsidio por maternidad y fijación de subsidio por paternidad y subsidio para cuidado del recién nacido*. Accedido el 5 de junio, 2022, desde <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19161-2013#:~:text=MODIFICACION%20DEL%20SUBSIDIO%20POR%20MATERNIDAD,PARA%20CUIDADO%20DEL%20RECIEN%20NACIDO>

Instituto Nacional de Estadísticas Chile. (2017). *Estadísticas Vitales, Variables de Nacimiento*. Accedido el 22 febrero, 2022, desde <https://redatam-ine.ine.cl/redbin/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=EV&lang=esp>

Instituto Nacional de Estadísticas Chile. (2022). *Encuesta Nacional de Empleo*. Accedido el 05 junio, 2022, desde [https://www.ine.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/cuadros-estadisticos/notas-estad%3ADsticas/2022/nota-estadistica-n1.pdf?sfvrsn=6b672199\\_20](https://www.ine.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/cuadros-estadisticos/notas-estad%3ADsticas/2022/nota-estadistica-n1.pdf?sfvrsn=6b672199_20)

Instituto Nacional de Estadística Uruguay. (2022). *Actividad, Empleo y Desempleo*. Accedido el 10 de marzo, 2022, desde [https://www.ine.gub.uy/actividad-empleo-y-desempleo#:~:text=Actividad%2C%20Empleo%20y%20Desempleo%20\(ECH,desempleo%20en%207%2C7%25](https://www.ine.gub.uy/actividad-empleo-y-desempleo#:~:text=Actividad%2C%20Empleo%20y%20Desempleo%20(ECH,desempleo%20en%207%2C7%25)

Instituto Nacional de Estadística Uruguay. (2022). *Actividad, Empleo y Desempleo*. Accedido el 10 de marzo, 2022, desde [https://www.ine.gub.uy/actividad-empleo-y-desempleo#:~:text=Actividad%2C%20Empleo%20y%20Desempleo%20\(ECH,desempleo%20en%207%2C7%25](https://www.ine.gub.uy/actividad-empleo-y-desempleo#:~:text=Actividad%2C%20Empleo%20y%20Desempleo%20(ECH,desempleo%20en%207%2C7%25)

Jiménez, M. (2021). Wallapop capta 157 millones en plena crisis por el covid y dispara su valoración a 690 millones. *Cincodías*. Accedido el 16 febrero, 2022, desde [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/02/24/companias/1614201110\\_345795.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/02/24/companias/1614201110_345795.html)

Kemp, S. (15 de febrero de 2022). Digital 2022: Chile. *DataReportal*. Accedido el 10 de marzo, 2022, desde <https://datareportal.com/reports/digital-2022-chile?rq=chile>

Kemp, S. (15 de febrero de 2022). Digital 2022: Uruguay. *DataReportal*. Accedido el 10 de marzo, 2022, desde <https://datareportal.com/reports/digital-2022-uruguay>

Keskin, S. (24 de mayo de 2022). Como desarrollar un embudo de ventas para e-commerce: Una guía completa. *Drip*. Accedido el 31 mayo, 2022, desde <https://www.drip.com/es/blog/embudo-de-ventas-de-e-commerce>

Legatum Institute. (2021). *The Legatum Prosperity Index 2021*. Accedido el 09 junio, 2022, desde <https://www.prosperity.com/rankings?pinned=&filter=ARG,BLZ,BOL,BRA,CHL,COL,CRI,CUB,DOM,ECU,SLV,GTM,GUY,HTI,HND,JAM,MEX,NIC,PAN,PRY,PER,SUR,TTO,URY,VEN>

Leiva, M., & Cárdenas, R. (5 de octubre de 2018). Cómo cambió Chile: PIB per cápita se multiplicó por cinco y pobreza se desplomó. *La Tercera*. Accedido el 05 junio, 2022, desde <https://www.latercera.com/negocios/noticia/cambio-chile-pib-per-capita-se-multiplico-cinco-pobreza-se-desplomo/342745/>

Ministerio de Salud Pública. (2020). *Estadísticas Vitales*. Accedido el 22 febrero, 2022, desde <https://uins.msp.gub.uy/nacimientos.html>

País Circular. (17 de julio de 2019). Economía circular en las empresas: Encuesta revela alto interés en implementarla, pero poco conocimiento aún sobre sus beneficios. Accedido el 05 junio, 2022, desde <https://www.paiscircular.cl/industria/economia-circular-en-las-empresas-encuesta-revela-alto-interes-en-implementarla-pero-poco-conocimiento-aun-respecto-de-sus-beneficios/>

Rojas, G. (2013). *Estudio: Análisis de la situación de uso de servicios y acceso a tratamiento de la depresión posparto en Centros APS de la Región Metropolitana*. Accedido el 17 marzo, 2022, desde <https://www.crececontigo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/11/5-Informe-Final-Analisis-de-la-situacion-de-uso-de-servicio-y-acceso-a-tratamiento-de-la-depresion-posparto.pdf>

Thompson, S. (25 de junio de 2021). The Customer Experience Remoterevolution [Video]. YouTube: TEDx Talks. Accedido el 13 mayo, 2022, desde <https://www.youtube.com/watch?v=Pc3T7LqwdbA>

Tirado, P. (21 de enero de 2019). Actividad emprendedora en Chile se ubica en el tercer lugar del mundo. *El Mercurio*. Accedido el 05 junio, 2022, desde <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=540105>

Trendtic. (29 de octubre de 2021). Chile país innovador: La tecnología es la clave para el éxito de las empresas. Accedido el 05 junio, 2022, desde <https://www.trendtic.cl/2021/10/chile-pais-innovador-la-tecnologia-es-la-clave-para-el-exito-de-las-empresas/>

Uruguay XXI. (2022). *¿Por qué Uruguay?* Accedido el 10 de marzo, 2022, desde <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/quiero-invertir/por-que-uruguay/>

WEO. (2021). *World Economic Outlook Database*. Accedido el 03 junio, 2022, desde <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2022/April/weo-report?c=111,&s=PCPIEPCH,&sy=2020&ey=2027&ssm=0&scsm=1&sc=0&ssd=1&ssc=0&sic=0&sort=country&ds=.&br=1>

World Bank. (2022). *Worldwide Governance Indicators*. Accedido el 05 junio, 2022, desde <http://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports>

Zentre. (s.f.). Los 7 beneficios clave de las oficinas virtuales. Accedido el 12 junio, 2022, desde <https://web.zentre.mx/noticias/los-7-beneficios-clave-de-las-oficinas-virtuales/>

## **ANEXOS**



## Anexo 1– Acuerdo de alcance con el emprendedor

Los estudiantes de la materia Plan de Negocios de Universidad ORT Uruguay (abajo nombrados), y el emprendedor en carácter de proveedor de la idea para el desarrollo del presente Plan de Negocios (abajo nombrado), acuerdan el siguiente alcance en relación al objetivo del Plan.

### **Objetivo de los emprendedores**

El objetivo principal es la instalación y puesta en funcionamiento de **Las 3 Hadas** en la ciudad de Montevideo. El emprendedor busca obtener a partir del plan de negocio un mayor conocimiento del mercado y la industria y un modelo de negocio adecuado para ese contexto.

### **Alcance del Plan de Negocios**


Todos los capítulos del “Contenido Sugerido” suministrado por la Cátedra serán desarrollados.

En señal de conformidad se firma el mismo el día 16 de junio de 2022.

Los estudiantes:

Andrés Bähre, estudiante 261046: Firma  \_\_\_\_\_

Liz Laguado, estudiante 262653: Firma  \_\_\_\_\_

Ornella Sedano, estudiante 139338: Firma  \_\_\_\_\_

Los emprendedores:

Andrés Bähre, C.I. 6315070-7: Firma  \_\_\_\_\_

Liz Laguado, C.I. 6480171-7: Firma  \_\_\_\_\_

Ornella Sedano, C.I. 4084008-8: Firma  \_\_\_\_\_

Tutor:

Juan Pablo Saibene, C.I. 4137104-8: Firma  \_\_\_\_\_

## **Anexo 2– Aspectos interesantes fuera de alcance del plan**

A continuación, presentamos los aspectos que por no ser centrales quedaron fuera del alcance de este plan pero que pueden ser explorados en profundidad más adelante o en paralelo a la implementación del plan:

No se desarrolla el segmento de mujeres en búsqueda activa. Para dicho segmento, son talleres adicionales e información que les puede servir durante la etapa que viven.

El plan de internacionalización solo contempla Chile. En un principio se planteó expandirse a Colombia, con un mercado más grande, pero eso se evaluará en el futuro una vez consolidado el negocio en Uruguay y Chile.

La edad de los hijos es hasta 6 años, pero se puede considerar ampliar este rango etario y resolver los problemas de madres de niños mayores. El foco de Las 3 Hadas es apoyar y acompañar en las etapas de mayor dependencia de los hijos con sus madres, y en particular en las primeras etapas de aprendizajes de la madre.

### Anexo 3– Modelo de negocios según Osterwalder

<i>Socios clave</i>	<i>Actividades clave</i>	<i>Propuesta de valor</i>	<i>Relación con los clientes</i>	<i>Segmentos de consumidores</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialistas</li> <li>- Desarrollador de plataforma <i>web/app</i></li> <li>- Agencia de <i>marketing</i></li> <li>- Fundaciones</li> <li>- Instituciones</li> <li>- <i>Influencers</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionamiento y publicidad</li> <li>- Concreción de acuerdos con instituciones y especialistas</li> <li>- Actividades y procesos TI</li> <li>- Organización de cursos y talleres</li> <li>- Atención al cliente</li> <li>- Evaluaciones del negocio</li> </ul>	<p>Apoyo y acompañamiento a las madres para enfrentar los problemas del día a día con una oferta confiable, centralizada, a un <i>click</i> de distancia e integradora de servicios de información</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emocional y de cercanía</li> <li>- Ser referente y generar confianza</li> <li>- Personalizada</li> <li>- De largo plazo</li> <li>- Co-creación de valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Embarazadas</li> <li>- Madres primerizas</li> <li>- Madres experimentadas</li> </ul>
	<i>Recursos clave</i>		<i>Distribución</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plataforma <i>web/app</i></li> <li>- Estrategia de <i>marketing</i></li> <li>- Staff de profesionales especializados</li> <li>- Capital y financiamiento</li> <li>- Cultura organizacional orientada al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plataforma <i>web/app</i>, Whatsapp</li> <li>- Redes sociales, Google, Youtube e <i>influencers</i></li> <li>- Clientes que refieren clientes</li> <li>- Fundaciones asociadas</li> <li>- Instituciones y profesionales</li> <li>- Empresa de envíos</li> </ul>		
<i>Estructura de costos</i>	Honorarios, publicidad, alquiler salones, regalos talleres, envíos, sueldos, gastos de administración y ventas	<i>Estructura de ingresos</i>	Comisión por venta, comisión por envío, talleres, asesorías	

## **Anexo 4– Proceso de validación de propuesta de valor**

El concepto de Las 3 Hadas se fue depurando de una serie de hipótesis y experimentos enfocados en detectar los principales dolores de las madres. La investigación se dividió en investigación externa, entrevistas en profundidad y encuestas tanto en Chile (ver anexo 21) como Uruguay.

### **I. Investigación externa**

A nivel global se buscó información demográfica de madres a través de la información oficial disponible (Ministerio de Salud Pública, 2020; Instituto Nacional de Estadística Chile, 2017). Se estudiaron casos de éxito de plataformas de segunda mano como el caso de Wallapop en España (Donalo, 2019). Al iterar en el proyecto, se concluye que hay un trasfondo más allá de las necesidades de compra/venta o necesidad de espacio de almacenamiento de los productos, siendo la frustración como sentimiento clave durante la crianza. Para Chile *“La maternidad está en constante cuestionamiento y todo el mundo se siente con derecho a criticar tu forma de criar”* (Hidalgo Pérez, 2018), generando inseguridades y una mayor frustración durante la crianza. De forma similar en Uruguay también existe una particular carga a las madres: *“La mujer ya de por sí está sobrecargada, porque además de su trabajo es la que suele hacerse cargo de las cosas de la casa y el cuidado de los hijos”* (García, L., 2021).

La investigación externa acota el potencial de madres según clase media para Uruguay y Chile (59,4% y 56,3% respectivamente) y la proporción de mujeres embarazadas, madres primerizas y experimentadas (13% - 29% - 58% respectivamente).

### **II. Entrevistas en profundidad**

Madres y Padres

En una primera instancia se realizaron 8 entrevistas a madres y padres de Uruguay para detectar los principales dolores a la hora de la crianza de los hijos, orientado a la compra/venta productos de segunda mano o bien para encontrar productos más económicos. Se validan las siguientes hipótesis:

1. Problema con el espacio perdido en el hogar por productos sin utilizar.
2. Necesidad de apoyo de familiares en cuanto a consejos y regalo de productos.
3. Percepción del valor agregado que brindan las donaciones y el concepto de economía circular.

Entre los principales *verbatimims* se destacan:

- “Lo primero que hacés es empezar a ver quien tuvo hijos de tus amigos o de tus familiares y ver que cosas tienen ya que te puedan servir”
- “Lo más difícil es la falta de detalles, de todas las cosas que quise comprar, tuve que buscar por afuera”
- “Algo que siempre me ha parecido interesante es probar los juguetes para saber si a mi hijo le gustará o no”
- “Me da un sentimiento de culpa, cuando no logro resolver el problema rápido”

Especialistas

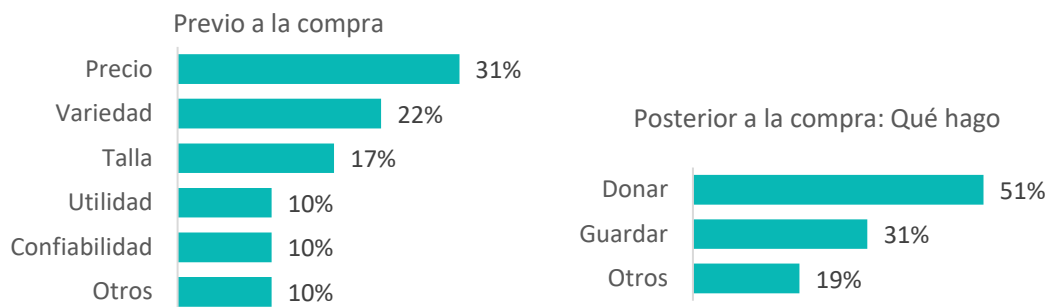
Se procede a una segunda etapa de entrevistas en profundidad, enfocada en 7 especialistas de la salud con un potencial vínculo laboral en la plataforma, arribando a las siguientes conclusiones:

1. Madres presentan poco tiempo disponible, y existe una falencia en la capacidad de canalizar la información recibida.

2. La gran ventaja de Las 3 Hadas es entregar soluciones de forma temprana, lo cual genera mayor confianza y seguridad en las madres durante la crianza y menores niveles de frustración.
3. Para lograr credibilidad es fundamental contar con especialistas con experiencia y que den respuestas precisas. Los profesionales recomendados a participar son pediatras, nutricionistas, ginecólogos, fonoaudiólogos, especialistas del sueño y especialistas del desarrollo psicomotriz.
4. Los especialistas aprecian el acceso a una comunidad de madres de gran tamaño, donde favorecerse de agrandar sus seguidores facilita una oferta económica atractiva.

### III. Encuestas

#### Encuesta 1: Dolores de las madres antes y después de realizar compras de productos (59 respuestas)

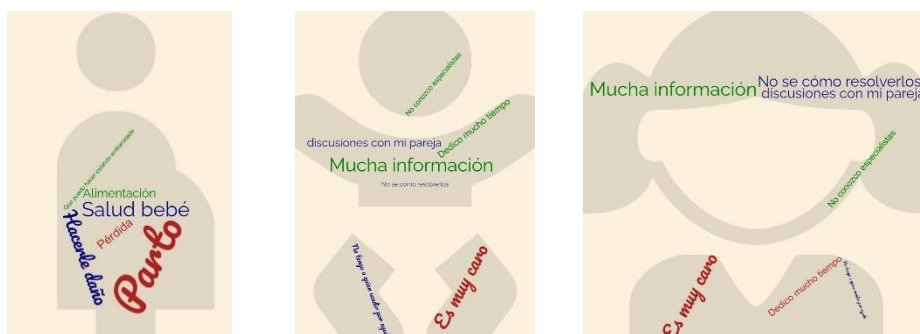


#### Encuesta 2: Evaluación Las 3 Hadas y disposición a pagar (70 respuestas en Uruguay y 324 en Chile)

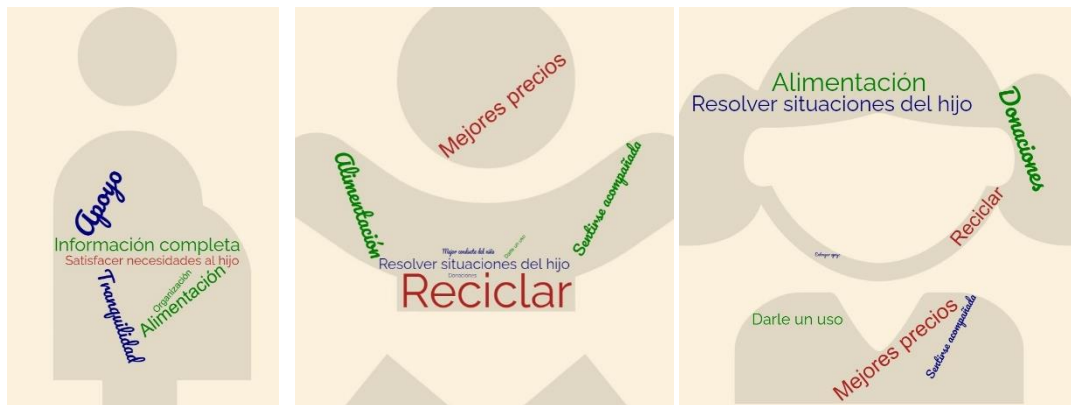
Las pocas diferencias encontradas en los resultados de las encuestas de ambos países se adjudican a márgenes de error (se evidencian culturas muy similares):

Atributo	Valor	Comentarios
Interés Plataforma	61%	54% interesados para Chile
Interés Servicios	78%	Compra/Venta – Talleres - Asesorías
Suscripción: Cuponerías	36%	
Pago Talleres / Asesorías	15 / 10	Talleres / Asesorías respectivamente (USD)
Freq Talleres / Asesorías	18 / 16	Primerizas. Para experimentadas 24 / 19
Comisión Compra/Venta	10%	
Frecuencia Compra/Venta	9	Compras/año para Uruguay. Para Chile aumenta a 18

La mayor dificultad a la que se ven enfrentadas las embarazadas está relacionada al momento del parto y la salud del bebé, mientras que después del nacimiento las madres dividen sus preocupaciones en ámbitos transaccionales (mucho información, precios caros, tiempo dedicado) y emocionales (frustración, preocupación, inseguridad sobre los mismos puntos transaccionales):



Las madres tendrían interés respecto a los servicios de Las 3 Hadas en:



Por último, se evaluó la percepción del cliente en cuanto al diferencial que entrega cada modelo de negocio existente en Uruguay y Chile. Los diferenciales se categorizaron en diferentes atributos de utilidad, confianza e innovación. Con este análisis se presume el posicionamiento de cada modelo de negocio en un gráfico *spider* para cada país.

*Spider* Chile: Los especialistas son los que entregan más confianza y la información más completa. Las 3 Hadas quedó como la propuesta más innovadora y la que se ajusta a mis necesidades. Por su parte se observa que Mercado Libre aún no tiene un diferencial marcado aquí.



*Spider* Uruguay: Especialistas se destacan con los mismos atributos que en Chile. Mercado Libre aparece como la más económica y la que ofrece mayor variedad. Las 3 Hadas mantiene un posicionamiento en innovación. Por último, las redes sociales toman una mayor relevancia a la hora de considerar atributos de utilidad y de rapidez.



## Anexo 5– TAM SAM SOM

Para determinar el tamaño de mercado y volumen de consumo de las madres en Uruguay y Chile (TAM) se estimó la cantidad de madres en cada país para los segmentos objetivo, proyectando con base en tasas de crecimiento anual referente a los datos históricos del Ministerio de Salud Pública en Uruguay (2020) y el Instituto Nacional de Estadísticas en Chile (2017), así como, los gastos promedio anuales por madre por hijo (Calcuworld, 2022) y la intención a la frecuencia de talleres y asesorías, tomada de las encuestas y un promedio de gastos por servicios de \$65USD por taller/asesoría.

Con el fin de acotar este mercado (SAM), se ajustó con el porcentaje de población clase media por país 59% en Uruguay y 56% en Chile y la intención de compra (con base en el análisis de mercado). Por último, se hizo una estimación del mercado potencial al que Las 3 Hadas tendría la oportunidad de servir (SOM), considerando una penetración de mercado del 2.1% (basado en caso Wallapop, ver anexo 22).

Segmentos	# Madres	Compra/Venta (MUSD)	Talleres (MUSD)	Asesorías (MUSD)
<b>Embarazadas</b>	13.456	19,14	15,74	13,99
<b>Primerizas</b>	26.337	37,46	30,81	27,39
<b>Experimentadas</b>	67.642	96,22	79,14	70,35
<b>Total Uruguay</b>	<b>107.435</b>	<b>152,82</b>	<b>125,69</b>	<b>111,73</b>
<b>Embarazadas</b>	97.468	66,76	114,04	101,37
<b>Primerizas</b>	229.687	157,33	268,73	238,87
<b>Experimentadas</b>	443.824	304,01	519,27	461,58
<b>Total, Chile</b>	<b>770.979</b>	<b>528,1</b>	<b>902,04</b>	<b>801,82</b>



## Anexo 6– Ofertas del sector



**5.925** Publicaci...  
**293 mil** Seguidores  
**580** Seguidos

**BabyCenter Latino**  
 Si buscas bebé, estás embarazada o tienes hijos, BabyCenter en Español te ofrece consejos de experto y una mano amiga.  
 #RecienNacido\_BabyCenter  
 Ver traducción  
[linktr.ee/babycenterlatino](http://linktr.ee/babycenterlatino)



**201** Publicaci...  
**12,7 mil** Seguidores  
**4.539** Seguidos

**Máster Mamá Chile**  
 Alimentos y bebidas  
 Bienvenidas a Máster Mamá 🍷  
 ¡Síguenos y compartamos juntas el hermoso recorrido de ser madre.  
 Descubre más consejos en nuestra web 🍷  
 Ver traducción  
[www.mastermama.cl/](http://www.mastermama.cl/)



**4.820** Publicaci...  
**727 mil** Seguidores  
**64** Seguidos

**Niños de Ahora**  
 Sitio web de educación  
 🍷 Especialista en #crianzaefectiva.  
 🌍 Movimiento de padres revolucionando la crianza.  
 Encuentra más aquí 🍷  
 Ver traducción  
[beacons.ai/ninosdeahora/](http://beacons.ai/ninosdeahora/)



**307** Publicaci...  
**22,1 mil** Seguidores  
**1.437** Seguidos

**Bebé&Mami® | Pierina Grimaldi | Nutricionista y Mamá**  
 Nutricionista  
 🍷 Alimentación y nutrición materno-infantil  
 🍷 Alimentación responsiva - BLW  
 🍷 Dificultades alimentarias  
 🍷 Dieta vegetariana  
 🍷 Consejera de lactancia  
 Ver traducción  
[linktr.ee/bebeymami](http://linktr.ee/bebeymami)



**203** Publicaci...  
**9.575** Seguidores  
**5.495** Seguidos

**PRI ☆ Asesora Porteo ☆ Fulares**  
 Emprendedor(a)  
 🍷 Mamá 🍷 Madre lactante 🍷  
 🍷 Asesora de Porteo  
 🍷 Portabebés 🍷 Asesorías (virtual/presencial)... más  
 Ver traducción  
[beacons.ai/mamaleona](http://beacons.ai/mamaleona)



**156** Publicaci...  
**5.073** Seguidores  
**4.059** Seguidos

**Parto & Lactancia**  
 Hola! Soy Naty  
 Obstetra Partera • Asesora en lactancia  
 .....  
*Comprometida con la mujer y el cambio en la forma de nacer.*  
 ..... INFO ACEITES 🍷  
 Ver traducción



**2.291** Publicaci...  
**145 mil** Seguidores  
**37** Seguidos

**Instituto Para Padres**  
 Educación  
 Te ayudamos a Criar HIJOS FELICES 🍷  
 🍷 Aprende de forma práctica y asertiva a Corregir sin Gritos ni Maltratos 🍷  
 Ver traducción  
[bit.ly/RecursosParaPadres](http://bit.ly/RecursosParaPadres)



**361** Publicaci...  
**6.956** Seguidores  
**305** Seguidos

**Club de mamas**  
 Emprendedor(a)  
 Comunidad de mamas 🍷  
 Talleres & Charlas gratuitas en @dali\_artboutique  
 🍷 Por más info 🍷  
 Ver traducción  
[linktr.ee/clubdemamis](http://linktr.ee/clubdemamis)



**1.228** Publicaci...  
**60,3 mil** Seguidores  
**834** Seguidos

**Piques de madre • Maternidad**  
 Creador digital  
 🍷 Fiore, mamá de Tobías de 3 años 🍷  
 🍷 Tips, info & compañía para familias!  
 🍷 Suscribime! 1er Mes Gratis! 🍷  
 Ver traducción  
[www.patreon.com/join/piquesdemadre](http://www.patreon.com/join/piquesdemadre)



**1.185** Publicaci...  
**18 mil** Seguidores  
**3.395** Seguidos

**Mamá Activa**  
 🍷 12 años contigo 🍷  
 🍷 Embarazo y Post Parto - Kinesiología y Piso Pélvico  
 🍷 Reserva tu hora 🍷  
 Ver traducción  
[wa.link/7d1d4](http://wa.link/7d1d4)  
 Santiago, Chile



**731** Publicaci...  
**6.048** Seguidores  
**885** Seguidos

**Espacio Natal**  
 Preparación Integral para la Maternidad  
 🍷 Cursos para el Nacimiento-Crianza  
 🍷 Pilates para el Embarazo  
 🍷 Asesora Lactancia  
 🍷 Adquiri tu Kit Mamá 🍷  
 Ver traducción  
[bit.ly/32hurXG](http://bit.ly/32hurXG)



**134** Publicaci...  
**2.178** Seguidores  
**3.361** Seguidos

**Maternar\_UY**  
 Equipo de Obstetras-Parteras especializadas en la preparación para la maternidad y paternidad.  
 MONTEVIDEO-SORIANO-CANELONES. Resto del país virtual 🍷  
 Ver traducción



**206** Publicaci...  
**20,8 mil** Seguidores  
**3.965** Seguidos

**Mama&Bebe**  
 Comunidad  
 Marca Uruguaya 🍷  
 Soy Rosina 🍷  
 🍷 Paseo Mama&Bebe  
 🍷 Futuras & recientes Mamás  
 🍷 Packs  
 🍷 Planner 2022  
 🍷 lamaternidadnosune  
 🍷 infomamaybebe@gmail.com  
 Ver traducción  
[www.mamaybebe.com.uy/eventos-mama-y-bebe...](http://www.mamaybebe.com.uy/eventos-mama-y-bebe...)



**48** Publicaci...  
**889** Seguidores  
**236** Seguidos

**Grupo de mamás**  
 Bloguero  
 Somos un grupo virtual de mamás de distintas partes de Chile nos acompañamos en la aventura de la #maternidad si necesitas una red puedes escribir.  
 Ver traducción



**353** Publicaci...  
**43,4 mil** Seguidores  
**323** Seguidos

**Consultora de Sueño Infantil**  
 Soy Luciana Jinchuk, mamá de 🍷  
 Trabajé con más de 4000 familias 🍷  
 Centrada en el bienestar de la familia  
 Consulta online a todo el 🍷  
 Desde 0 a 5 años  
 Ver traducción  
[volveradormir.com/servicios-y-cursos/](http://volveradormir.com/servicios-y-cursos/)



**521** Publicaci...  
**13,2 mil** Seguidores  
**607** Seguidos

**Sueño Infantil - Paula Roitman**  
 Educación  
 🍷 Más de 1000 familias durmiendo mejor  
 Para cursos online y consultoría personalizada 🍷  
 Ver traducción  
[linktr.ee/pauladreams](http://linktr.ee/pauladreams)



**220** Publicaci...  
**5.241** Seguidores  
**6.250** Seguidos

**Art maternales / Extractores de leche**  
 🍷 Soy Virginia, asesora de lactancia  
 🍷 Alquiler/venta extractores de leche  
 🍷 Lo que necesitas en tu maternidad  
 🍷 Por una lactancia disfrutable @amamauy  
 Ver traducción  
[articulosmaternales.com.uy/](http://articulosmaternales.com.uy/)



## Anexo 7– Análisis de Porter y PESTEL

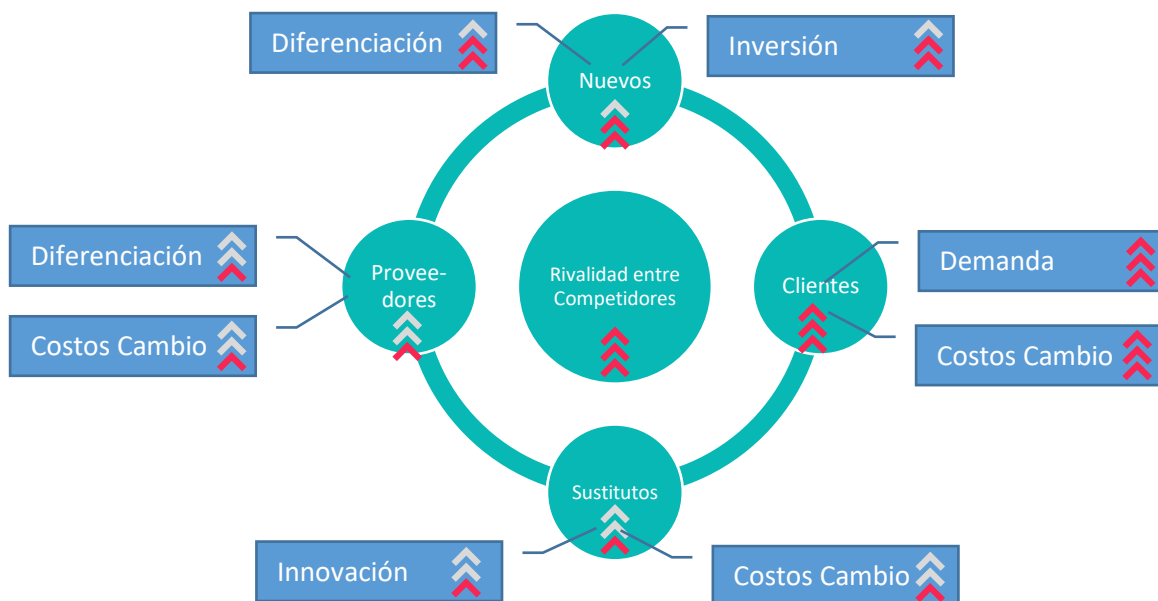
### Porter

Se analiza el sector de servicios de salud, debido a ser el principal componente del negocio.

Al evaluar las variables críticas que inciden en el sector, se concluye:

- Economía a escala: Inexistente debido a que es un servicio entregado por doctores, no hay una eficiencia al contratar mayor personal ni ahorro en costos.
- Diferenciación: La calidad del servicio asegura la confianza y credibilidad de los clientes. Es un valor agregado lograr consolidar y validar la información para las madres.
- Inversión: Es relevante debido a que el sector requiere una gran infraestructura para desarrollarse. Existen opciones más económicas, como servicios online, que están surgiendo después de la pandemia, lo que posibilita una inversión más económica.
- Costos de cambio: Para el cliente hay un bajo costo de cambio al tener diferentes opciones para ser atendido. De la misma forma, existen diferentes proveedores para el rubro de la salud, por lo que el costo de cambio también es bajo.
- Demanda: Existe una alta demanda que logra hacer presión para obtener servicios de calidad.
- Diversidad de competidores: Existen tantos tipos de competidores como especialidades de la salud
- Precio relativo de sustitutos: Alta considerando la medicina alternativa como un sustituto a la medicina convencional.

⚡: Nivel de Impacto (Bajo 1/3 – Medio 2/3 – Alto 3/3)



- Poder de negociación de los clientes: Debido a que existe una gran variedad de servicios, hay un bajo costo de cambio para el cliente y las exigencias que tendrán al momento de consumir servicios será **alto**.
- Poder de negociación de los proveedores: Para instituciones de la salud, existen diversos proveedores de insumos y materiales para su funcionamiento del día a día, siendo el poder de negociación de proveedores **bajo**.

- Amenaza de nuevos competidores: Barreras de entrada media por los costos asociados al rubro y el desarrollo de un *marketplace* de productos y servicios especializados, que tiene complejidad en contenido y eficacia. Existe regularización para el ingreso, además de presentar barreras de salida bajas por su fácil adaptación a otros negocios. La amenaza de nuevos competidores es **baja**.
- Amenaza de productos sustitutos: Existe la medicina alternativa, pero de bajo crecimiento e implicancia en el mundo occidental. La amenaza de servicios sustitutos es **baja**.
- Rivalidad entre los competidores: Existe un sistema de salud definido, servicios adicionales específicos de nicho y variado. A nivel de productos existe una competencia entre tiendas físicas y online, con un desarrollo específico para bebés. Por lo tanto, la rivalidad entre competidores existentes es **alta**.

Se concluye que el atractivo general de la industria es medio. Por un lado, muy atractiva por el bajo poder de negociación de los proveedores y baja innovación del sector, que, si bien existe, dicha innovación se agrega al modelo de negocios. Por otro lado, existe una alta demanda de madres, con una oferta amplia de servicios y productos lo que considera un alto poder de negociación por el lado de ellas. Esto impacta en una revisión constante de la cartera de productos, una estrategia de *marketing* focalizada y con acciones concretas para atraer y retener clientes.

Siendo la rivalidad entre competidores alta, es imperativo un conocimiento y seguimiento de la competencia través de un *benchmark*, evaluar nuevas acciones y posicionar las ventajas competitivas del negocio.

#### **PESTEL: Estudio de mercado de factores externos**

**Políticos:** Uruguay y Chile son líderes latinoamericanos en estabilidad política (World Bank, 2022). Son países con culturas similares. Chile está en transición hacia una nueva constitución.

**Económicos:** Ambos países con ambiente de negocios más estable de la región (Banco Mundial, 2022). Fuerte inversión extranjera en ambos; caída en Chile por contexto político. Chile se posiciona como un país emprendedor (Tirado, 2019).

**Sociales:** Los mejores países para vivir de la región (Legatum Institute, 2021). Uruguay destacada como sociedad igualitaria, bajos niveles pobreza. Chile disminuye la pobreza de 70% a 10% en 30 años (Leiva & Cárdenas, 2018).

**Tecnológicos:** Uruguay con un ecosistema innovador y talento STEM (Uruguay XXI, 2022). Chile se posiciona como innovador, pero con una baja inversión de I+D de 0,35% del PIB (Trendtic, 2021).

**Ecológicos:** En Uruguay existe una política nacional de economía circular que se presentará durante 2022 (Cabello, 2021). En Chile, 86% empresas están interesadas en economía circular (País Circular, 2019).

**Legales:** Tasas de actividad, empleo y desempleo similares en ambos países: ~60%, ~56% y ~7,5% respectivamente (Instituto Nacional de Estadística Uruguay, 2022; Instituto Nacional de Estadísticas Chile, 2022). Postnatal de 98 días y 168 días para Uruguay y Chile respectivamente (IMPO, 2013; Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2011).

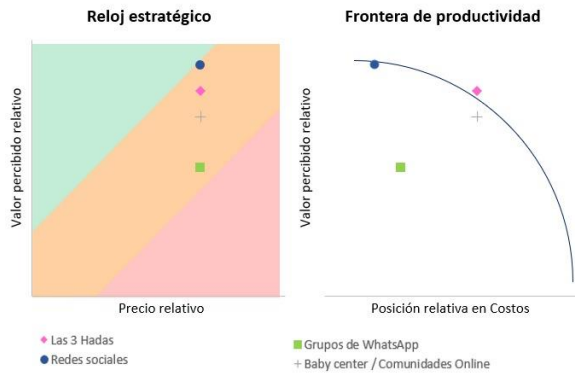
## Anexo 8– Cadena de valor



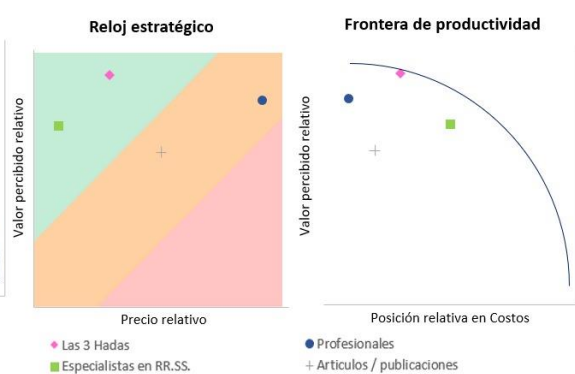
## Anexo 9– Análisis posición competitiva y Cuadro estratégico comparativo

A continuación, se evidencia la posición competitiva de Las 3 Hadas para cada tipo de servicio ofrecido:

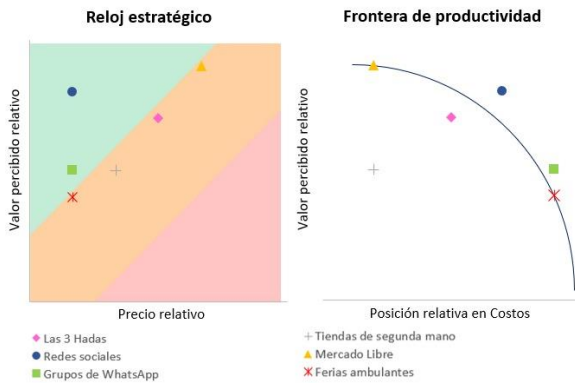
### Comunidad de madres:



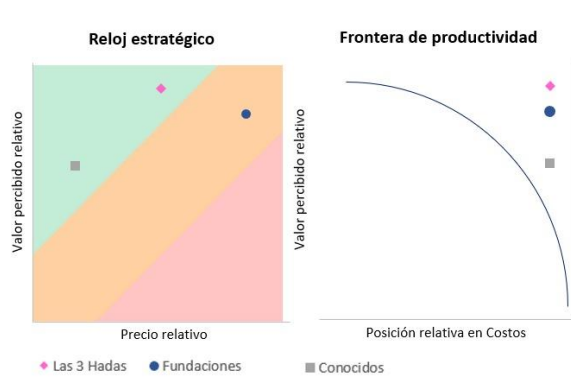
### Asesorías profesionales:



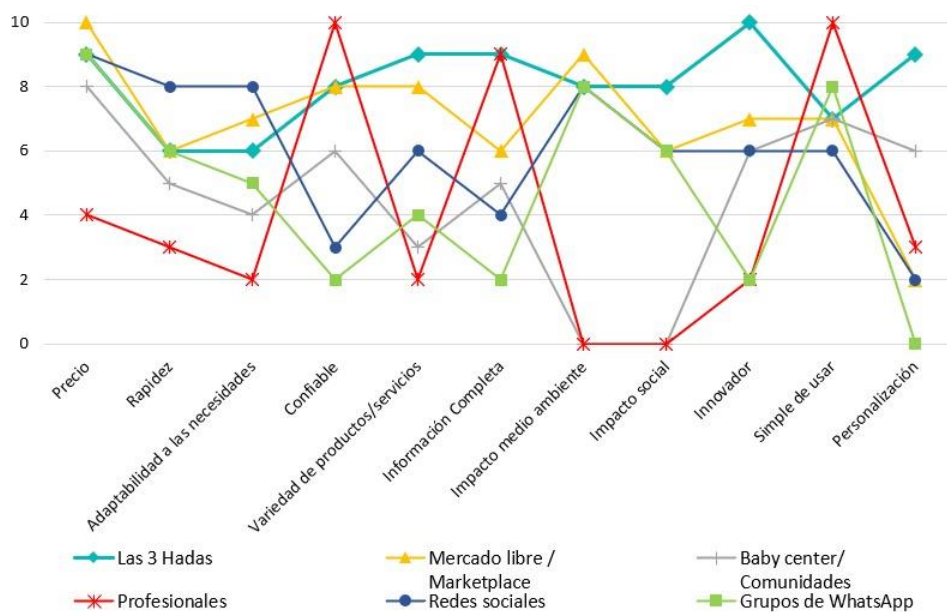
### Marketplace:



### Comunidad de donaciones:



## Cuadro Estratégico Comparativo



## Anexo 10– Análisis VRIO y ventajas competitivas

Recursos	V alioso	R aro	I mitable	Aprovechable en la O rganización	Ventaja Competitiva?
<b>Recursos Tangibles</b>					
<u>Físicos</u>					
Equipos de computación	Si	No			
<b>Recursos Intangibles</b>					
<u>Tecnología</u>					
web/ app	Si	Si	No		VC Temporal
<u>Cultura</u>					
Cultura emprendedora en constante innovación	Si	Si	No		VC Temporal
Cultura Orientada a satisfacer las necesidades del cliente	Si	Si	Medio	Si	VC sostenible
<b>Recursos Humanos</b>					
<u>Know how</u>					
Red de Profesionales expertos de diferentes disciplinas	Si	No			
<u>Comunicación/Relación</u>					
Alianzas con instituciones prestadoras de servicios	Si	No			VC temporal
Equipo/ agencia de marketing	Si	No			VC temporal
Alianzas con fundaciones	Si	No			VC temporal
<u>Motivación</u>					
Equipo emprendedor y en mejora continua	Si	Si	Si	Si	VC sostenible

Capacidades	V alioso	R aro	I mitable	Aprovechable en la O rganización	VC?
Experiencia personalizada	Si	Si	No		VC Temporal
Servicio integral	Si	Si	No		VC Temporal
Programación de contenido y talleres ajustada a la demanda	Si	Si	Si	Si	VC Sostenible
Acceso directo en tiempo real a especialistas desde casa	Si	Si	No		VC Temporal

## Anexo 11– Tabla de grupos de interés

Stakeholders	Necesidades	Interés	Poder	Acciones
Cientes: Embarazadas y madres	Servicios y productos.	Satisfacer la necesidad -> <b>medio-alto</b> .	Dar crecimiento al negocio -> <b>medio-alto</b> .	Campañas de captación, retención y fidelización de clientes. Servicios personalizados, de calidad y confiables.
Inversionistas	Recuperar la inversión y obtener ganancias.	Aportar capital y tener bajo riesgo -> <b>alto</b> .	<b>Alto</b> poder e influencia en la toma de decisiones.	Relaciones sólidas, asegurar el apoyo y mantenerlos actualizados con los principales indicadores.
Empleados	Estabilidad y crecimiento laboral.	Crecimiento profesional, mejores condiciones laborales -> <b>alto</b> .	Siguen protocolos e indicaciones y generalmente no tienen poder de decisión -> Bajo.	Mantener informados, gestionar sus necesidades. Deben tener conocimiento de la estrategia de la compañía y cuál es su aporte a la misma.
Proveedores: Especialistas	Aumentar su cartera de clientes para ofrecer sus servicios.	Educar a la comunidad, obtener ganancias y reconocimiento -> <b>alto</b>	Sus aportes, conocimiento y experiencia son clave para la credibilidad de la propuesta -> <b>medio-alto</b> .	Retener a los talentos, ofrecer propuesta económica competitiva y el valor de la puerta de entrada a más clientes.
Proveedores: Instituciones, hospitales...	Ofrecer sus servicios a las madres.	Satisfacer necesidades de las madres. Ser rentables. -> medio.	Poder <b>medio-alto</b> , por medio de ofertas innovadoras de servicios aportan a la generación de valor del proyecto.	Conocer diferentes especialistas, generar alianzas, estar actualizados en avances médicos.
Competencia: Comunidades informales	Se crean para compra -venta de productos económicos o de segunda mano que ya no usan.	Usuaris buscan ahorro o ganancia de dinero. Liberar espacio -> <b>Bajo</b> .	Es una alternativa a la compra/venta. -> <b>bajo</b> .	Monitorear el movimiento en redes sociales para cuantificar el mercado que se está moviendo por esos canales y comparar con las ventas del negocio.
Competencia: Comunidades formales	Ser referente en información para las madres por encima de competidores.	Generar comunidad, sin quedarse atrás de lo ofrecido por Las 3 Hadas. <b>Medio-Bajo</b> .	Tienen un público retenido y fidelizado -> <b>Medio</b>	Evaluar su comportamiento ante nuevos negocios, catálogo de ofertas y campañas.
Competencia: Tiendas de Productos / Marketplaces	Posicionarse en el mercado y vender todos sus productos.	<b>Bajo</b> , enfocados en mantener un <i>market share</i> .	Poder <b>bajo</b> , sin incidencia en el negocio.	Monitorear su comportamiento y acciones de retención y fidelización de clientes. Lograr mantener un precio y productos competitivos en el mercado.
Competencia: Prestadores de servicios	Aumentar su cartera de clientes para ofrecer sus servicios.	Destacarse en el mercado para ser preferidos. -> <b>Bajo</b> .	Poder <b>bajo</b> , sin incidencia en el negocio.	Monitorear su comportamiento e innovación en la prestación de servicios.



## Anexo 12– Catálogo de productos Las 3 Hadas

Catálogo de Productos Las 3 Hadas						
Categoría	Definición	Etapas	Actividad	Especialista	Descripción	Tipo Actividad
Talleres	Proceso planificado y estructurado de aprendizaje	Embarazo	Cuidados prenatales	Ginecólogo	Recomendaciones en la etapa de gestación	Virtual
		Embarazo	Ejercicios prenatales	Fisioterapeuta	Rutinas de ejercicios para madres	Presencial
		Embarazo	Acompañamiento padres	Fisioterapeuta	Técnicas de masajes, intervenciones en el trabajo de parto	Presencial
		Embarazo	Estados Ánimo	Ginecólogo- Psicólogo	Preguntas durante gestación, estado ánimo post parto, sexualidad	Virtual
		Embarazo	Check list	Ginecólogo- Partera	Preparación a la llegada del bebé. Preparar el día del parto, artículos para llevar al hospital, cómo reconocer el trabajo de parto, tipos de parto, posiciones para el parto vaginal	Presencial
		Embarazo	Prepararse para ser familia	Psicólogo	Recomendaciones para ser madre, padre, pareja y familia	Virtual
		0-2 años	Comportamiento	Pediatra- Educador	Qué hacer, amar y malcriar, berrinches	Virtual
		0-2 años	Lactancia	Matronas / especialista lactancia	Beneficios lactancia materna, posiciones para amamantar, técnica de acople, dolor al amamantar, cómo aumentar la producción, almacenar leche y vuelta al trabajo	Presencial
		0-2 años	Problemas comunes	Educador- Especialista del sueño	Comportamiento muy activo - muy agresivo - ir a dormir - orina en cama - niño muerde - comida	Virtual
		0-2 años	Equidad de género	Psicólogo- Educador	Actitudes cotidianas que afectan en la equidad de género, desde la ropa, juguetes y actitudes frente a los hijos	Presencial
		0-2 años	Nutrición	Nutricionista	Qué comer, ejemplos de planes de alimentación, consejos, cómo planificarte	Presencial
		0-2 años	Primeros auxilios	Pediatra	Botiquín, mordeduras y picaduras, golpes, fracturas	Virtual
0-2 años	Manejo de emociones	Psicólogo	Manejo de emociones, frustraciones y compartir experiencias. Qué esperar de tu pareja y familiares, y qué no	Presencial		
Catálogo de Productos Las 3 Hadas						
Categoría	Definición	Etapas	Actividad	Especialista	Descripción	Tipo Actividad
Talleres	Proceso planificado y estructurado de aprendizaje	2-4 años	Cómo comportarse	Pediatra- Educador	Intercambio de experiencias entre madres, cómo diferenciar entre amar y malcriar. Qué hacer y cómo ayudarlos	Presencial
		2-4 años	Comportamiento	Pediatra- Educador	Qué hacer, amar y malcriar, berrinches	Virtual
		2-4 años	Equidad de género	Psicólogo- Educador	Crianza respetuosa	Virtual
		2-4 años	Autoestima y depresión	Ginecólogo- Psicólogo	Cómo lidiar con los temas cotidianos. Responsabilidad compartida	Presencial
		4-6 años	Prevención ante actividades	Enfermera	Principales actividades que realizan y las consideraciones para prevenir riesgos	Presencial
		4-6 años	Autoestima y depresión	Psicólogo- Educador	Cómo lidiar con los temas cotidianos. Responsabilidad compartida	Presencial
		4-6 años	Juegos y expresiones artísticas	Educador	El dibujo y la música	Presencial
Blogs	Textos informativos realizados por especialistas	Embarazo	Rompiendo mitos	Psicólogo	Descripción de los típicos mitos alrededor del embarazo	
		Embarazo	El mejor alimento	Nutricionista	Beneficios, cómo iniciar la lactancia, composición de la leche	
		0-2 años	Problemas salud y vacunas	Enfermera	Principales enfermedades - Mitos de las vacunas	
		0-2 años	Riesgos en casa	Prevencionista	Eliminar riesgos comunes en el hogar	
		2-4 años	Problemas salud y vacunas	Enfermera	Principales enfermedades - alergias	
		2-4 años	Maltrato infantil	Psicólogo	Qué debo hacer ante maltrato	
		4-6 años	Motricidad	Especialista psicomotor	Motricidad gruesa y fina	
4-6 años	Educación sexual	Psicólogo	Sexualidad en primera infancia, juegos sexuales (exploración de genitales)			
Catálogo de Productos Las 3 Hadas						
Categoría	Definición	Etapas	Actividad	Especialista	Descripción	Tipo Actividad
Videoblogs	Video informativo realizado por especialistas	Embarazo	Bienvenida a una nueva vida	Ginecólogo	Desde cómo saber si estás embarazada, primeros síntomas, explicación del cálculo de semanas y la fecha	Video
		0-2 años	Apego	Psicólogo	Cómo se desarrolla y cómo ayudo a mi hijo	Video
		0-2 años	Madre soltera	Psicólogo	Cómo hacer	Video
		0-2 años	Desarrollo mental: 0-6 meses	Educador	Pensando, aprendiendo, jugando	Video
		0-2 años	Desarrollo mental: 6 meses -	Educador	Juguetes para divertirse	Video
		0-2 años	Desarrollo mental: 1-2 años	Educador	Juguetes para divertirse	Video
		2-4 años	Desarrollo mental: 2-3 años	Educador	Juguetes para divertirse	Video
		2-4 años	Desarrollo mental: 3-4 años	Educador	Juguetes para divertirse	Video
		2-4 años	Desarrollo físico	Pediatra	Está mi hijo sano	Video
		2-4 años	Prevención del bullying	Psicólogo	Cómo hacer frente al bullying	Video
		4-6 años	Dejar los pañales	Psicólogo	Cuándo, cómo facilitar el proceso	Video
		4-6 años	Fomento del lenguaje	Fonoaudiólogo	Actividades de estimulación	Video

## **Anexo 13– Palancas de control**

### **Sistema de creencias**

Visión: Ser referentes a nivel nacional e internacional en servicios de formación y apoyo a madres en sus necesidades cotidianas en relación con sus hijos menores de 6 años.

Misión: Ser un guía referente para las madres que las acompañe, les brinde apoyo integral y actualizado, y les facilite los elementos básicos que le permita tomar las mejores decisiones respecto a las cuestiones del día a día con sus hijos pequeños.

Valores:

- Empatía: Capacidad de percibir los pensamientos y las emociones del otro intentando que se sienta escuchado, contenido y comprendido.
- Integridad: Honestidad, respeto, y hacer lo correcto sin herir los sentimientos de las otras personas
- Compromiso social: Búsqueda del bienestar general por encima del particular.
- Espíritu de equipo: Sentimiento de pertenencia al grupo, de confianza, de respeto, de sentirse parte de él, donde la responsabilidad es compartida, tanto los éxitos como los fracasos.

### **Sistema de límites**

Existen límites o normas definidas respecto a resolver reclamos de clientes, no atrasarse en los plazos de pagos a proveedores y demás obligaciones, priorizar la calidad de contenidos generados en la plataforma por encima de la cantidad de contenido generado, cumplir con la agenda de eventos confirmados, cumplir con la confidencialidad de datos e información de clientes.

### **Sistema de diagnóstico**

La empresa ha definido un mapa estratégico y un tablero de indicadores que entiende necesarios comunicar a toda la organización para que las personas tengan claro y entiendan qué logros se esperan alcanzar y de qué manera ellos contribuyen a esos logros. Los indicadores deben ser monitoreados periódicamente para evaluar si se está avanzando en la dirección adecuada y que cada tomador de decisión pueda gestionar las medidas necesarias para encauzar las acciones y resultados.

Entre los indicadores destacados se encuentran: el nivel de satisfacción de los clientes y el retorno de los esfuerzos en *marketing*.

### **Sistema interactivo**

Para generar diálogo organizacional abierto, fomentando el aprendizaje y conocimiento del cliente, se incentiva la realización de reuniones de equipo donde se trabajen los temas de tendencias del mercado y se monitoreen indicadores, y reuniones de gerentes para abordar novedades del entorno que tengan impacto en las operaciones, estudiar a la competencia y evaluar al consumidor. También se fomentarán las reuniones con proveedores estratégicos una vez por mes para conversar sobre puntos sensibles del contrato y recibir *feedback* para mejorar la gestión y procesos. Por último, se realizará una reunión social de fin de año o comienzo de año para todos los trabajadores de Las 3 Hadas que promueva la integración, la cultura organizacional deseada y buen ambiente laboral entre compañeros.

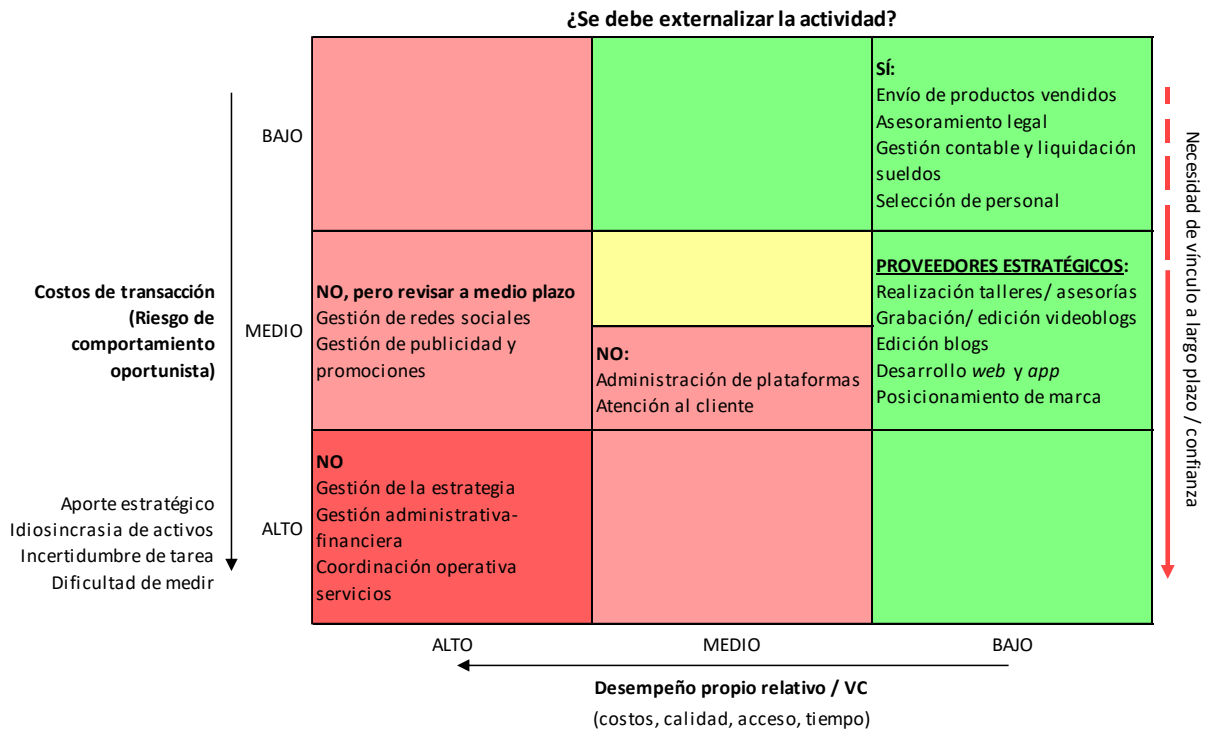


## Anexo 14– Límites de la organización

Se realizó el siguiente análisis de los límites de la organización basado en el modelo de costos de transacción y desempeño propio relativo:

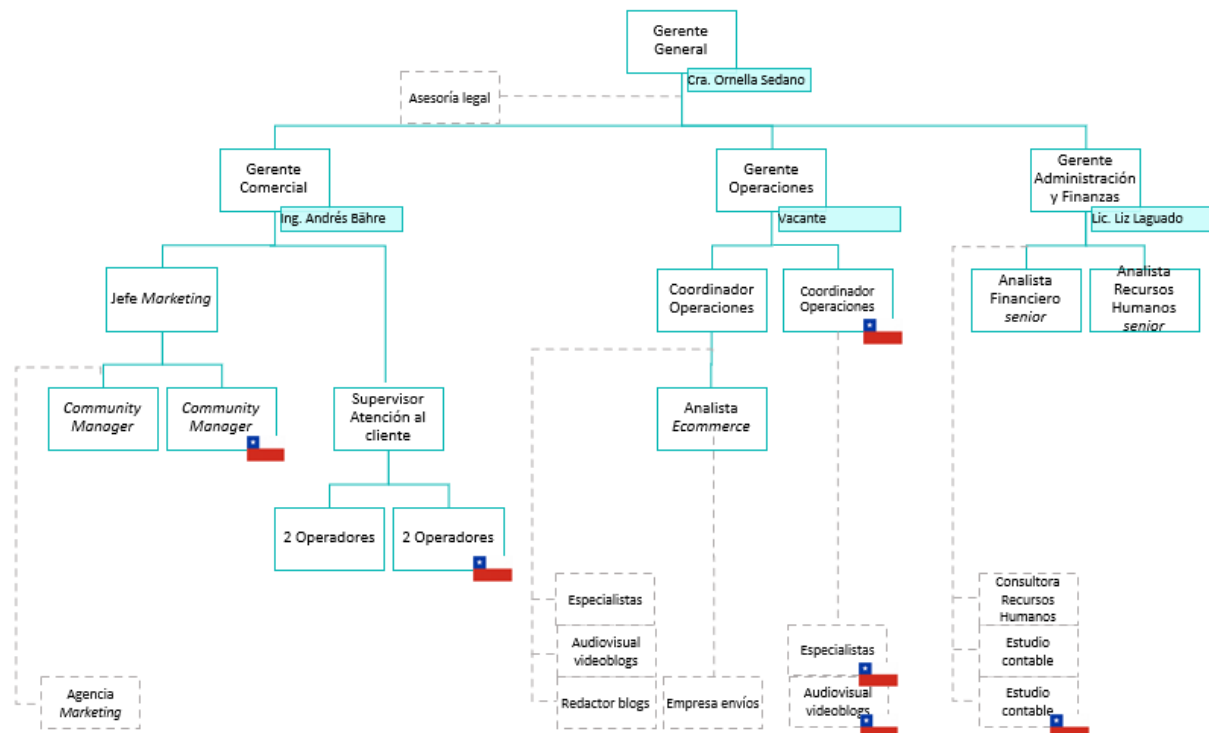
Actividades	Aporte estratégico	Idiosincrasia de activos	Incertidumbre tarea	Dificultad de medir desempeño	RIESGO	Desempeño
Gestión de la estrategia	MEDIO-ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO
Gestión administrativa-financiera	ALTO	ALTO	BAJO	MEDIO	MEDIO-ALTO	ALTO
Coordinación operativa servicios	ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO	ALTO	MEDIO-ALTO
Realización talleres/ asesorías	ALTO	MEDIO-ALTO	MEDIO-ALTO	MEDIO	MEDIO-ALTO	BAJO
Grabación/ edición videoblogs	MEDIO	MEDIO-ALTO	BAJO	MEDIO	MEDIO	BAJO
Edición blogs	MEDIO	MEDIO-ALTO	BAJO	MEDIO	MEDIO	BAJO
Desarrollo, mantenimiento y mejora de web y app	MEDIO	MEDIO-ALTO	MEDIO-ALTO	BAJO	MEDIO-ALTO	BAJO
Posicionamiento de marca	ALTO	MEDIO-ALTO	MEDIO-ALTO	MEDIO	MEDIO-ALTO	BAJO
Gestión de redes sociales	MEDIO-ALTO	MEDIO	MEDIO-BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO
Gestión de publicidad y promociones	MEDIO-ALTO	MEDIO-ALTO	MEDIO	MEDIO-ALTO	MEDIO-ALTO	ALTO
Atención al cliente	MEDIO	ALTO	MEDIO	BAJO	MEDIO	MEDIO-ALTO
Administración plataformas	MEDIO	ALTO	MEDIO-ALTO	BAJO	MEDIO	MEDIO-ALTO
Envío de productos vendidos	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
Asesoramiento legal	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
Gestión contable y liquidación sueldos	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
Selección de personal	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO

A continuación, se presenta el cuadro de resumen como resultado del análisis anterior:



## Anexo 15– Organigrama y Descripción de puestos de trabajo

El personal de Las 3 Hadas trabajará en forma remota, virtual, para beneficiarse de sus variadas ventajas (Zenttre, s.f.): 1. No hay tiempos de traslado; 2. Empleados más activos; 3. Flexibilidad que permite adaptar tu vida normal con las exigencias laborales, sin tener que recurrir a vacaciones; 4. Acceder a talentos en cualquier parte de la región; 5. Ahorro en alquiler de oficinas y servicios públicos; 6. Ahorro en tecnología; 7. Aumento de la productividad. Considerando el modo de trabajo virtual y que es una empresa orientada al cliente, es fundamental mantener un buen clima laboral. Expertos afirman que una oficina virtual mejora la satisfacción del área de atención al cliente y habilita a generar una mejor conexión emocional con el cliente (Thompson, 2021).



**Gerente General:** Planificar, organizar y coordinar las actividades de las gerencias, en colaboración con sus reportes directos. Implementar el plan estratégico. Supervisar programas clave de gestión, contratación y desarrollo de talento. Analizar y evaluar inversiones. Gestionar las comunicaciones estratégicas. Su objetivo es orientar la empresa hacia la visión definida, cumpliendo con la misión y objetivos estratégicos.

**Gerente Comercial:** Definir y ejecutar la estrategia de *marketing*, en consonancia con la estrategia general y comercial de la compañía. Establecer y controlar los presupuestos del área para *branding* y/o *performance*, siempre en miras a la conversión de las actividades promocionales, según KPI's establecidos. Asegurar el levantamiento de información de mercado propio y relacionados, con foco a generar competitividad y establecer el *pricing* adecuado. Generar reportes cualitativos y cuantitativos de gestión, asociados a valor de marca, penetración, entre otros. Realizar el análisis de mercado / clientes, segmentación y estrategias dirigidas a maximizar ventas, aumentar la penetración en clientes, rentabilizar y conservar a los mismos. Gestionar el plan comercial anual, revisiones y actualizaciones en su segmento. Analizar y desarrollar productos y servicios, que estén en el *pool* posible de mercado, según las necesidades actuales y futuras de los clientes. Planificar y dirigir las estrategias y políticas de *pricing* con atención y foco en el margen.

**Jeje de Marketing:** Analista o certificado en *Marketing* Digital. Reporta al gerente comercial. Funciones: Crear e implementar un plan de *marketing* alineado con la estrategia y lineamientos de la empresa/compañía. Adecuar las acciones de *marketing* a implementar en relación con la realidad local y los productos y/o servicios de la compañía. Proponer un presupuesto rentable, optimizando los recursos para obtener el mejor retorno de la inversión. Reportar con datos estadísticos, el retorno de la inversión en las diferentes acciones del plan del departamento de *marketing* en el país. Coordinar las acciones de *marketing* con los departamentos de venta y sus diferentes canales para detectar oportunidades comerciales y su potencial. Posicionar la marca y/o compañía dentro del mercado, y atraer nuevos clientes y nichos de negocio.

**Community Manager:** Implementar diferentes estrategias que permitan optimizar los procesos relacionados al comercio online y redes sociales, apuntando al crecimiento de las ventas que están bajo su responsabilidad. Mantener una visión completa del mercado, de las nuevas tendencias y tecnologías, logrando hacer más eficientes y rentables las fases del proceso de venta, así como, en hacer frente a la competencia. Gestionar la relación con las áreas que están relacionadas a la venta online, con el fin de complementar visiones e ideas que faciliten el desarrollo del negocio. Gestionar las campañas, acciones de *marketing*, inversión en medios digitales, SEO-SEM, que sean necesarias para alcanzar los objetivos, realizando un control y buen manejo del presupuesto.

**Personal de atención al cliente:** encargados de mejorar la experiencia del cliente, generar clientes comprometidos y facilitar el crecimiento orgánico. Deben asumir la responsabilidad de resolver los problemas de los clientes y llevar un seguimiento de esos problemas hasta su resolución. El servicio de atención al cliente funcionará con turnos de 6 horas, abarcando 12 horas al día de 9 am a 9 pm.

**Gerente de Operaciones:** Liderar, planificar e implementar la estrategia de operaciones de transformación digital, experiencia al cliente y gestión del cambio. Liderar las operaciones diarias del *marketplace* a nivel regional – local. Relacionarse con el equipo de especialistas profesionales para desarrollar la estrategia a corto y largo plazo. Entender y definir procesos operativos, acorde a la demanda de los clientes, para facilitar y maximizar la experiencia del cliente. Rentabilizar el negocio a través del manejo eficiente en costos. Trabajar con las áreas claves para formular el presupuesto de la Gerencia, basado en proyecciones de crecimiento, monitoreo y reportes financieros.

**Coordinador de Operaciones:** Supervisar la operación diaria, proponiendo iniciativas de mejora continua. Velar por el cumplimiento de KPI y control de límites presupuestarios. Supervisar a los especialistas subcontratados, redactor de blogs y técnico audiovisual también externalizados. Administrar recursos de manera eficiente, poniendo hincapié en las prioridades de la compañía.

**Encargado de Ecommerce:** Analista o certificado en Comercio Electrónico. Reporta al Gerente de Operaciones. Es el área responsable de la experiencia de usuario final, de realizar análisis de usabilidad de las plataformas. Gestionar y manejar la plataforma *web*: cambio y/o actualización de *banners*, administrar categorías que se adapten a los productos ofrecidos, crear y actualizar ofertas, cambio de precios, carga de contenido y actualización de datos de la empresa, administrar envíos, entre otros. Controlar diariamente los indicadores. Responsable de correcta gestión de la empresa de envíos. Objetivo: Asegurar el correcto funcionamiento de la *web* y *app*, para mantener el buen rendimiento de estos canales.

**Gerente de Administración y Finanzas:** Estudios de informes de viabilidad de inversiones / proyectos y reorientaciones estratégicas. Coordinación de la elaboración de los Estados Financieros, y elaboración de los ajustes bajo IFRS. Gestión de las variables financieras: gestión de tesorería, crédito,

*management* y gestión de cobros. Supervisión del control de gestión: definición de procedimientos y diseño de los procesos presupuestarios. Estudios de informes de viabilidad de inversiones / proyectos y reorientaciones estratégicas. Coordinación de los servicios generales, gestión de los equipos de tecnología y recursos humanos.

**Analista Recursos Humanos Senior:** Promover y ejecutar las políticas y procesos de áreas de Personas al resto de la organización, velando por su cumplimiento. Trabajar aspectos de desarrollo organizacional, entre los que cuentan líneas de talento, cultura, liderazgo, comunicación interna. Canalizar temas transaccionales – operacionales con finanzas y/o áreas duras al interior de la organización facilitando temáticas administrativas o de nómina al personal. Elaborar reportes del área en materia de gestión.

**Analista Financiero Senior:** Apoyo en la gestión de las variables financieras: gestión de tesorería, crédito, *management* y gestión de cobros. Apoyo en Auditorías externas. Apoyo tributario en formularios y declaraciones.

# Anexo 16– Customer Journey Map

Etapas del customer journey	Descubrimiento Inicio de la experiencia	Consideración y Registro como miembro	Uso de los servicios	Fidelización
<b>Acciones del cliente</b> Qué hace? Qué información busca?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se anticipa y busca la información</li> <li>Ve un aviso en medios digitales o redes sociales</li> <li>Entra a la web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se registra</li> <li>Navega por la web</li> <li>Descarga y prueba app</li> <li>Considera precios y medios de pago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deja reviews</li> <li>Compra cuponerías</li> <li>Lee algún blog</li> <li>Participa de foros</li> <li>Compra en el marketplace</li> <li>Realiza una donación</li> <li>Se agenda a un taller / consulta</li> <li>Recibe el taller / la consulta</li> <li>Realiza encuesta de satisfacción</li> <li>Realiza reviews</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ofrece cross-selling y upselling</li> <li>Utiliza nuevos servicios</li> <li>Vuelve a comprar cuponerías</li> <li>Refiere los servicios a sus conocidos</li> </ul>
<b>Necesidades y dolores del cliente</b> Qué desea alcanzar y qué desea evitar? <i>Narrado en primera persona.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesito más conocimiento de la maternidad</li> <li>Mi hijo es mi prioridad</li> <li>Me siento insegura, presionada</li> <li>Tengo poco tiempo</li> <li>Me siento agotada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que sea fácil y rápido de usar</li> <li>Tengo poco tiempo</li> <li>Me gustaría probar antes de usar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que los especialistas tengan disponibilidad</li> <li>Cumplir con mi objetivo de adquirir conocimiento</li> <li>Que se respete mi intimidad</li> <li>Que los temas sean de mi agrado</li> <li>Tengo poco tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejarme con seguridad y confianza con mi hijo</li> <li>Sentir pertenencia a la comunidad</li> <li>Estabilidad emocional</li> <li>No me gustaría sentirme defraudada</li> </ul>
<b>Touchpoint</b> Con qué partes del servicio interactúa el cliente?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presencia en motores de búsqueda</li> <li>Publicidad en medios digitales</li> <li>Perfil en redes sociales</li> <li>Página web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Datos de precios y medios de pago</li> <li>Mail de bienvenida y confirmación de registro</li> <li>Formulario de suscripción y pago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Foros</li> <li>Blogs</li> <li>Marketplace</li> <li>Contenido de cursos</li> <li>Listado de fundaciones</li> <li>Asesoramiento del especialista</li> <li>Encuesta de satisfacción</li> <li>Comentarios o historias de redes sociales</li> <li>Espacio de reviews</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mails con ofrecimiento de servicios adicionales</li> <li>Ads o publicaciones en redes</li> <li>Descuentos por referir nuevos clientes</li> </ul>
<b>Dueño del proceso</b> Quién lidera?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing</li> <li>Ecommerce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing</li> <li>Ecommerce</li> <li>Especialistas</li> <li>Atención al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Especialistas</li> <li>Atención al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing</li> <li>Atención al cliente</li> </ul>
<b>Backstage</b>				
<b>Acciones internas no visibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SEO</li> <li>Seguimiento de indicadores en medios digitales</li> <li>Desarrollo y mantenimiento de la web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de preferencias de servicios para nuevos</li> <li>Gestión de cobros según medio de pago</li> <li>Actualización de base de datos de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión automática de agendas de especialistas</li> <li>Coordinación de materiales necesarios para las actividades</li> <li>Traslados de los especialistas a los talleres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segmentación de clientes</li> <li>Campañas según hábitos de consumo</li> </ul>
<b>Estándar de atención</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buen posicionamiento en buscadores</li> <li>Importante interacción en redes sociales</li> <li>Web y App funcionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cursos atractivos a la demanda</li> <li>Web y App amigable, simple y completa</li> <li>Precios accesibles al público objetivo</li> <li>Diferentes opciones de medios de pago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>App amigable, simple y completa</li> <li>Coordinación de lugar y fecha de los talleres clara y organizada</li> <li>Información sobre el despacho de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio Postventa</li> <li>Resolución de problemas</li> <li>Protocolo de comunicación con el cliente</li> </ul>

## Anexo 17– Trial run

Con el objetivo de validar la propuesta de valor con potenciales clientes se diseñó un sitio *web* de maqueta utilizando la plataforma Wix y se enseñó a 3 mujeres para que la usaran como si fueran usuarios y para luego recibir su opinión y experiencia. Con los comentarios recibidos, se realizarán en una segunda etapa mejoras a la maqueta para hacer nuevamente un *trial run* de modo de adaptar las preferencias de los clientes a la principal herramienta de interacción con Las 3 Hadas.

Los comentarios recibidos resaltan la importancia de que sea un sitio *web* sencillo, fácil de usar y práctico. Se pidieron *links* de acceso rápido a todo; por ejemplo, en un curso o blog donde se presenta una receta, brindar el *link* que lleve directo al carrito de compra con todo el set de insumos necesarios para elaborar esa receta ya cargados.

Por otro lado, fue muy resaltada la necesidad de la comunidad, el estar en contacto con otras madres que sean de soporte emocional en la ocurrencia de diversas situaciones cotidianas.

A continuación, se presentan las pantallas de la maqueta realizada para este *trial run*:



**Anexo 18– Matriz de riesgos**

<b>Probabilidad</b>	Constante	Devaluación monedas LATAM vs dólar		Altas tasas de inflación, lo que lleva a reducir capacidad adquisitiva en las familias		
	Moderado	Surgimiento de nuevos competidores especializados por tipo de servicio		Integración de servicios y productos actuales en el mercado, comunidades		
	Ocasional	Dificultad para adquirir créditos por no tener activos fijos de respaldo.		Mala estimación paquetes de productos ofrecidos a clientes y volumen de consumo		
	Posible	Cambio constitución Chile	Robo de clientes por profesionales y/o instituciones asociadas			
	Improbable	Migrar a enfoque en mercado de madres en marketplaces actuales				
		Insignificante	Menor	Critica	Mayor	Catastrófico
		<b>Impacto</b>				

## Anexo 19– Plan de *marketing* y ejemplo de estrategia de comunicación

Ciclo de vida del cliente	Desafíos para Las 3 Hadas	Objetivo	Medios y Actividades
Alcance	No ser conocidos por el público objetivo	Dar a conocer la marca	- Campañas de expectativa en redes sociales, Google Ads, YouTube Ads y vía pública. - <i>Mailing</i> . - SEO
Adquisición	Falta de conocimiento de la filosofía de la compañía y múltiples ofertas de servicios	Comunicar la funcionalidad y beneficios que ofrece a los usuarios	- Publicidad en redes sociales - Alianzas estratégicas con <i>influencers</i> e instituciones. - <i>Mailing</i>
Conversión	Desconocimiento del público objetivo de la propuesta de valor y diferencial ofrecido	Transmitir cercanía y confianza en la marca comunicando su diferencial (resaltar aspecto emocional de la propuesta)	- Publicidad por medio de <i>influencers</i> contando su experiencia. - Redes sociales / Google Ads - <i>Mailing</i>
Retención	Identificar los comportamientos de las usuarias atados a la conversión y perfiles con más riesgo de deserción	Comunicar las acciones identificadas y generar mejoras en la <i>web/app</i> para satisfacerlas	- <i>Mailing</i> segmentado - Redes sociales

### Ejemplo de estrategia de comunicación:

Público	Objetivo	Mensaje - Medio	Feedback
Madres primerizas	Conocer los <i>Key benefits</i> de Las 3 Hadas Servicios profesionales, acompañamiento y confianza.	Mensaje: - No estás sola - Profesionales calificados te apoyan y acompañan en todo tu proceso Medio: - Instagram/Facebook Ads - Google Ads, YouTube Ads - <i>Influencers</i>	- Tasa de <i>clicks</i> / conversión - Encuesta, ¿cómo te enteraste de nosotros? - Encuesta de satisfacción



## Anexo 20– Tablero de control

Perspectiva	Componente Canvas	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativas (planes de acción) / Proyecto
Finanzas	Ingresos	Creer anualmente en ventas, procurando buenos niveles de rentabilidad y retorno de las inversiones.	Crecimiento ventas	>30%	- Campañas de <i>marketing</i> - Programas de referidos
	Costos	Mantener niveles y estructura de costos sostenible acorde a las ventas.	Ratio Costo / ventas	<65%	- Programa de incentivo por iniciativas de reducción de costos fijos
Clientes	Relación	Lograr una conexión emocional, de confianza y personalizada con los clientes, que lleve a altos niveles de satisfacción y relaciones de largo plazo.	Satisfacción del cliente (NPS)	NPS>30	- Encuestas de satisfacción - Buzón de sugerencias
	Segmentos	Ser líderes en satisfacer las necesidades cotidianas de las madres con relación a sus hijos, desde el momento en que desea ser madre hasta los 6 años de sus hijos.	Market share	2% en año 1	- Campañas de <i>marketing</i>
	Propuesta de valor	Ser reconocidos como la oferta de servicios de atención y orientación profesional más integral y mejor adaptada a los clientes objetivo.	Encuesta abierta	Reconocimiento de marca como #1 > 5%	- Campañas de <i>marketing</i> - Programa de mejora continua - Adaptabilidad de oferta de servicios a la demanda
	Distribución	Lograr la excelencia operativa de la <i>web</i> y <i>app</i> .	Cantidad de no conformidades asociadas al funcionamiento / transacciones	<5%	- Mantenimiento plataforma - Programa de mejora continua
Procesos	Actividades clave	Lograr eficacia y eficiencia en esfuerzos de <i>marketing</i> , ya sea a través de publicidad, promociones, y gestión de redes sociales.	Ratio gastos <i>marketing</i> / Ventas	<20%	- Monitoreo de efectividad y ajuste de campañas de <i>marketing</i>
	Actividades clave	Mantener al mínimo los desvíos en los procesos y protocolos definidos.	Encuesta satisfacción del servicio de especialistas	>80%	- Monitoreo de procesos internos - Programa de alineación de cultura organizacional con especialistas
	Socios clave	Procurar una excelente relación con los socios clave que los lleve a comprometerse con los valores y objetivos de Las 3 Hadas.	Tasa de deserción	<10%	- Programa de incentivos y alineación cultura organizacional
Aprendizaje y crecimiento	Recursos clave	RRHH estables, comprometidos y satisfechos.	Rendimiento, Trabajo en equipo, Iniciativa, Formación, Satisfacción - GPTW	- >80%	Generar mediciones cualitativas y cuantitativas de medición del desempeño. Compromiso. Satisfacción. Protocolos pero con innovación los especialistas.
		Excelente gestión financiera que permita conseguir el capital y financiamiento requerido.	- Ratio de liquidez - Prueba ácida	- Alrededor de 1 - Entre 0.15 y 0.30	- Control financiero - Gestión de clientes - Negociación con proveedores
		<i>Business Intelligence</i> , destacar por innovación y variedad en el mercado	Benchmark de productos y servicios	Mayor variedad en oferta integrada	- Mejora continua - Monitoreo competidores
	Socios clave	Aprendizaje de mejores prácticas de la industria por medio relación con socios clave	Cantidad de sugerencias a mejoras en la compañía por socio	>1 cada 6 meses	- Programa retroalimentación
		Estar a la vanguardia en innovaciones de procesos.	Cantidad de adaptaciones de oferta al año	1 mejora o nueva oferta cada 6 meses	- Programa incubador de ideas para empleados y socios

# Anexo 21- Cotizaciones y opiniones expertos

## Creación de la app

Cotización: Andrés Böhre  
Fecha: 11/05/2022

Las 3 hadas  
Aplicación móvil

www.empdigital.cl

Esta cotización tiene una validez de 1 mes a partir de la fecha 11/05/2022. Escribirlo en reserva el derecho a modificar los valores una vez pasado este plazo.

**Propuesta comercial:**

**PROPUESTA**

- Desarrollo de aplicación nativa para (Sistema operativo: Android e iOS)
- Tecnologías utilizadas
  - APP móvil: React Native
  - Base de datos: Firebase
  - Administrador: ReactJS

**BENEFICIOS**

- Escalabilidad y flexibilidad
  - El proyecto queda preparado para agregar nuevas herramientas
  - Control de versiones
  - El proyecto trabajará con control de versiones, bitácoras de cambios, seguimiento de errores por versión liberada

**TIEMPO DESARROLLO POR APP**

- 1.5 meses de desarrollo
- 15 días a 1 mes de prueba UAT (dependencia de cuentas conexiones en la app en cada etapa)
- 8-9 meses antes de lanzar a plataformas

**FORMA DE PAGO**

- 1 pago mensual (se realizan reuniones periódicas para entrega de hitos y actualización de paso a siguiente etapa)

**PRESUPUESTO**

Item	Valor
<b>Desarrollo Anteproyecto</b>	
• 4-5 reuniones (video llamada) Duración 1 a 2 horas	
• Alternativas de soluciones para requerimientos	
• Mapa del sitio (ámbito del sistema)	
• Diagrama entidad-relación de base de datos	
• Análisis de requerimientos	
• Wireframes	
• Planificación de desarrollo	
• Definición de servidores	
<b>Aplicación Android e iOS Nativa</b>	
• Anteproyecto	
• Diseño UI/UX	
• Desarrollo plataforma móvil	
• Publicación en Tienda	
• Desarrollo administrador	
<b>TOTAL:</b>	<b>\$35.000.000 y \$40.000.000.-</b>

\* Factura Fianza de IVA. Garantía 6 meses. (Errores que corran por parte de desarrollo, siempre serán cubiertos, costo adicional a fuera de garantía deberán ser cotizados adicionalmente a contratar un plan de mantenimiento)  
Costo mensual (a partir del 3 mes o cuando se suba la app)  
• \$90.000 mensual  
• Incluye: entre \$ 200.000 (este monto depende del uso que se le de a la app, generalmente al 3er mes se da de alta una tienda de aplicaciones)  
• Publicación en Apple Store (100.000 Anual) / Publicación en Android (20.000 (una vez por mes))

## Creación Web + Estudio SEO + Plan redes sociales

### Presupuesto

Artículo	Descripción	Cant	Precio	Total
Sitio web (Pago único)	Incluye: - Diseño y diagramación de sitio web auto administrable. - Diseño versión escritorio y versión responsive (versión celular) - Hasta 10 secciones - Enlace a RSS - SEO básico - Google Maps - Formulario de contacto - Módulos de seguridad.	1	\$650.000	\$650.000
Posicionamiento SEO (Pago único)	Incluye: - Estudio palabras claves - Seguimiento de la competencia - Código y seguimiento - Entre 5 y 6 mese se asegura estar en primera página de Google.cl, con 2 palabras claves y 2 frases compuestas	1	\$550.000	\$550.000
Plan RSS (Fee mensual)	- Plan Básico Mercurio Incluye: - 12 publicaciones al mes (3 semanales) - 8 formatos stories (2 semanales) - 2 animaciones (mp4 o Gif) - Reuniones mensuales - Informe	1	\$230.000	\$230.000
Google Adwords (Fee mensual)	Incluye: - Creación y mantenimiento de campañas en red de búsqueda Google - Código y seguimiento - (No incluye inversión pagada a Google) - Informe mensual - Valor mensual - Contrato por 6 meses	1	\$250.000	\$250.000
	<b>Subtotal</b>			<b>\$1.680.000</b>

## Grabación de videoblogs



**PRESUPUESTO:**  
Filmación y Edición de Videos Educativos.

DESCRIPCIÓN	INVERSIÓN
- Grabación en locación de videos educativos sobre embarazo y crianza de 20 min de duración: equipos de video, audio e iluminación.	
- Edición de los videos: Color, títulos, placas y gráficos.	U\$S150 c/u
- 15 videos en Total	
<b>TOTAL</b>	<b>U\$52.250</b>

**DETALLES:**  
- Poseemos facturación de Literal E, por lo que los costos incluyen IVA.

## Alquiler salón Uruguay

### Reuniones y Capacitación

1 Sala de Reuniones y Capacitación  
Espacio para hasta 8 personas

**Horario:** Lunes a Viernes de 8 a 18hs  
**Precio:** \$450 / Hora

**Incluye:**  
- TV 40" con conexión HDMI o VGA  
- Aire acondicionado  
- Recepción personalizada  
- Wi Fi de Alta Velocidad (Antel Corporativo)  
- Teclado y mouse inalámbrico disponible

\* Espacio ideal para reuniones profesionales, con tu equipo o presentaciones en grupos reducidos de hasta 8 personas.

Sin garantías  
**Fines de semana mínimo \$3.500, tenés derecho a 5 hrs e incluye servicio de café**  
La hora extra a \$200 hasta las 8hrs en total.



Sala de Reuniones

## Alquiler salón Chile

MEETING SPACES PROVIDENCIA	Valor Día	1/2 Día	M2	HORA US
Directorio Azul (4 pp)	108.900	66.000	10	20
Directorio Gris (12 pp)	450.000	330.000	25	40
Directorio Amarilla (8 pp)	350.900	218.500	15	30
Directorio Calipso (11 pp)	350.000	253.000	15	30
Directorio Verde (8 pp)	392.000	253.000	16	40
Directorio Rojo (4 pp)	108.900	66.000	9	20

## Consultora de Recursos Humanos



Manpower  
Acedo Díaz 1513  
Montevideo  
Montevideo, 11200  
Uruguay  
T: +598 2 400 6029  
F: +598 2 400 6029 (101)  
www.manpower.com.uy

### Propuesta económica

Montevideo 14 de junio de 2022

Atención: Las 3 Hadas

#### PRESENTE

De acuerdo con el relevamiento de necesidad y la comunicación mantenida en reunión previa presentamos presupuesto para el proceso de reclutamiento y selección de los siguientes perfiles:

Jefe de Marketing	1
Community Manager Uy	1
Supervisor atención al cliente	1
Operador atención al cliente Uy	2
Gerente de Operaciones	1
Coordinador operaciones	1
Analista Ecommerce	1
Analista financiero senior	1
Analista en Recursos Humanos senior	1
	<b>10</b>

Nuestros honorarios corresponden a pesos uruguayos \$ 560.000 + IVA (Impuesto al Valor Agregado, que en Uruguay es del 22%).

- **Condiciones de pago:** las facturas emitidas por la prestación del servicio descrito deberán ser canceladas dentro de los treinta (30) días contados desde la fecha de su emisión.

## Cotización Sistema ERP

PLANES LanixERP Advantage	BASIC	COMERCIAL	ADVANCE	FULL
Factura Electrónica.	✓	✓	✓	✓
Boleta Electrónica.	✓	✓	✓	✓
Firma Electrónica.	+	+	+	+
Compras.	✓	✓	✓	✓
Ventas.	✓	✓	✓	✓
Inventario.	---	✓	✓	✓
Tesorería.	---	---	✓	✓
Contabilidad.	---	---	---	✓
Remuneraciones (*)	---	---	---	✓
Producción (*)	---	---	---	✓
Adiciona Lanix POS	+	+	+	+
Adiciona Lanix Balanza	+	+	+	+
Aplicaciones Móviles	+	+	+	+
Módulo Carro de Compra	---	+	+	+
<b>Valor Mensual Desde:</b>	<b>1,2UF</b>	<b>1,8UF</b>	<b>3,4UF</b>	<b>5,4UF</b>

Todos los planes LanixERP Advantage incluyen:  
3 usuarios - Plataforma 100% Cloud  
- Apoyo en Punta en Marcha -  
- Procesos certificados electrónicos -  
- Capacitaciones - Tutoriales -  
- Soporte - Actualizaciones.

Lanix POS:  
Puede integrarse con  
POS Transbank.

Consulte por su solución!

Producto Instalado  
Producto Activado  
Activación

(\*) Estos módulos cuentan con un valor de implementación adicional. \* Valores 06/2022. Valores pueden variar durante el año. Los valores son referenciales y que están sujetos a los cambios de precios de los productos según las versiones.

## Estudio Contable

### ESTUDIO FISCHER

SERVICIOS PROFESIONALES - REAL ESTATE

Montevideo, 14 de junio de 2022

Atn: Las 3 Hadas

#### Presente

Por intermedio de la presente le pasamos el presupuesto de gestión mensual de servicios profesionales.

El servicio incluye:

- Liquidaciones de sueldos de toda la empresa.
- Nóminas mensuales correspondientes.
- Todo lo referente a los contratos laborales y demás de los empleados.
- Gestión de vencimientos del certificado único de BPS.
- Asesoramiento en general laboral.
- Registración y preparación de estados contables.

Se cotiza por dicho servicio la suma de \$25.000 (veinticinco mil pesos uruguayos) + IVA mensual.

Sin más saluda atentamente.

Cr. Javier Fischer Carve

Director

## Encuesta Madres



### PROPUESTA DE ESTUDIO POTENCIAL NUEVO NEGOCIO Santiago, 22 de marzo de 2022

A continuación, se detalla propuesta de objetivos, metodología, costos y timing para este estudio:

<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Conocer el nivel de atractivo y potencial de una nueva plataforma de Marketplace y otras funcionalidades para embarazadas y padres / madres de niños pequeños
<b>METODOLOGÍA Y GRUPO OBJETIVO</b>	<b>TIPO DE ESTUDIO:</b> Cuantitativo con encuestas autoadministradas vía web enviadas a Panel Cadem Online. <b>GRUPO OBJETIVO:</b> mujeres embarazadas, padres y madres con niños de 0 a 6 años, de NSE C1C2C3, de todo Chile <b>MUESTRA:</b> 300 casos totales, se procurará contar con casos para representar a esos tres segmentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Embarazadas</li> <li>• Padres / madres con 1 hijo</li> <li>• Padres / madres con más de un hijo</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDADES CADEM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y sugerencias de mejora al cuestionario</li> <li>• Programación cuestionario</li> <li>• Trabajo de campo: envío de mail, incentivo y seguimiento</li> <li>• Entrega de BBDD de las respuestas, sin codificar</li> </ul> <p>No incluye: elaboración del cuestionario, análisis de datos ni elaboración de informe</p>
<b>VALOR DEL ESTUDIO</b>	\$750.000 Este valor no se encuentra afecto a IVA y tienen una vigencia de 30 días. Las condiciones habituales de pago contemplan cancelar 50% al aprobarse el proyecto y el saldo al entregarse el informe final. La suspensión del estudio por parte del cliente, en etapas posteriores a la aprobación y coordinación, significará el cobro de los gastos implicados hasta la fecha de dicha suspensión.

## Opiniones de expertos

Chile y Uruguay: Culturas similares. Conversado con la catedrática de ORT, Dinorah Margounato en la materia Investigación de Mercados, comenta sobre el proyecto LaRifamos que se expande a Chile, justificando por ser un mercado estable y con cultura similar a Uruguay (sin contar Argentina por su inestabilidad política).

Montos en *marketing* digital fueron estudiados con Andrea Cardozo, especialista del rubro, y David García, especialista en SEO. Se concluye que la inversión en palabras claves y posicionamiento es relativo a la competencia, pero que recomiendan un mínimo de 2.000 USD mensuales en YouTube, además de gastar entre Facebook e Instagram de 1.000 USD mensuales, con un mayor peso en Facebook.

## Anexo 22– Modelo económico financiero

### Inversión inicial

Inversión	2023 (Uruguay)	2024 (Chile)
Desarrollo APP	48.488	-
Material Trabajo	15.346	6.966
Asesoría legal	1.500	-
Creación Web	798	-
Estudio SEO	665	
Creación Empresa	189	399
<b>Total</b>	<b>66.986</b>	<b>7.365</b>

Material de trabajo contempla todo lo necesario para la realización de talleres y la grabación de videos.

Creación de la empresa contempla todos los términos y condiciones de la empresa (Castro, s.f.)

### Cálculo WACC

Basado en las fórmulas

$$WACC = K_e \cdot w_e + K_d \cdot w_d \cdot (1 - t)$$

$$K_e = r_f \cdot (E[r_m] - r_f) \cdot \beta + \text{Riesgo País}$$

El financiamiento será 100% con fondos propio.

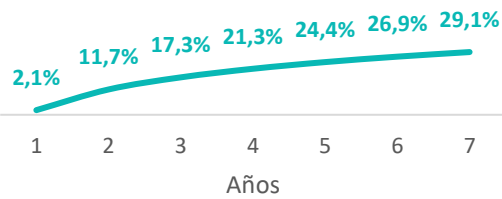
- Rf (Bonos del tesoro de Estados Unidos a 5 años): 3%
- (ERm - Rf) (Returns by Year de Damodaran): 13,24%
- B (Damodaran, rubro salud): 1,06
- Riesgo País Uruguay (IRUBEVSA): 1,4%

Se obtiene una WACC de 14,75%.

### Estimación de la demanda

Estimación Demanda					
Penetración Plataforma	2,15%	11,7%	17,3%	21,3%	24,4%
<b>Potencial Madres</b>	<b>107.435</b>	<b>877.196</b>	<b>880.765</b>	<b>885.221</b>	<b>889.701</b>
Madres URU	107.435	106.217	106.275	107.204	108.142
Madres CHL		770.979	774.490	778.016	781.559
<b>Demanda Las 3 Hadas</b>	<b>-</b>	<b>841</b>	<b>9.585</b>	<b>34.403</b>	<b>49.434</b>
<b>Primerizas</b>	<b>312</b>	<b>3.822</b>	<b>14.235</b>	<b>20.527</b>	<b>25.104</b>
Primerizas URU	-	312	1.685	2.493	3.091
Primerizas CHL			2.137	11.743	17.435
<b>Experimentadas</b>	<b>530</b>	<b>5.763</b>	<b>20.167</b>	<b>28.908</b>	<b>35.281</b>
Experimentadas URU	-	530	2.865	4.237	5.255
Experimentadas CHL			2.898	15.930	23.653

En base a un caso de éxito como Wallapop (Donalo, 2019; Jiménez, 2021), se llega a la siguiente curva de penetración:



### Estimación de Ingresos

Ingresos	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Compra/Venta</b>	<b>17.662</b>	<b>240.969</b>	<b>937.085</b>	<b>1.446.080</b>	<b>1.887.645</b>
% Madres en Compra/Venta	53%	63%	68%	73%	78%
<b>Envíos</b>	<b>14.686</b>	<b>289.041</b>	<b>1.305.243</b>	<b>2.040.925</b>	<b>2.676.134</b>
% Madres envían productos	27%	32%	34%	37%	39%
<b>Talleres + Asesorías</b>	<b>64.645</b>	<b>827.899</b>	<b>3.718.046</b>	<b>5.934.184</b>	<b>8.757.839</b>
% Madres interesadas	38%	43%	48%	48%	58%
Curva de crecimiento talleres	40%	40%	45%	50%	50%

### Flujo de Fondos

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Flujo Fondos</b>						
Ventas	-	96.993	1.357.909	5.960.375	9.421.189	13.321.617
Costos Variables	-	-54.295	-791.458	-3.536.807	-5.597.411	-7.908.120
Costos Fijos	-	-100.526	-94.147	-98.513	-93.823	-98.513
Publicidad	-	-116.261	-178.895	-225.814	-265.629	-312.688
Amortización Fiscal	-	-13.397	-13.397	-13.397	-13.397	-13.397
<b>Resultado Fiscal</b>	<b>-</b>	<b>-187.487</b>	<b>280.012</b>	<b>2.085.845</b>	<b>3.450.930</b>	<b>4.988.901</b>
Impuesto a la renta	-	46.872	-70.003	-521.461	-862.732	-1.247.225
Amortización Fiscal	-	13.397	13.397	13.397	13.397	13.397
Inversión inicial	-66.986	-7.365				
Capital de Trabajo	12.632	57.396	216.358	161.713	182.115	-630.215
<b>Flujo Fondos</b>	<b>-54.353</b>	<b>-77.187</b>	<b>439.765</b>	<b>1.739.494</b>	<b>2.783.710</b>	<b>3.124.858</b>

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	0	1	2	3	4	5
Flujo Fondos t=0	-54.353	-68.620	347.567	1.222.222	1.738.843	1.735.305
Flujo Fondos Acumulado	-54.353	-122.973	224.594	1.446.816	3.185.659	4.920.964

Break Even Point Análisis						
CF	100.526	94.147	98.513	93.823	98.513	
Q	12.354	213.881	972.170	1.530.590	2.084.085	
Precio Unitario	7,85	6,35	6,13	6,16	6,39	
CV Unitario	4,39	3,70	3,64	3,66	3,79	
Break Even Point	29.087	35.548	39.516	37.555	37.925	
Break Even Point en Dollars	228.357	225.690	242.276	231.164	242.421	
Mg Unitario		44,0%	41,7%	40,7%	40,6%	40,6%

VAN	4.539.256
TIR	289%
Payback	1,51

### Sensibilidad a Variables críticas respecto del VAN

		Penetración Compra/Venta						
		-10%	-5%	-1%	0%	1%	5%	10%
Precio Hadas	4,54							
	-3	-0,57	-0,44	-0,34	-0,31	-0,29	-0,18	-0,05
	-2	1,05	1,18	1,28	1,31	1,33	1,43	1,56
	-1	2,66	2,79	2,90	2,92	2,95	3,05	3,18
	-	4,28	4,41	4,51	4,54	4,57	4,67	4,80
	1	5,90	6,03	6,13	6,16	6,18	6,29	6,41
	2	7,52	7,64	7,75	7,77	7,80	7,90	8,03
3	9,13	9,26	9,36	9,39	9,42	9,52	9,65	

Var Penetración Compra	-0,6%
Var Precio Hadas	-35,6%

		Penetración Plataforma							
		4,54	-10%	-9%	-1%	0%	1%	9%	10%
Publicidad	-	1,32	1,62	4,14	4,54	4,94	8,11	8,51	
	10%	1,30	1,61	4,13	4,53	4,92	8,10	8,49	
	20%	1,29	1,59	4,12	4,51	4,91	8,08	8,48	
	30%	1,28	1,58	4,10	4,50	4,90	8,07	8,47	
	40%	1,27	1,57	4,09	4,49	4,89	8,06	8,46	
	50%	1,25	1,56	4,08	4,48	4,87	8,05	8,44	

Var Penetración Platafor -8,8%  
Var Gasto Publicidad -0,3%

		Freq Compra/Venta							
		4,54	-10	-5	-1	-	1	5	10
Comisión Ventas	-5%	3,05	3,31	3,51	3,56	3,62	3,82	4,08	
	-4%	3,12	3,44	3,70	3,76	3,82	4,08	4,39	
	-1%	3,36	3,85	4,25	4,34	4,44	4,84	5,33	
	0%	3,43	3,99	4,43	4,54	4,65	5,09	5,65	
	1%	3,51	4,12	4,61	4,73	4,86	5,35	5,96	
	3%	3,66	4,39	4,98	5,12	5,27	5,85	6,58	
	5%	3,82	4,67	5,34	5,51	5,68	6,36	7,21	

Var Freq Compra/Venta -2,4%  
Var Comisión Venta -4,3%

		Penetración Talleres							
		4,54	-10%	-5%	-1%	0%	1%	5%	10%
Freq Talleres	-3	3,56	3,86	4,11	4,17	4,23	4,48	4,78	
	-2	3,66	3,98	4,23	4,29	4,36	4,61	4,93	
	-1	3,76	4,09	4,35	4,42	4,48	4,75	5,08	
	-	3,85	4,20	4,47	4,54	4,61	4,88	5,22	
	1	3,95	4,31	4,59	4,66	4,73	5,02	5,37	
	2	4,05	4,42	4,71	4,78	4,86	5,15	5,52	
	3	4,15	4,53	4,83	4,91	4,98	5,29	5,66	

Var Penetración Talleres -1,5%  
Var Freq Talleres -2,7%

## Flujo de Fondos Operativo

Flujo Fondos Operativo	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sept-23	oct-23	nov-23	dic-23
Caja al Inicio	-	-	-4.849	-9.698	-14.546	-19.395	-24.244	-29.093	-33.941	-38.790	-43.639	-51.639
Ingresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1. Compra/Venta												
2. Envíos												
3. Cuponeras												
3.1 Talleres												
3.2 Consultas												
Egresos	-	-4.849	-4.849	-4.849	-4.849	-4.849	-4.849	-4.849	-4.849	-4.849	-8.001	-15.346
Inversión		-4.849	-4.849	-4.849	-4.849	-4.849	-4.849	-4.849	-4.849	-4.849	-8.001	-15.346
Gastos en Publicidad												
Costos Fijos												
Costos Variables												
Caja al Final (Sin Financiamiento)	-	-4.849	-9.698	-14.546	-19.395	-24.244	-29.093	-33.941	-38.790	-43.639	-51.639	-66.986
Caja al Final (Con Financiamiento)	100.000	95.151	90.302	85.454	80.605	75.756	70.907	66.059	61.210	56.361	48.361	33.014

Flujo Fondos Operativo	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sept-24	oct-24	nov-24	dic-24	ene-25	feb-25	mar-25
Caja al Inicio	-66.986	-66.986	-81.493	-96.001	-110.508	-125.015	-139.523	-154.030	-168.538	-183.045	-197.553	-212.060	-226.568	-241.075	-216.624
Ingresos	-	8.083	8.083	8.083	8.083	8.083	8.083	8.083	8.083	8.083	8.083	8.083	8.083	113.159	113.159
1. Compra/Venta		1.472	1.472	1.472	1.472	1.472	1.472	1.472	1.472	1.472	1.472	1.472	1.472	20.081	20.081
2. Envíos		1.224	1.224	1.224	1.224	1.224	1.224	1.224	1.224	1.224	1.224	1.224	1.224	24.087	24.087
3. Cuponeras		5.387	5.387	5.387	5.387	5.387	5.387	5.387	5.387	5.387	5.387	5.387	5.387	68.992	68.992
3.1 Talleres		3.481	3.481	3.481	3.481	3.481	3.481	3.481	3.481	3.481	3.481	3.481	3.481	44.531	44.531
3.2 Consultas		1.906	1.906	1.906	1.906	1.906	1.906	1.906	1.906	1.906	1.906	1.906	1.906	24.461	24.461
Egresos	-	-22.590	-22.590	-22.590	-22.590	-22.590	-22.590	-22.590	-22.590	-22.590	-22.590	-22.590	-22.590	-88.708	-88.708
Inversión															
Gastos en Publicidad		-9.688	-9.688	-9.688	-9.688	-9.688	-9.688	-9.688	-9.688	-9.688	-9.688	-9.688	-9.688	-14.908	-14.908
Costos Fijos		-8.377	-8.377	-8.377	-8.377	-8.377	-8.377	-8.377	-8.377	-8.377	-8.377	-8.377	-8.377	-7.846	-7.846
Costos Variables		-4.525	-4.525	-4.525	-4.525	-4.525	-4.525	-4.525	-4.525	-4.525	-4.525	-4.525	-4.525	-65.955	-65.955
Caja al Final (Sin Financiamiento)	-66.986	-81.493	-96.001	-110.508	-125.015	-139.523	-154.030	-168.538	-183.045	-197.553	-212.060	-226.568	-241.075	-216.624	-192.174
Caja al Final (Con Financiamiento)	289.514	275.007	260.499	245.992	231.485	216.977	202.470	187.962	173.455	158.947	144.440	129.932	115.425	139.876	164.326