



Universidad de  
**San Andrés**

Escuela de Administración y Negocios

**FRAN\_**  
**CIS\_**  
**CA**

EVERYDAY  
ESSENTIALS

Alumno: Tomás José Villalba

Mentor: Leonardo Gargiulo

Diciembre, 2021

## Índice

<b>Resumen ejecutivo</b> .....	1
<b>Agradecimientos</b> .....	2
<b>El Cliente</b> .....	3
<b>Necesidad</b> .....	3
<b>Segmento target</b> .....	3
<b>Mapa de empatía de los clientes de Francisca</b> .....	3
<b>Validación</b> .....	5
<b>Propuesta de Valor</b> .....	6
<b>Product Market Fit</b> .....	7
<b>Value proposition Canvas</b> .....	7
<b>Perfil del Cliente</b> .....	7
<b>Mapa de valor</b> .....	8
<b>MVP</b> .....	8
<b>Tamaño del mercado</b> .....	11
<b>TAM (Total Addressable Market)</b> .....	11
<b>SAM (Served Available Market)</b> .....	11
<b>SOM (Serviceable Obtainable Market)</b> .....	14
<b>Competencia</b> .....	15
<b>Principales Competidores</b> .....	15
<b>DPerez</b> .....	15
<b>Avia Terai</b> .....	15
<b>Verush</b> .....	16
<b>Casiopea</b> .....	16
<b>Florian</b> .....	17
<b>Helena Boutique</b> .....	17
<b>Contexto</b> .....	18
<b>PESTEL</b> .....	18
<b>Análisis de las 5 fuerzas de Porter</b> .....	20
<b>FODA</b> .....	23

<b>Matriz Boston Consulting Group</b> .....	25
<b>Industria</b> .....	27
<b>Cadena de Valor</b> .....	28
Cadena de Valor de Francisca .....	28
<b>El modelo de negocios</b> .....	30
<b>Business model Canvas</b> .....	30
<b>Ingresos y pricing</b> .....	31
<b>Go to Market Plan</b> .....	35
<b>Estrategia</b> .....	35
<b>Embudo de ventas</b> .....	37
<b>Etapas</b> .....	38
<b>Proceso de venta</b> .....	40
<b>Canales de venta</b> .....	41
<b>Recursos, procesos y plan operativo del negocio</b> .....	42
<b>Supply Chain</b> .....	42
<b>Recursos Clave</b> .....	43
<b>Implementación del negocio</b> .....	44
<b>Equipo emprendedor</b> .....	45
<b>Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión</b> .....	46
<b>Modelo de generación de beneficios</b> .....	46
<b>Requerimientos de inversión y financiamiento</b> .....	48
<b>Conclusiones</b> .....	49
<b>Fuentes y bibliografía</b> .....	51
<b>Anexos</b> .....	53

## Resumen ejecutivo

Mundialmente y basándonos en tendencias actuales podemos ver a la mujer que deja de pensar en la moda puramente estética. Es bien sabido que los consumidores eligieron las prendas de loungewear (de estar por casa) durante el período de cierre global. Aunque el mundo se esté abriendo de nuevo, esto no significa que las prendas informales desaparezcan ni mucho menos. La ropa cómoda y básica pero elegante vino para quedarse. Hoy en día, el público apunta más a una prenda que cumpla con su función, que sea cómoda y se adapte a su día a día. Es por ello que en Francisca, desde la construcción marcaría buscamos ofrecer a nuestras clientas calidad y diseño para cada ocasión.

Nuestras clientas son aquellas mujeres de clase media-alta, mayores de 20 años que buscan prendas exclusivas y pensadas para una experiencia diferente, prendas de uso diario para combinar la ropa “de casa” con la formal, dando lugar a la versatilidad.

Si bien es un negocio con pocas barreras de entrada, tenemos bien en claro cuáles son nuestros diferenciales: Imagen de marca y manejo de redes sociales, presencia en puntos estratégicos y relación precio-calidad

En la selección de prendas que revendemos a nuestros clientes realizamos un minucioso análisis del mercado de distintos proveedores. Buscamos en cada uno las prendas que nos definen, aportando su magia para crear la colección ideal de Francisca. Lycra, algodón Premium, Viscosa, Cachemira , Lurex y gasa de algodón son algunos de los hilados que nos caracterizan.

El equipo está compuesto por Clara (COO) y por Tomás (CEO y CFO). Entre ambos se complementan teniendo bien marcadas sus tareas.

Para llevar a cabo el proyecto, necesitamos USD 41700 con un net revenue esperado a cinco años de USD 1,200,000 con la idea de alcanzar un share de 0.13% en locales físicos y 0.53% en el canal online.

## Agradecimientos

En primer lugar agradecer a mi mujer y socia de este proyecto que presento, Clara que sin su apoyo incondicional, solidaridad y generosidad no hubiese sido posible realizar el MBA, siendo mi sostén en todo momento.

Agradecer a mi familia y amigos que me acompañaron en este camino y que a pesar de la distancia los sentí más que presente.

A Cervecería y Maltería Quilmes porque gracias al trabajo y salario que me brinda pude pagar el máster. También a los dos jefes que me tocaron durante este MBA, el primero por alentarme a que lo hiciera cuando le comenté la idea y al segundo por su apoyo constante durante el cursado. Por último al distribuidor oficial de Cervecería Quilmes Beccacece-hnos por estar y mostrarme desde su negocio lo que iba aprendiendo.

Gracias a la Universidad de San Andrés por abrirme sus puertas y dejarme ser parte de ella, a mis compañeros de máster, en especial a los del grupo 3 que pese al contexto extraño que nos tocó vivir me hicieron pasar dos años increíbles. A Julieta, mi peer coach, amiga y compañera de la primera parte de la tesis por estar siempre disponible cuando la necesité. También a Víctor Aspiroz, mi coach durante esta aventura y quien siempre estuvo a todo momento para prestarme su oído.

Por último agradecer a mi mentor del trabajo final de grado, Leonardo Gargiulo por acompañarme durante este año, escucharme y guiarme para llegar a esta instancia del MBA.

## El Cliente

### Necesidad

Históricamente la tendencia de las marcas de ropa femenina a nivel mundial y en Argentina fue crear un diseño de moda y luego imponérselo a su cliente. Ya mirando las tendencias actuales, la mujer deja de pensar en la moda descartable y puramente estética. Adicionalmente, el coronavirus trajo consigo muchos cambios en la moda. Hoy en día, el público apunta más a una prenda que cumpla con su función, que sea cómoda y se adapte a su día a día.

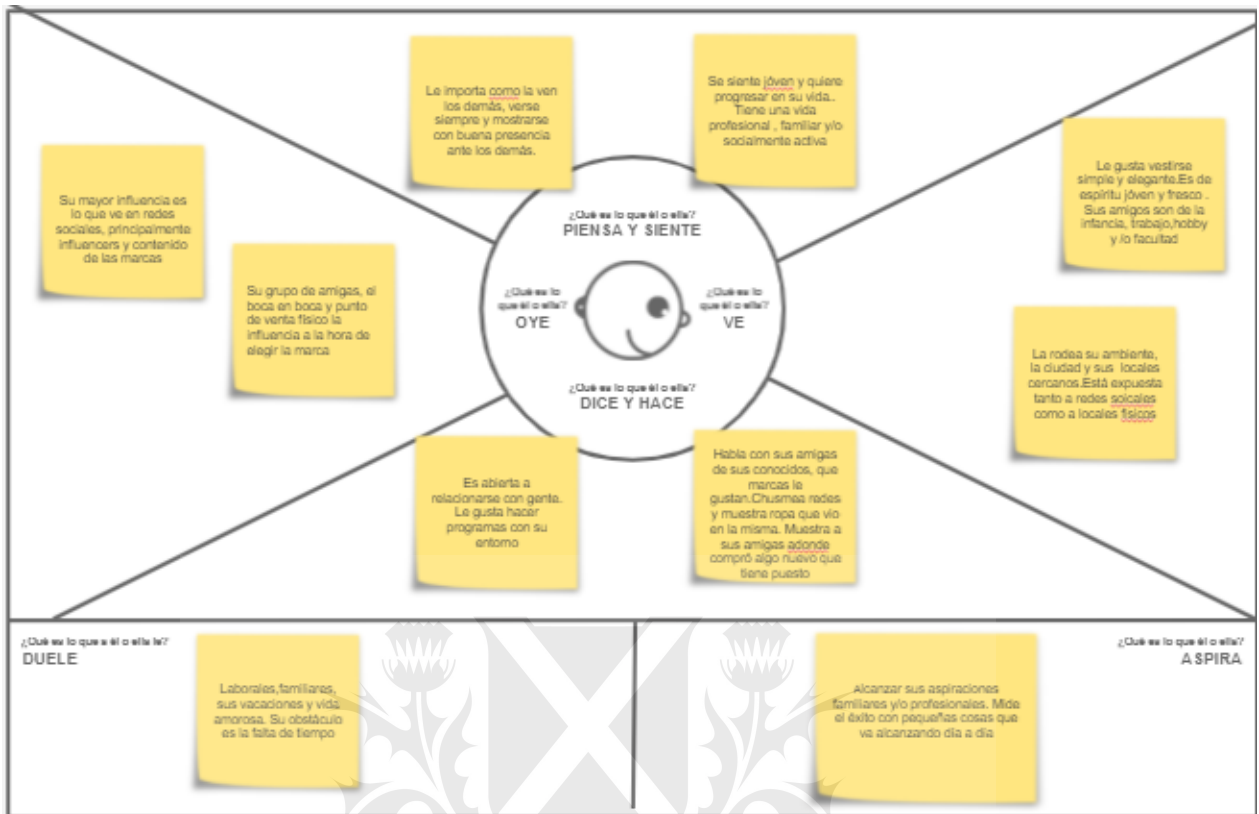
Según la CIAI (Cámara Industrial Argentina de Indumentaria) es bien sabido que los consumidores eligieron las prendas de loungewear (de estar por casa) durante el período de cierre global y aunque el mundo se esté abriendo de nuevo, esto no significa que las prendas informales desaparezcan. Por el contrario es probable que las telas y ropa cómodas se mantengan durante esta nueva forma de vida. (Cámara Industrial Argentina de Indumentaria, Julio 2020)

Así, en Francisca resolvemos esta necesidad comenzando siempre por el cliente y sus necesidades ofreciendo prendas femeninas cómodas y que se adapten a su día a día para luego pensar en lo estético.

### Segmento target

#### Mapa de empatía de los clientes de Francisca

Con la elaboración del mapa de empatía buscamos describir la clienta ideal de Francisca analizando los seis aspectos (Oye; Dice y hace; ve; Piensa y siente; duele; Aspira), relacionados a los sentimientos de ella como a continuación se describe:



Fuente: Elaboración propia

El nombre que le vamos a poner a la cliente para describir los insights obtenidos del mapa de empatía es Clari.

Clari es una mujer joven mayor de 18 años, de clase media alta que vive en una ciudad de Argentina.

Le gusta lucir y vestirse simple y elegante. Es de espíritu joven y fresco. Sus amigos son de la infancia, trabajo, hobby y/o facultad.

Tiene una vida activa, muy sociable y le gusta hacer programas con su entorno. Habla con sus amigas de sus conocidos y que marcas le gustan. Chusmea redes y muestra ropa que vio en las mismas. Muestra a sus amigas adonde compró algo nuevo que tiene puesto.

A Clari la rodea su ambiente, la ciudad y sus locales cercanos. Está expuesta tanto a redes sociales como a locales físicos. La influyen sus amigas, el boca en boca, lo que ve en las redes, influencers y el contenido de las marcas. Le afecta la imagen de las marcas en las que compra con las cuales se identifica y se siente parte.

Le importa que la vean bien los demás y sentirse cómoda con ella misma. Le gusta mostrarse con buena presencia ante su ambiente. Se siente joven y quiere progresar en su vida, tiene una vida profesional, familiar y/o socialmente activa. Sus principales preocupaciones son laborales, familiares, sus vacaciones y su vida amorosa. Su principal obstáculo es la falta de tiempo.

Busca alcanzar sus aspiraciones familiares y/o profesionales midiendo el éxito con pequeñas cosas que va logrando día a día

Podemos concluir que Francisca apunta a la mujer simple, alegre, de clase media – alta (C2) y alta (ABC1) y que le gusta vestirse bien, simple, elegante, de 18 a 54 años y que se sienta identificada con la marca

## **Validación**

Realizamos una encuesta a nuestros clientes actuales y potenciales a mediados de Julio 2021 para validar la hipótesis de la idea de negocio propuesta. La población total encuestada fue de 71 clientes donde su mayoría son clientes de CABA y Gran Buenos Aires entre 25 y 34 años.

Dados estos datos demográficos, se considera que la muestra cumple con el segmento target de clientes y sus respuestas sirven como base para análisis.

Podemos observar que el 39% de mujeres compra indumentaria casual o para el día a día una vez al mes y el 36% compra al menos una vez cada tres meses. Esto valida el gran mercado potencial que tenemos tanto en nuevos clientes como en recompra de los actuales.



Ya basándonos en el importe que estaría dispuesto a gastar nuestro cliente en una compra habitual, el 78% afirma que entre \$3000 y \$6000 (tomando el tipo de cambio oficial al momento de la encuesta, sería entre 30 y 60 dólares). Esto último valida el precio promedio de nuestras prendas.

En cuanto a las preferencias de compra post pandemia, la mayoría (67%) afirma comprar algunas veces online y otras veces en showroom o local físico, seguido por un 18% que prefiere ir al local y un 14% que prefiere comprar online. Esto valida la existencia de 5 espacios físicos en puntos estratégicos ( Recoleta, Belgrano, Palermo, San Isidro y Nordelta) en donde Wear Francisca está presente acompañado con las ventas online siendo muy influyente en ésta última el costo de envío.

A la hora de elegir qué marca comprar, el Precio, la calidad y la funcionalidad de la prenda es lo que más priorizan los clientes. Esto es validado con lo que más valoran nuestros actuales clientes de nuestra marca: Calidad y comodidad de nuestras prendas, prendas atemporales de uso diario y funcionalidad de la prenda.

## **Propuesta de Valor**

En Francisca ofrecemos ropa de mujer básica, cómoda y que se adapta al día a día. Nuestras prendas poseen elasticidad, tacto y peso acorde a la funcionalidad de cada una de ellas.

Ofrecemos prendas de calidad premium a un precio accesible ubicándonos en puntos estratégicos de Buenos Aires tomando como premisa la cercanía con nuestros clientes. A su vez, llegamos a todo el país vía tienda online. Esto nos ayuda (entre otras cosas) a hacer nuestra marca más conocida para nuestros clientes target.

El proceso de scouting de proveedores que realizamos constantemente nos hace tener esa variedad y calidad que nuestros clientes buscan y valoran. Si bien

actualmente ya tenemos cuatro proveedores fijos y algunos esporádicos, hacemos este trabajo constantemente para tener la variedad y calidad óptima sacando en diferentes momentos de la temporada nuestros productos.

Nuestro sistema logístico es otro diferencial importante que tenemos. Al tener como socios comerciales cinco showrooms compartidos, nuestros clientes saben que pueden retirar nuestros productos en esos locales. Sumado a esto, tenemos a 3 de nuestros showrooms (Pertenecientes al showroom compartido Co-Showroom) asociados con la empresa de envíos “Bluemail” y esta última linkeada con nuestra tienda online, lo que hace que nuestros envíos se realicen de forma ágil y que sea valorado por nuestros clientes.

Esto último, sumado a la atención personalizada a nuestros clientes y su acompañamiento durante todo el proceso de compra y posventa, hace un diferencial importante a la hora de hablar de nivel de servicio.

Finalmente, cabe destacar que en Francisca somos muy minuciosos hasta en el mínimo detalle, estando esto reflejado tanto en redes, locales físicos como en la tienda online siguiendo una línea claramente identificada.

## **Product Market Fit**

### **Value proposition Canvas**

El Value Proposition Canvas (Alexander Osterwalder, 2014) es un método donde contrastamos las necesidades de nuestros clientes con el producto o servicio que le ofrecemos. Utilizamos esta herramienta para asegurarnos que Francisca es realmente lo que el cliente busca y necesita.

### **Perfil del Cliente**

Customer Jobs:

El cliente busca encontrar ropa básica, cómoda, de calidad, elegante a un precio accesible para el día a día

Pains:

Es difícil encontrar básicos para el día a día en una marca que genere confianza por su calidad y a precios accesibles

Gains:

Variedad de prendas para el día a día a con buena relación precio-calidad

### Mapa de valor

Product: Marca de ropa de mujer elegante para el día a día

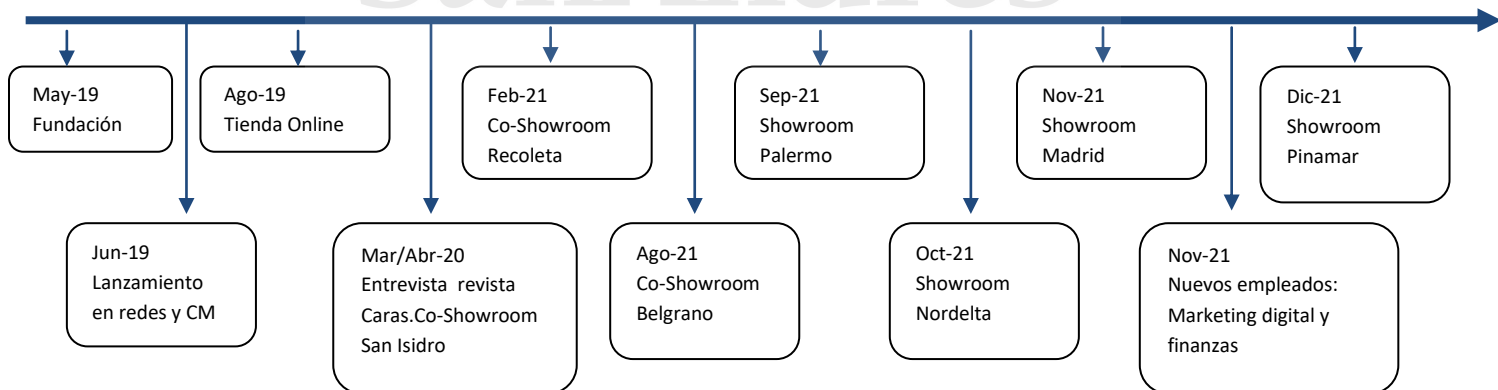
Pain Relievers: Ropa básica de calidad, versátil para el día a día, precios bajos

Gain Creators: Atención al cliente, variedad y comodidad de prendas, buena relación precio-calidad



Universidad de  
San Andrés

### MVP



Fuente: Elaboración propia

Wear Francisca nació en Mayo del 2019 en un mercado completamente nuevo para sus fundadores. Empezamos a vender ropa casual sin tener en cuenta temporadas o que era lo que el público realmente demandaba.

Hicimos la primera compra porque habían robado toda la ropa de invierno de una de sus fundadoras. Y así empezó: una compra para reponer un ropero.

Las prendas sólo las habíamos visto por internet y nos dimos cuenta que podíamos tener un negocio frente a nosotros.

Nuestra idea original era comprar prendas para el cliente que buscaba ropa solo para pasar una temporada y luego desecharía nuestro producto. Dicho de otra forma, pensábamos en un producto para que el cliente usara algunas veces y luego la “regalara” o tirara a la basura por la calidad media baja de las mismas eligiéndonos únicamente por precio bajo y buen diseño.

Luego empezamos a entrometernos más en el negocio, a conocer nuevos proveedores y nos dimos cuenta que el producto ofrecido podía ser otro: Un producto básico, de calidad y versátil pensado para el día a día.

Nos dimos cuenta que el cliente nos pedía eso, una marca de calidad, joven que cumpliera la necesidad que hoy Francisca busca satisfacer: Prendas básicas de uso diario combinando así, la ropa “de casa” con la formal, dando lugar a la versatilidad siendo la calidad y la comodidad de las prendas algo primordial y esencial para nuestra marca.

Así empezamos a desarrollar inicialmente nuevos canales de venta y redes sociales buscando construir nuestra identidad de marca.

Un mes después del lanzamiento contratamos a nuestra actual community manager y fotógrafa Milagros para que nos manejara las redes sociales ( Anexo 1) con el estilo al que Francisca apuntaba.

Ya en Agosto del 2019 realizamos la apertura de nuestra tienda online (Anexo 2) cerrando ese mes con 16 ventas, un gran número para lo que esperábamos en ese entonces.

En Marzo del 2020 decidimos entrar en el primer showroom compartido (Co-showroom, ver anexo 3) previo a la pandemia. Co-Showroom nos ofrecía formar parte de un local a la calle, realizarnos la logística para nuestras ventas online, (Depósito de nuestra mercadería-preparado de pedidos y despacho de productos) un local a la calle y estar atendido por ellos. Si bien los primeros meses no estuvo abierto debido a la pandemia, fue una gran solución para nuestra tienda online y sus envíos. Luego con la apertura de los locales comerciales permitida, Co-Showroom abrió al público en Septiembre el canal de venta que fuimos a buscar.

En Abril del 2020 ocurre otro hito importantísimo para Francisca. Fue contactado por revista Caras para realizar una entrevista , la cual fue publicada en la revista online ,con un espacio en la revista física donde pudimos contar nuestros inicios , lo que buscaba la marca y mostrar lo que habíamos hecho en nuestro primer año de vida, perspectivas de crecimiento ayudando esto a la construcción marcaria que buscamos ( Anexo 4) (Revista Caras,2020)

En febrero y Agosto de 2021 decidimos entrar con Co-Showroom con otro espacio en dos puntos físicos nuevos: Recoleta y Belgrano respectivamente. Un mes después decidimos entrar en el mismo formato pero en otra sociedad (Showroom De vanguardia) en Palermo y luego en Nordelta (Espacio Kahlo) (Ver Anexo 5). Con De vanguardia surgió la opción de hacer temporada en Pinamar ( Dic 21 – Feb 22, Anexo 6) en un showroom compartido de ellos que está hace más de 17 años. Con Co-Showroom surgió la opción de vender nuestros productos tanto en tienda online de España como en ferias de Navidad y Reyes en Madrid y tener en el corto plazo un espacio en su futuro Co-showroom Madrid, siendo esta la primera experiencia internacional de Francisca (Anexo 7).

Cabe destacar que ya en Octubre 2021, el equipo de Francisca se siguió agrandando, teniendo una encargada de Marketing digital trabajando en conjunto

con nuestra community Manager y un analista de Ventas y finanzas dando soporte a ambas áreas.

## Tamaño del mercado

Para analizar el tamaño de mercado y potencial de Francisca utilizamos la herramienta TAM SAM SOM. Para abordar este análisis, primero es importante aclarar que nuestro mercado es un mercado de productos de uso para consumidores finales a nivel nacional con proyección internacional. Dicho esto, calcularemos el tamaño del mismo.

### TAM (Total Addressable Market)

Según el INDEC, las ventas del rubro “Indumentaria, calzado y marroquinería” en centros de compras en el año 2019 fueron de USD 11,136.44 millones.

Aproximadamente el 68% de las ventas corresponden a CABA y GBA. (INDEC – 2021)

### SAM (Served Available Market)

Existen cerca de 100 marcas que integran la CIAI (Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria) en el mercado formal de indumentaria. De estas marcas, el 74% venden indumentaria femenina de algún tipo (CIAI 2021). Para este análisis, consideramos que éstas son las marcas principales de los centros de compras y que las ventas son directamente proporcionales al número de marcas. Teniendo en cuenta estas consideraciones, las ventas anuales de indumentaria femenina en centros de compras en Argentina son de USD 824.1 millones y 557.57 en CABA y GBA siendo estos últimos 2 lugares donde Francisca va a estar con tiendas físicas.

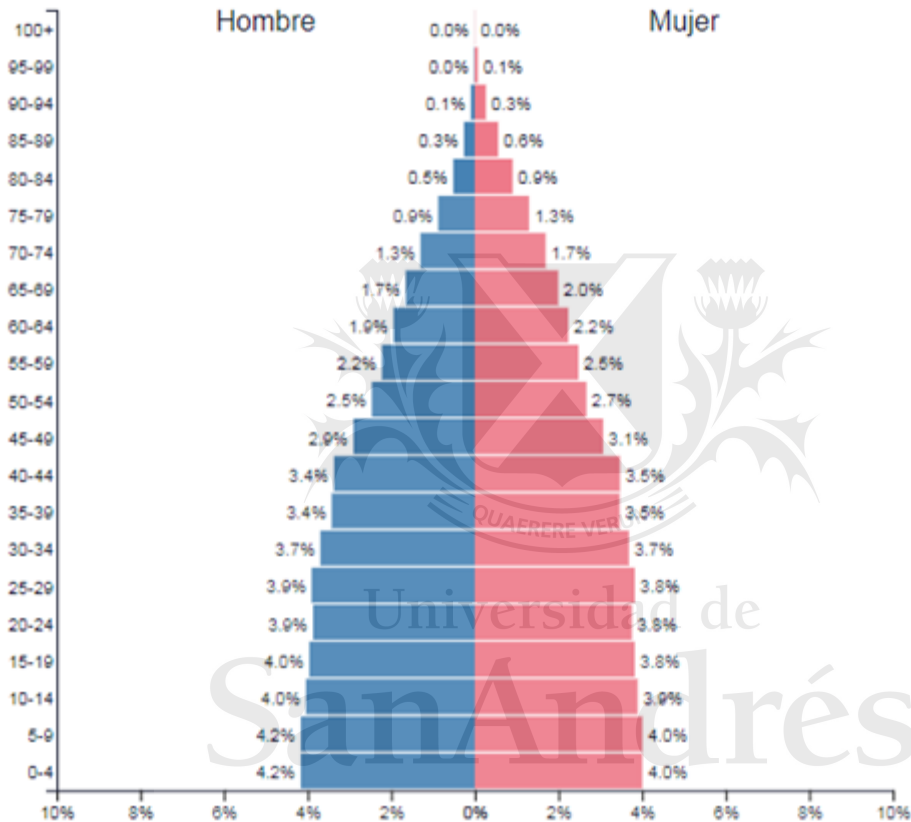
Para analizar la cantidad de clientes alcanzables tomamos como fuente tanto la pirámide demográfica Argentina como la pirámide poblacional:

## Pirámide demográfica de Argentina 2019

Argentina ▼

2021

Población: 45,605,822

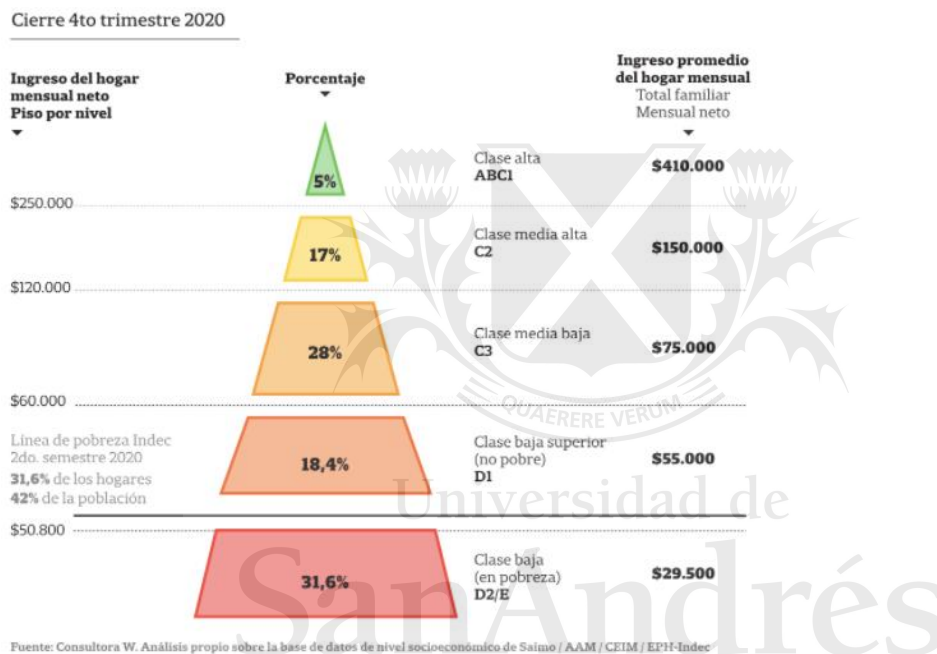


Fuente: Populationpyramid.net(2019)

Empezamos teniendo en cuenta que el total de la población Argentina es de 45,605,822 personas y que el total de mujeres representadas en la misma de entre 20 y 54 años representa el 24,1% (2,7%+3,1%+3,5%+3,5%+3,7%+3,8%+3,8% -> 24,1%) podemos decir que el total de la población de mujeres entre 20 y 54 años es de 10.991.003 (45.605.822 \*24,1%).

Recordando que nuestro segmento target es son mujeres clase ABC1 y C2 tenemos que analizar la pirámide social Argentina:

### Pirámide social de Argentina 2019



Fuente: Consultora W (2021).

Como podemos observar, del total de la pirámide poblacional el 22% pertenece a la clase ABC1+C2. Considerando que este porcentaje puede ser empleado tanto para el total de hombres como para el total de mujeres podemos decir que nuestro mercado disponible o TAM es de 2,418,020 mujeres.



## SOM (Serviceable Obtainable Market)

Teniendo en cuenta que el SAM sólo es alcanzable con una inversión que permita formar parte de los principales centros de compras del país y locales a la calle, no es viable a corto plazo para Francisca. Por ahora, el mercado alcanzable es principalmente en Showrooms compartidos y online. Según CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2021), las ventas online en Argentina tuvieron un crecimiento interanual de 124% (2020 a 2021) y la categoría más popular es indumentaria, con una facturación en 2020 de USD 122,61 millones. Asumiendo la misma proporción del 74% de ventas en indumentaria femenina al igual que en las tiendas físicas, sería un total de USD 90,53 millones. Por otra parte, llegar a tener share entre las principales marcas requiere una inversión relativamente alta. Entonces, asumimos que podemos alcanzar un share del 0,53% en el mercado online y 0.13% en tiendas físicas luego de 5 años para luego mantener este share a perpetuidad.

Centros de Compra	Millones USD
Ventas Indumentaria 2019 Total País	\$ 1,113.64
Ventas Indumentaria 2019 CABA y GBA	\$ 753.47
Indumentaria Femenina	\$ 557.57
Share Francisca/Ventas anuales	\$ 0.72
Ventas Mensuales	\$ 0.06
Share Francisca	0.13%
<b>Online</b>	
Ventas Online 2020 Según CACE	122.61
Indumentaria Femenina	90.7314
Ventas anuales	0.48
Ventas Mensuales	0.04
Share Francisca Online	0.53%

Fuente: Elaboración propia

## Competencia

### Principales competidores

Realizamos un análisis de los principales competidores de Francisca. Para ello, elegimos marcas que se diferencian en diferentes aspectos, ya sea redes sociales, producción propia, sustentabilidad entre otras cosas. Cabe destacar que ninguno tiene tantos locales de cercanía como Francisca. Las mismas son marcas jóvenes que compiten en el mismo segmento:

#### **Dperez:**

Seguidores en Instagram: 10.7 mil.

Tienda online: [dperez.com.ar](http://dperez.com.ar)

Showroom/Local: No tiene.

Antigüedad: Agosto 2018

Consideramos que es uno de los principales competidores de Francisca ya que muchos de sus géneros son similares a los de Francisca. Como ventaja podemos decir que produce su propia ropa y tiene gastos fijos acotados lo que le permite vender a precios razonables. Sus prendas oscilan entre 30 y 48 USD. Otra diferencia con Francisca es que ofrece algunos accesorios y tiene su línea Kids.

#### **Avia Terai:**

Seguidores en Instagram: 11.4 mil.

Tienda online: [Aviaterai.com](http://Aviaterai.com)

Showroom: Comparte espacio con Francisca en Co-showroom de Recoleta, Belgrano y San Isidro.

Antigüedad: Enero 2021

Al igual que Francisca vende ropa casual para el día a día. Sus precios oscilan entre los 18USD y \$138USD, con un precio promedio de 55 USD estando por encima de nuestro precio promedio. Tiene menos de un año, pero son conocedores del rubro. Pertenecen a una empresa grande de varios años, fabricantes de tela que abrieron una unidad de negocio con esta marca. También venden online.

Aseguran ser una “Marca responsable” ya que ofrecen prendas de calidad que se pueden usar varias temporadas y no se desechan al instante.

### **Verush:**

Seguidores en Instagram: 4708

Tienda Online: Verush-ba.com

Showroom: Pickup point en Martínez.

Antigüedad: Febrero 2015

Tiene venta mayorista y minorista. Marca con más de 6 años en el rubro y reconocida. Tienen diseños propios ya que son fabricantes. Se definen como vendedores de ropa básica con una destacada línea en detalles. Sus precios van desde 25 a 139 USD, con un precio promedio de 65USD. Es una marca cada vez más conocida y que viene creciendo en los últimos años.

### **Casiopea:**

Seguidores en Instagram: 32.6 mil.

Tienda online: Casiopeaonline.com

Showroom: Local propio en recoleta (Calle Libertad) y showroom compartido en San Isidro)

Antigüedad: 2010

Marca ya posicionada .El promedio de sus precios va desde 20 a 75 USD con un promedio de 40 USD en sus prendas.

Marca con mucha antigüedad en el mercado con mucha fidelidad de su clientela. En San Isidro comparte Showroom con Francisca. También comparte uno de sus proveedores. Tienen mayor reconocimiento y presencia en Recoleta que en San Isidro.

### **Florian:**

Seguidores de Instagram: 82,200

Tienda online: [www.florianba.com](http://www.florianba.com)

Showroom: Palermo Chico

Antigüedad: 2010

“Prendas esenciales para todos los días, atemporales y modernas”

Su prenda más cara cuesta 239 USD y la más barata es 59USD. Tiene un promedio de \$130USD la prenda mostrando que ya recorrió un gran camino y que se encuentra asentado en el mercado. Precios muchos más caros que Francisca pero con una marca posicionada.

### **Helena Boutique**

Seguidores en Instagram: 43 mil

Tienda online: [shop.helena.com.ar](http://shop.helena.com.ar)

Showroom: Recoleta - CABA

Antigüedad: 2015

Marca con trayectoria en el rubro. Sus precios oscilan entre los 20 y \$100 USD .Fuerte competencia en CABA situándose cerca del showroom compartido de Recoleta.6 años de antigüedad e híper asentados en el mercado, en el 2020

lograron un fuerte crecimiento y se expandieron internacionalmente impulsadas por su fuerte crecimiento en el canal e-commerce.

Tal vez la consideramos un modelo a seguir más que competidor, ya que empezó revendiendo al igual que Francisca con buena calidad y precios accesibles y fue escalando la marca hasta internacionalizar la misma.

## Contexto

Realizar un análisis del entorno en el que opera Francisca nos permite conocer las variables no controlables que impactan en nuestra organización brindándonos una idea general del ambiente en el que nos desenvolvemos.

Para ello utilizamos **PESTEL** (Liam Fahey y V. K. Narayanan, 1968):

### Político

En Argentina estamos alcanzados por diferentes medidas políticas que alcanzan a nuestros proveedores y por lo tanto a nosotros.

Muchas veces, restricciones a la importación y la volatilidad del tipo de cambio por estar en un contexto de políticas que no tienen continuidad genera cambios en los precios de las telas lo que hace que nuestros proveedores no puedan abastecernos como necesitamos o que los precios suban impactando en forma directa en nuestros precios a los clientes.

### Económico:

Cabe destacar que en Argentina la situación país es poco estable con una población sufriendo desempleo, suba de precios y reducción del poder adquisitivo, muchas de estas variables influidas también por la suba del dólar y servicios entre otras cosas.

En nuestra industria también tenemos bienes cuyos precios no están regulados, esto ayuda a tener también un contexto inflacionario constante lo que influye directamente en Francisca, teniendo una gran carga operativa que nos lleva a ajustar precios bimensualmente generando un impacto negativo en nuestro consumidor final y muchas veces disminución de venta en los primeros días de aumento.

### **Social:**

En cuanto a la situación social, se ve una disminución en la clase media alta y en la clase alta, que se va acentuando año tras año por la situación del país viéndose disminuidos (por consecuencia) nuestros clientes target y potenciales.

Según nuestras encuestas, los clientes prefieren en la actualidad realizar compras a veces en local y a veces online. Si bien en el primer semestre de 2020 la compra presencial disminuyó por el confinamiento, vemos un fuerte crecimiento post apertura reflejado también en nuestras ventas manteniéndose a la vez el flujo de venta online alcanzado durante el cierre total de locales físicos por Covid.

Por otro lado, según la cámara Argentina de Comercio Electrónico, las ventas online están creciendo año a año y se espera que esta tendencia se mantenga lo cual resulta muy positivo para Francisca ya que es su canal ventas más rentable (CACE, 2021).

### **Tecnológico:**

Según un informe técnico del INDEC publicado en Mayo del 2021, en el cuarto trimestre de 2020, se registró que el 63,8% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 90%, a internet. Además, los datos muestran que, en la Argentina, 88 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 85 de cada 100 utilizan internet (Anexo 8)

Estos datos nos permiten entender también el auge de las redes sociales y de la venta online

## **Medioambiental**

En las industrias, la conciencia del impacto medioambiental es cada vez mayor y hay cada vez más marcas con su estrategia enfocada en la sustentabilidad. Las acciones relacionadas a estos temas contribuyen a generar una imagen de marca positiva a pesar de que generalmente no sean definitorias para el cliente a la hora de elegir a qué marca comprar. Atento a esto, en Francisca trabajamos con telas de calidad Premium buscando que las prendas puedan durar muchas temporadas en el ropero de nuestros clientes. En cuanto al packaging utilizamos bolsas ecommerce biodegradables y bolsas de friselina en tiendas físicas lo que hace que la misma sea reutilizable

## **Legal**

El contexto para los emprendedores en Argentina es muy difícil. La presión impositiva es muy alta, teniendo pocos programas de beneficios para nuevas empresas. Además, contratar empleados en relación de dependencia tiene un costo muy alto debido a los aportes, contribuciones y cargas sociales. Si a favor, los costos de servicios en el caso de tener local son relativamente bajos en Buenos Aires.

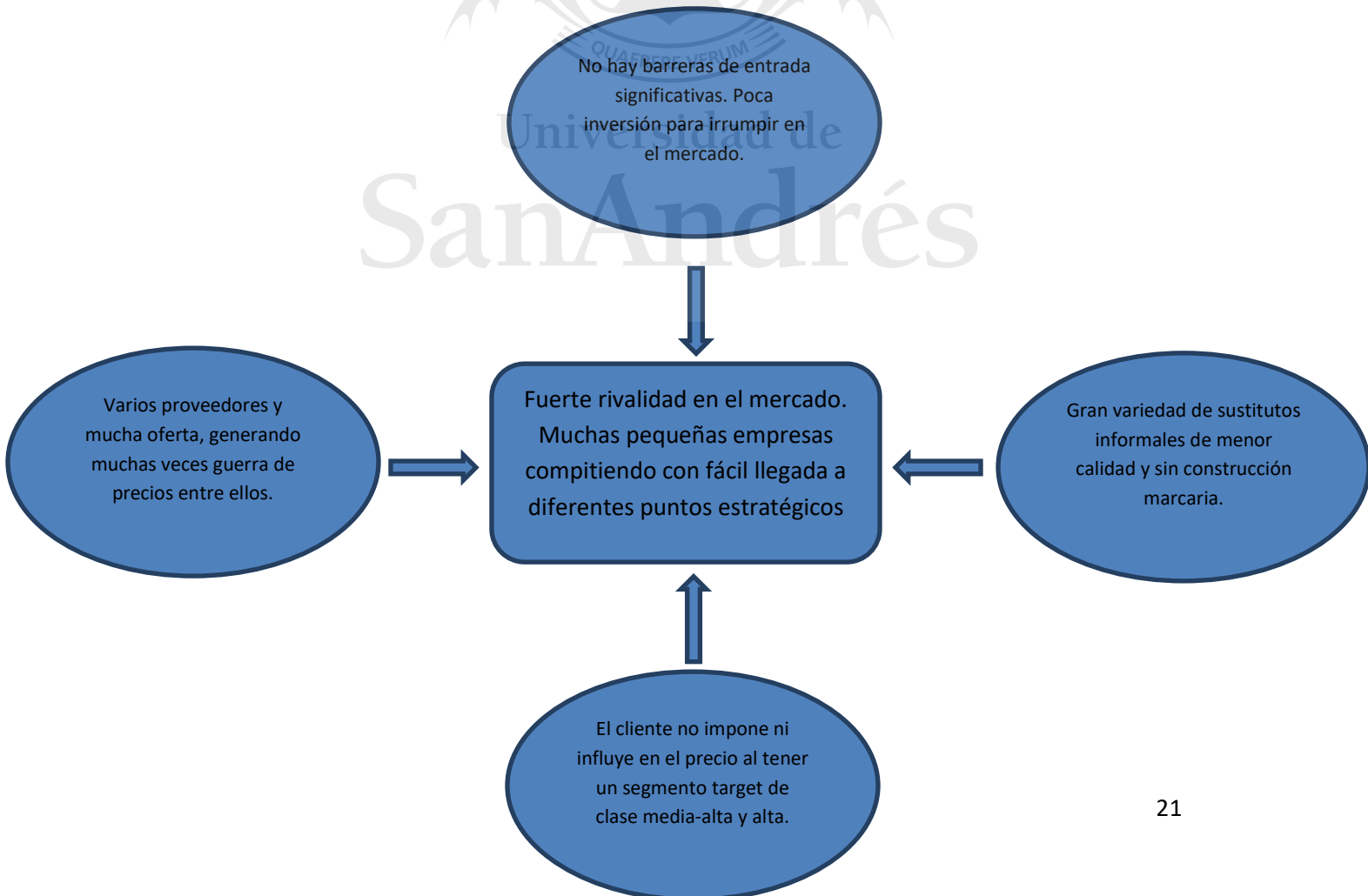
## **Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

Para conocer el grado de competitividad del sector donde se mueve Francisca (competidores actuales y potenciales, poder de negociación de los clientes y de los proveedores, amenaza de productos sustitutos y de nuevos entrantes)

utilizamos el análisis de las cinco fuerzas de la competencia (Michael Eugene Porter, 1979).

Sabemos que es una industria en la que casi no hay barreras de entrada y como comentamos anteriormente hay mucha competencia, es por ello que es muy importante para nosotros diferenciarnos de competidores actuales y potenciales que puedan ingresar al mercado. En cuanto a los proveedores, si bien hay gran cantidad, Francisca trata de mantener a los mismos, ya que al construir una relación comercial se pueden conseguir descuentos o mejores plazos de pago. No obstante, nuestra área de scouting está siempre atenta a nuevos proveedores que satisfagan la necesidad de diseño y calidad que buscamos en las prendas que revendemos. Los precios se van acomodando acorde a los precios de tela a los que acceden nuestros proveedores, lo que hace que nuestros clientes casi no tengan influencia en los mismos.

A Continuación a forma de resumen mostramos el análisis de las 5 fuerzas:





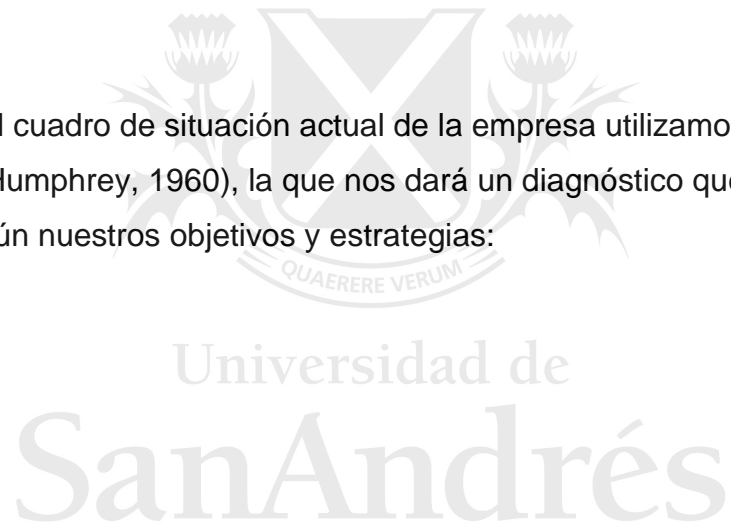
Fuente: Elaboración propia

Cinco Fuerzas	Ventaja	Desventaja	Ni ventaja ni desventaja	RAZÓN
Competencia en el mercado		X		MUCHA COMPETENCIA
Nuevos entrantes		X		BARRERAS DE ENTRADA CASI NULAS
Proveedores	X			MUCHA OFERTA, GUERRA DE PRECIOS
Clientes	X			NO INCIDEN EN EL PRECIO
Sustitutos			X	HAY, PERO NO SON UNA AMENAZA

Fuente: Elaboración propia

## FODA

Para analizar el cuadro de situación actual de la empresa utilizamos la matriz FODA (Albert Humphrey, 1960), la que nos dará un diagnóstico que permita tomar decisiones según nuestros objetivos y estrategias:



Swot Analysis		
I n t e r n a l  O r i g i n	<b>Strenghts</b>	<b>Weaknesses</b>
	- Producto de calidad y durabilidad	- Marca aún no reconocida ni posicionada
	- Atención al cliente	- Presupuesto limitado
	- Presencia en puntos estratégicos de CABA y GBA	- Descalces Financieros
E x t e r n a l  O r i g i n	<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
	- Potenciar E- commerce	- Pocas barreras de entrada
	- Canal Mayorista	- Situación económica del país
	- Expansión en el interior del país	- Sistema impositivo, crediticio y financiero del país
	-Nuevos puntos estratégicos en Buenos Aires	- Crecimiento de revendedores en pandemia

Fuente: Elaboración propia

#### Strenghts:

- Producto de calidad y durabilidad: En Francisca hacemos un proceso arduo de scouting para lograr que nuestros productos sean percibidos como un producto no solo para usar una sola temporada.
- Atención al cliente: Nuestra rápida respuesta al cliente vía redes sociales y vía Whatsapp hacen en Francisca un gran diferencial sintiéndose el cliente acompañado tanto en la compra como en la posventa
- Presencia en puntos estratégicos de CABA y GBA: Actualmente Francisca tiene espacios en Palermo, recoleta y Belgrano (CABA) y en San Isidro y Nordelta (Zona Norte) convirtiéndose así en un comercio de cercanía para el cliente
- Proceso de scouting de proveedores: Tenemos una persona especialmente para esto. Esto nos ayuda a encontrar el proveedor ideal para cada tipo de prenda, buscando siempre la mejor relación precio-calidad.

#### Weaknesses:

- Descalces financieros: Mayor tiempo de cobranzas de venta vs pago a proveedores.
- Falta de coordinación de las áreas: Atado a lo anterior, muchas veces se realizan pedidos sin contar fondos suficientes teniendo que recurrir a costos financieros. Falta de planificación.
- Marca aún no reconocida ni posicionada: Somos una marca joven, de poco más de dos años por lo que nuestros potenciales clientes no nos reconocen.
- Presupuesto limitado: No contamos con fondos suficientes para una rápida escalabilidad del negocio

#### Opportunities:

- Potenciar ecommerce y Mayoristas: Actualmente el mix de ambos es muy bajo, teniendo una gran oportunidad en ambos canales de venta.
- Nuevos puntos estratégicos: Núñez, Vicente López y Martínez entre otros, podrían ser nuevos puntos estratégicos en los que podríamos estar.
- Expansión en el interior del país : Si bien realizamos ventas en el interior vía e-commerce, todavía no se llega a locales físicos tanto con showroom compartido o vía mayoristas

#### Threats:

- Pocas barreras de entrada: No es difícil entrar al negocio, si hacerlo escalar.
- Situación económica del país: Políticas cambiantes con tipo de cambio volátil y mucha inflación.
- Sistema impositivo, crediticio y financiero del país: Fuerte presión tributaria y tasas altas para solicitud de préstamos.
- Crecimiento de revendedores en pandemia: Al quedarse mucha gente sin trabajo, algunos empezaron a revender prendas que, aunque sin identidad de marca, empezaron a introducirse en el mercado con precios bajos.

Como conclusión del FODA podemos decir que necesitamos una fuerte inversión en Marketing y publicidad para seguir trabajando en la construcción marcaría de Francisca y el canal ecommerce para penetrar no solo en nuestras plazas actuales sino también en el interior del país. Invertir en capital de trabajo nos permitirá tener un stock acorde para realizar ventas mayoristas. Tener una mejor negociación con nuestros proveedores resulta también fundamental en el plano financiero ya que nos permitiría tener plazos de pago más largos y evitar descalces entre cobros y pagos dándonos cierto aire a la hora de hacer el negocio escalable. Sumado a esto último, planificar también entre el área de compras, ventas y finanzas los pedidos a nuestros proveedores resulta fundamental.

### **Matriz Boston Consulting Group**

Ya pasando al análisis de la situación actual del negocio, utilizamos la matriz de Boston Consulting Group o matriz de crecimiento-Participación (Boston Consulting Group, 1970), que nos va a permitir también planificar y diseñar los distintos enfoques destinados a las unidades estratégicas del negocio:

Universidad de  
**San Andrés**



Fuente: Matriz de Boston Consulting Group (1970)

Según los datos recabados y analizados, más del 80 % de las empresas argentinas relacionadas a la cadena de valor de la agroindustria textil argentina creen que sus ventas totales aumentarán en 2021, teniendo también en cuenta que la base de medición es 2020 vs 2019, año que se vio muy afectado por la pandemia del COVID-19 que dejó como positivo el desarrollo del canal e-commerce. (Fashionnetwork.com, 2021)

Actualmente nos situamos en el cuadrante interrogante, ya que somos una empresa joven, con poca participación de mercado pero con una gran perspectiva de crecimiento en la industria y/o mercado acompañada por las perspectivas que esperamos para el año entrante.

A mediano Plazo, las perspectivas son situarnos cerca de la estrella, aumentando nuestro share de mercado, moviéndonos en el largo plazo con una industria ya recuperada a la vaca.

## Industria

La industria a la que pertenece Francisca es la industria de la moda y textil. Ésta ha ido evolucionando a lo largo de la historia siendo una de las industrias más tradicionales. La misma comenzó a desarrollarse en Gran Bretaña, Francia, Bélgica y Estados Unidos a partir de mediados del siglo XVIII. Las máquinas se fueron perfeccionando rápidamente, pudiendo así incorporarse en la elaboración distintas clases de fibras.

El sector de indumentaria transforma los productos elaborados por la industria textil (hilados, tejidos planos y de punto) en distintos tipos de prendas de vestir, que luego llegan al consumidor a través de los distintos canales de comercialización.

Cabe destacar que es una industria que constantemente se va guiando por tendencias. Actualmente, la ropa cómoda, holgada e informal que trajo la pandemia, difícilmente se vaya. De hecho, aquellos que ya están volviendo de a poco a la oficina evidencian un cambio de outfit, en el que predomina la ropa casual.

Ya desde el año pasado las marcas captaron este cambio de paradigma y comenzaron a adaptarse a la nueva realidad. (Ambito.com, 2021)

En Francisca revendemos ropa básica, casual, para el día a día, buscando que nuestro cliente nos elija por su comodidad, relación precio-calidad buscando generar fidelidad del cliente y construcción de marca ya que sabemos que el mercado es muy grande y las barreras de entrada son chicas.

## Cadena de valor

### Cadena de Valor de Francisca

Al analizar la cadena de valor de Francisca vamos a desagregar el negocio en actividades básicas que son precisas llevar a cabo para vender nuestro producto. Distinguimos así entre dos tipos de actividades:

Actividades primarias: Son las que contribuyen en mayor medida a nuestra propuesta de valor empezando por el scouting de proveedores siendo fundamental para encontrar a los mejores proveedores de indumentaria como así también estar atentos al stock de los mismos. Luego de la selección de los mismos es fundamental la compra, etiquetado (Todas nuestras prendas llevan etiquetas de tela de Francisca) por parte de nuestra costurera y fotos de las mismas.

En cuanto a la logística, demorar el menor tiempo posible en la llegada del stock a los showrooms como así también la carga de los mismos en nuestra tienda online es primordial para lograr que nuestro producto rote más rápido. A la vez, tener un bajo costo de envío y/u ofrecer envíos sin cargo y de forma ágil es algo muy valorado por nuestros clientes. Atado a esto nos resulta fundamental mostrar nuestras prendas en redes, tanto para forzar venta y conseguir nuevos clientes como para alimentar nuestra búsqueda de construcción de marca.

Siguiendo con el mismo hilo de tener una excelente atención al cliente, nuestra comunicación con ellos antes, durante como después de realizada la venta es algo que nos diferencia, está en el ADN de Francisca y nos ayuda a tener un buen engagement y feedback de ellos.

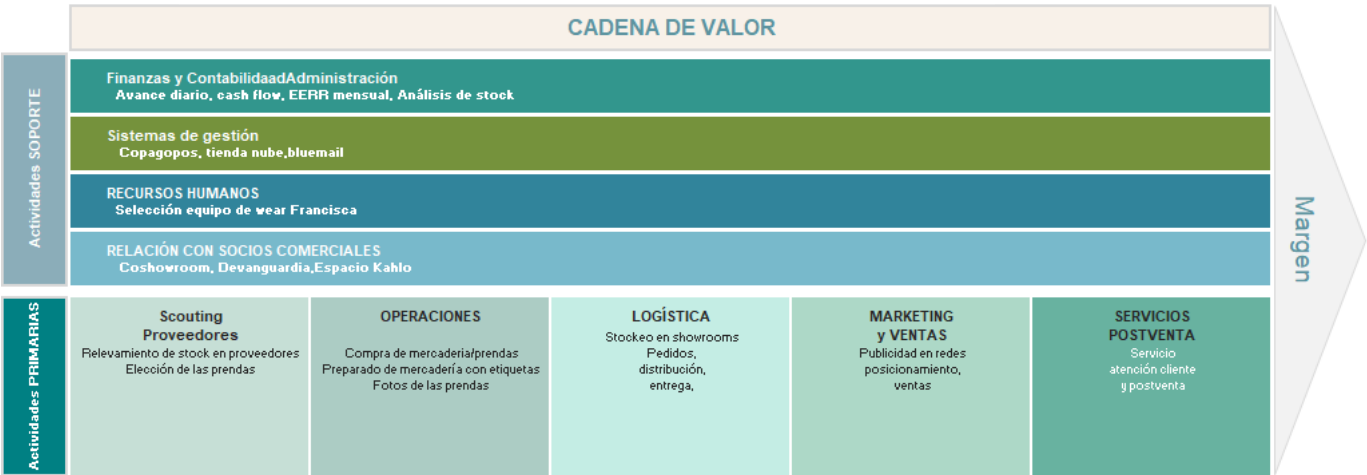
En cuanto a las actividades secundarias o de soporte, sirven de soporte para las actividades primarias garantizando el normal funcionamiento de Francisca.

Tenemos la parte de finanzas, administración, recursos humanos y la relación con nuestros socios comerciales.

Si bien no contamos con sistema de gestión propio, nos nutrimos de información de nuestros socios comerciales .En el caso de Co-showroom tienen su propio sistema de gestión donde podemos ver stocks y ventas en tiempo real (Entre otros reportes) de Belgrano, Recoleta y San Isidro. En el caso de Espacio Kahlo (Nordelta) y De vanguardia (Palermo) no tienen sistema de gestión por lo tanto se sigue todo por un drive compartido en el caso del primero y con un informe de ventas y stock semanal en el caso del segundo. Trabajamos con google analytics que nos permite tener diferentes métricas e insights de publicidad online, tienda online, Instagram y Facebook ads

Si bien en Francisca recopilamos toda esta información y lo volcamos a nuestro propio Excel, lo que nos da una visión unificada de nuestros diferentes canales de venta, lo ideal sería para un futuro tener nuestro propio sistema de gestión que nos ayude a agilizar ciertas tareas.

Dentro del área de finanzas está el CFO que tiene un analista que le da soporte, trabajando ambos a la par. También Francisca cuenta con community Manager y encargada de Marketing digital. Aunque en la actualidad la cantidad de empleados no justifica un departamento de recursos humanos, ya pensando en escalar el negocio, sería una pata importante no sólo para la parte de reclutamiento y selección, sino también para trabajar el engagement de los empleados con la Marca entre otras cosas.



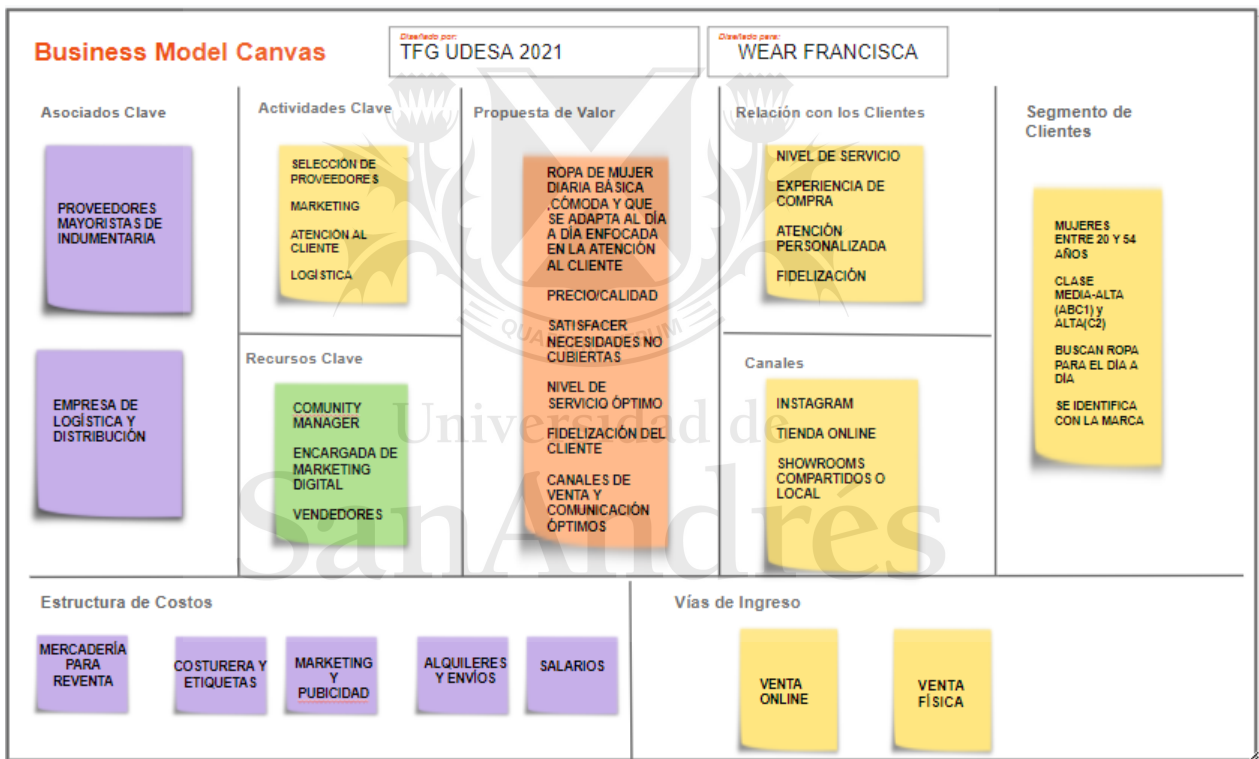


Fuente: Elaboración propia

## El modelo de negocios

### Business model Canvas

La matriz del Business model Canvas (Alexander Osterwalder, Business Model Generation, 2010) de negocio es una herramienta de gestión estratégica que nos va a permitir exponer de manera global todos los aspectos importantes del modelo de negocios de Francisca de forma dinámica y visual:



Fuente: Elaboración propia

Francisca en la actualidad ya se encuentra operando.

Entre sus principales actividades para mantenerlo funcionando podemos mencionar las siguientes:

- Selección de proveedores: Se realiza de manera constante buscando encontrar prendas acorde a la identidad de marca que caracteriza a

Francisca. Cabe destacar que durante estos 2 años y medio de vida se ha trabajado con diez proveedores de los cuales en la actualidad sólo cuatro quedaron como proveedores de Francisca. Los mismos cumplen con la calidad y versatilidad que buscamos en nuestras prendas. A la vez cumplen con plazos de entrega y disponibilidad de stocks. Constantemente se trabaja en conseguir mejores plazos y mayores bonificaciones.

- Marketing: Nuestra encargada de Marketing digital es la encargada de crear las campañas publicitarias en Francisca. La community manager trabaja nuestras redes sociales dando visibilidad a la marca.

Ambas trabajan en conjunto, ya que nuestra community manager crea los contenidos y junto a la encargada de marketing digital son quienes deciden que contenidos utilizar a la hora de crear las campañas publicitarias.

Resulta un rol fundamental para continuar con nuestra construcción marcaria, atraer nuevos clientes, mantener a los actuales y potenciar nuestras ventas en el canal online.

- Logística: Una de las cosas que más valoran los clientes es la entrega ágil y de forma correcta. En Francisca la logística de envíos es muy simple. La empresa de envíos con la que trabajamos es Bluemail (Bluemail.com). Todo el stock que está en co-showroom es el que volcamos en nuestra tienda online. Cuando el cliente hace una compra en nuestra tienda online con envío a domicilio, automáticamente se genera una etiqueta de envío con un número de orden o seguimiento. Esta etiqueta la enviamos a Co-Showroom vía email y ellos se encargan de imprimirla, preparar el pedido y despacharlo cuando pasa el empleado del correo. El cliente también puede optar retirarlo en los showrooms.

## **Ingresos y pricing**

Actualmente, la marca cuenta con su tienda online, tres espacios en co-showroom, uno en recoleta (CABA), otro en Belgrano (CABA) y otro en San Isidro (GBA), uno

en De Vanguardia (Palermo Soho) y uno en Espacio Kahlo (Nordelta). En todos los casos son locales a la calle excepto el de nordelta. Las ventas físicas pueden realizarse por cualquiera de estos locales. En Co-showroom existe un servicio de traslado de productos de un local a otro en forma gratuita. Es por ello que ofrecemos a nuestros clientes retirar los productos sin cargo en cualquiera de estos 3 puntos estratégicos (Recoleta, Belgrano y San Isidro) pudiendo mover stock de un local a otro sin costo alguno. A su vez, co-showroom es el encargado de preparar los pedidos de las ventas e-commerce, entregándoselos a la empresa de envíos (Bluemail) para su procesamiento y entrega en cualquier punto del país.

Las compras de stock son al por mayor y con distintos modelos y variedades de prendas. Tenemos una limitación principal: en muchos casos, es difícil reponer stock de los productos vendidos ya que no siempre se vuelven a encontrar disponibles, hay que estar siempre muy atento a las innovaciones porque “vuelan”. Trabajamos con fabricantes de Córdoba, Entre Ríos y Buenos Aires, teniendo una persona enfocada en análisis del mercado y selección de prendas. Buscamos en cada uno de nuestros proveedores las prendas que nos definen, aportando su magia para crear la colección ideal de Francisca.

Para la mayoría de los productos, el mark up para calcular el precio aproximado de venta es 2,25.

En cuanto a la venta, mostramos diferentes a continuación el modelo de ingresos que contamos en Francisca en los diferentes showrooms y en tienda online y canal privado:

Showroom	Alquiler fijo y comisión sobre ventas		% variable ventas con Tarjeta (Mercado pago)		Plazos de cobro		
	Fee mensual	% variable Showroom (Tarjeta o efectivo)	Ingresos Brutos	Comisión mercado pago	Tarjeta	Efectivo	Transferencia
Coshowroom (Recoleta, San Isidro y Belgrano)	\$ 480	15%	2%	4,22%	19 días	10 días del mes siguiente	N/A
Espacio Kahlo (Nordelta)	\$ 250	N/A	2%	4,22%	19 días	En el instante	N/A
De Vanguardia (Palermo)	\$ 120	25%	N/A	N/A	N/A	15 del mes siguiente	N/A
Venta Privada	N/A	N/A	2%	4,22%	19 días	En el instante	En el instante
Tienda Nube	\$ 10	2%	2%	4,22%	19 días	N/A	En el instante

Fuente: Elaboración propia

Co-showroom (recoleta, san Isidro y Belgrano):

Alquiler: Se paga un fee mensual por los tres alquileres de 480 USD. A la vez debemos pagar una comisión del 15% por cada venta realizada. Las ventas que se realizan con tarjeta pagan un 6,22% de recargo entre comisión de mercado pago e ingresos brutos a cargo nuestro. Las mismas van directamente a nuestra cuenta y se cobran a los 19 días de realizada. Las ventas en efectivo se cobran 10 días posteriores al mes en que se realizó la venta.

Espacio Kahlo (Nordelta):

Sólo se paga un fee mensual de 250 USD. Las ventas que se realizan con tarjeta pagan un 6,22% de recargo entre comisión de mercado pago e ingresos brutos a cargo nuestro. Las mismas van directamente a nuestra cuenta y se cobran a los 19 días de realizada. Las ventas en efectivo se pueden cobrar en el instante que se realizó la venta.

De vanguardia (Palermo):

Se paga un fee mensual de 120 USD. A la vez debemos pagar una comisión del 25% por cada venta realizada. A fin de mes con la liquidación final cobramos el total de ventas (Independientemente si son con tarjeta o efectivo) menos el 25% de comisión.

Tienda nube (Wear Francisca.com):

Se paga un fee mensual de 10USD y una comisión del 2% sobre venta.

Las ventas que se realizan con tarjeta pagan un 6,22% de recargo entre comisión de mercado pago e ingresos brutos a cargo nuestro. Las mismas van directamente a nuestra cuenta y se cobran a los 19 días de realizada. Las ventas con transferencia se cobran al instante que se realizó la venta.

En el canal privado no tiene fee ni comisión. Las ventas que se realizan con tarjeta pagan un 6,22% de recargo entre comisión de mercado pago e ingresos brutos a cargo nuestro. Las mismas van directamente a nuestra cuenta y se cobran a los

19 días de realizada. Las ventas con transferencia se cobran al instante que se realizó la venta.

La tienda online, los showroom y la cuenta de Instagram permiten ver las estadísticas de visualizaciones, ventas, ingresos de prendas, etc.

Para el cálculo del CAC y LTV utilizamos el segundo cuatrimestre del 2021.

El CAC o costo de adquisición de cliente resume el monto de inversiones que realizamos para lograr que un cliente haga una transacción en nuestro negocio, es decir, para formalizar una venta.

En el cuadro siguiente mostramos un resumen de la situación actual del último cuatrimestre:

<b>Visitas únicas</b>		17,062
<b>Cantidad de ventas</b>		37
<b>Facturación (USD)</b>	\$	1,472
<b>Ticket promedio</b>	\$	40
<b>Conversión</b>		461
<b>Tasa de conversión</b>		0.22%

Fuente: Elaboración propia

En los últimos cuatro meses, nuestra tienda online tuvo 17062 visitas generando 37 ventas. La facturación promedio fue de 40 USD y la facturación total de 1472 USD. La tasa de conversión fue de 0.22%, lo que significa que cada 461 visitas se realizó una venta.

Ya pensando en 2022 y dividiendo las ventas necesarias según nuestro estado de resultados y los gastos en Marketing y publicidad nos da un CAC de \$7.98. Por un lado sabemos que nuestras ventas para el 2022 son de \$34904 y teniendo Francisca un ticket promedio de 40USD nos da una cantidad total de ventas de 877. Según nuestra tasa de conversión, cada 461 visitas a nuestra tienda obtenemos una venta y multiplicando este número por 877 nos dice que necesitamos 404455 visitas anuales.

Por último el CAC nos muestra la relación existente entre nuestro gasto en Publicidad y las ventas estimadas.

Ventas 2022	\$ 34,904.00
Cantidad de ventas anuales	877
Visitas anuales	404455
Visitas mensuales	33705
Visitas diarias	1123
Gastos en marketing y Publicidad	\$ 6,995
Costo de adquisicion del cliente (CAC)	\$ 7.98

Fuente: Elaboración propia

Lo que refiere al LTV (life time value) nos muestra el valor neto de los ingresos que nos genera un cliente durante el tiempo que es nuestro cliente.

Sabemos que nuestro ticket promedio es de 40USD y que nuestro cliente suele comprarnos tres veces al año, lo que nos da un LTV de \$119.

TK Promedio	\$40
Recurrente	3 veces
Tiempo	1 año
LTV	\$ 119

Fuente: Elaboración propia

Vemos así que el costo de adquisición del cliente es menor que al LTV, lo que significa que nos estaría costando menos captar un cliente que lo que obtenemos de él.

## Go to Market Plan

### Estrategia

La estrategia de entrada al mercado será trabajar en varios focos fundamentales: marketing digital, e-mail marketing, networking, atención al cliente y ser percibida como una marca de cercanía situándonos en puntos estratégicos.

En lo que refiere a Marketing digital, resulta clave el trabajo conjunto entre la community manager y la encargada de marketing digital, siendo clave generación de contenidos y campañas publicitarias acorde a lo que la marca habla y la historia que queremos contar.

Siguiendo con este hilo, nuestra community manager es la encargada de buscar influencers que vayan de la mano con el estilo y lo que Francisca quiere comunicar y mostrar como marca. (Ver anexo 1) .Los influencer elegidos suelen tener mucho engagement con su público, siendo esto primordial a la hora de elegirlos, pasando a segundo plano la cantidad de seguidores. Es decir priman los “likes” vs followers.

También en el corto plazo empezar a trabajar con embajadores de marca es otra de las estrategias de penetración a utilizar. A diferencia de los influencer, con ellos se mantiene una relación a largo plazo en la que van creando y difundiendo contenido para la marca.

En base a nuestra plataforma de venta online Tienda nube, tan sólo un 18% de los usuarios prefiere influencers y 92% de los usuarios cree en los embajadores de marca (Tienda Nube, 2021). Es por eso que, a pesar de tener menor alcance, los embajadores de marca pueden dar mejores resultados.

El e-mail Marketing es otra de las estrategias usadas en la actualidad pero sin estar automatizada, cosa que planeamos hacer e invertir en el corto plazo.

Campañas de email marketing nos permitirán dar a conocer nuestra marca y llegar a nuevos clientes. Importante dato que nos brinda Tienda nube es que el email marketing alcanza un ROI de 4300%, pudiendo obtener con una inversión mínima muy buenos resultados (Tienda nube, 2021).

Por otro lado, el networking que realizamos principalmente en el espacio de co-working que nos brindan en co-showroom (San Isidro) nos sirve como herramienta para conocer dueños de otras marcas, hablar de comportamientos de mercado, ventas físicas y online, entre otras cosas.

Vale destacar que en Francisca buscamos entrar también al mercado estando en puntos estratégicos tal cual mostramos con la locación de nuestros 5 showrooms, buscando estar cada vez más cerca de nuestros clientes. Según informe de infotextil publicado en noviembre de 2021, ya no es tan importante estar sobre avenidas o lugares de alto tránsito sino que los clientes buscan locales de cercanía para comprar (Infotextil.com.ar,2021).

Por último, está comprobado que el 82% de los consumidores busca recomendaciones antes de hacer una compra (Tienda nube. 2021). A esto se le llama la publicidad de “Boca en Boca” y se logra principalmente con dos cosas que nos distinguen como marca: El nivel de servicio y la calidad de nuestras prendas.

## Embudo de ventas

El embudo o funnel de ventas es la herramienta que nos sirve para atraer clientes y aumentar las ventas. Lo cierto es que pensamos mucho en cómo captar visitas y atraer clientes mediante los distintos canales de marketing online (redes sociales, contenidos, e-mail marketing, etc.) que en cómo vamos a ser capaces de retener tales visitas para convertirlas efectivamente en clientes.

Entonces, definimos al embudo como proceso mediante el cual acompañamos, y guiamos a los usuarios desde que llegan a nuestro sitio web hasta que se convierten en clientes.

Si la estrategia definida es la correcta y funciona bien, el embudo de ventas no sólo nos va a permitir atraer clientes sino también retenerlos y aumentar el porcentaje de conversión de los mismos.





## Etapas

### 1. Atraer

En esta primera etapa, se pueden utilizar herramientas tales como redes sociales, campañas publicitarias, e-mail marketing, entre otras. Es aquí donde el usuario comienza a sentir interés por determinado aspecto o tiene una necesidad o problema concreto, por lo que empieza a buscar información sobre ello.

Para esto, las estrategias de marketing que aplicamos en Francisca es la siguiente:

#### a) Posicionamiento:

Buscamos en nuestras campañas publicitarias en facebook ads e instagram ads intereses como:

Falda, Blusa, Remeras, pantalones, palazzos, abrigos, ropa casual, compras y moda, compras online, Top, entre otros.

#### b) Marketing de contenidos:

Acá optimizamos las palabras recogidas anteriormente mediante contenidos centrados en los intereses y necesidades del público objetivo nombrado anteriormente. Para esto trabajamos constantemente con la community manager y encargada de marketing digital en la creación de contenidos sumando muchas veces influencers en nuestras campañas. Cabe destacar que la encargada de marketing digital luego analiza y obtiene diferentes insights de las campañas publicitarias como por ejemplo cuáles fotos fueron las más vistas entre las campañas que se realizaron, cuales son las que mas engagement tuvieron con nuestro público (Por ejemplo foto producto o fotos con la modelo),

cuantos likes y conversiones a ventas tuvo cada campaña, cuanto tráfico generó en nuestra tienda online, etc.

c) Social Media Marketing:

Teniendo en cuenta que las redes sociales permiten la interacción con los usuarios de una forma más natural la consideramos el canal perfecto para difundir los contenidos y para crear conversaciones y relaciones con los usuarios.

d) Publicidad Online:

Fundamental para llegar a nuestro público objetivo es realizar campañas vía pauta publicitaria, geo localizado y focalizado en nuestro público objetivo.

2. Interactuar

En esta etapa el consumidor se encuentra en la evaluación sobre cómo el producto que ofrecemos satisface sus necesidades. Incluye la evaluación de las ofertas, tanto de Francisca como de la competencia.

Por esta razón será importante establecer un acercamiento sólido. Importantísimo tener un nivel de servicio acorde a lo que demanda el cliente, respondiendo las consultas que nos hagan en nuestros canales de comunicación (Whastapp, instagram, tienda online, email) de manera rápida, precisa y cordial, tratando de brindar la mayor información posible ya sea del producto en cuestión y/o sustitutos aprovechando también para brindar información de otros productos fáciles de combinar con la prenda que el cliente nos consulta fomentando el cross selling.

3. Conversión

Al haber mantenido una interacción satisfactoria y haber ofrecido un producto y servicio de atención que aporta valor buscamos ganar su confianza.

4. Compra

La compra nos da una demostración sensible de que las estrategias están funcionando y hemos ganado confianza del consumidor. Esto lo medimos con google analytics en forma semanal, viendo la encargada de marketing digital si la publicidad online En esta etapa conseguimos algo muy valioso: Los datos de nuestros clientes.

#### 5. Fidelización

La consideramos la parte más complicada de nuestro embudo de ventas. Nos da la garantía de haber generado un proceso emocional y lógico que dirige a nuestro cliente por una segunda compra. Así, para mantener esta fidelización, trabajamos con diferentes procesos como listas de difusión en Whatsapp web, email marketing, descuentos especiales entre otras cosas. En días de descuento ( Black Friday, cyber Monday, fin de temporada entre otros) son los primeros en recibir el comunicado .

#### **Proceso de venta**

En la actualidad contamos con dos canales principales de venta:

a) Venta física o presencial: Contamos con cinco showrooms compartidos en donde el cliente puede ir ,mirar el producto físico y probárselo. Cada showroom cuenta con sus vendedoras, las cuales están encargadas de atender y asesorar a nuestro cliente y el fee que se paga en los mismos varía por showroom. En todos los showrooms se puede pagar con efectivo o con tarjeta vía mercado pago. En el caso de los tres showrooms de co-showroom ( Belgrano, Recoleta y San Isidro) , abren de lunes a sábados, De vanguardia ( Palermo) todos los días y Espacio Kahlo ( Nordelta) de lunes a viernes. Por último cabe destacar que dentro del fee abonado a co-showroom incluye logística interna. Es decir que si por ejemplo un cliente quiere retirar en co-showroom Belgrano pero el stock está en otro co-showroom, solo debemos mandar un mail pidiendo que la prenda sea trasladada.

b) Venta online : Se realiza mediante nuestra plataforma de tienda nube wearfrancisca.com .En la misma contamos con un whatsapp empresa , nuestro mail e instagram para el caso que el cliente necesite asesoramiento. Durante el proceso de venta el cliente puede optar por retirar en cualquiera de nuestros showrooms sin cargo o le aparece la opción de envío con la empresa bluemail. Cabe destacar que por compras superiores a 40USD ( Ticket promedio) contamos con envío sin cargo financiado por Francisca, lo que logra muchas veces atraer al público del interior. Luego de las entrevistas realizadas vimos que esto último era uno de las principales causas que frenaban a nuestros clientes o potenciales clientes en la compra del producto. Si opta por esta opción, sólo deberemos enviar la etiqueta generada en bluemail a co-showroom vía email para que ellos se encarguen del preparado del pedido que luego será recogido por el correo ( Bluemail) para su distribución .

Al finalizar el proceso, el cliente puede optar por pago con tarjeta en cuotas o pago con transferencia.

Por último cabe destacar que en todos los casos los precios de lista y mark up es el mismo. En co-showroom (Belgrano, Recoleta y San Isidro) pagamos un 15% de comisión y un fee de U\$S480 mensuales por los 3 espacios, en De vanguardia un fee de U\$S120 y 25% de comisión y en nordelta fee de U\$S250 sin comisión. Tienda nube nos cobra U\$S 10 de fee y 2% de comisión. El canal privado es sin comisión ni fee. Esto hace que los canales más rentables sean los últimos 2.

## **Canales de Venta**

### **1) Venta tradicional/Física:**

- Co-Showroom San Isidro:
- Co-Showroom Recoleta:

- Co-Showroom Belgrano:
- De Vanguardia Palermo Soho:
- Espacio Kahlo Nordelta

2) **Tienda online:** WearFrancisca.com

3) **Canal Privado:** Instagram, Whatsapp, Friends and Family

Como ya mencionamos, las ventas de Francisca llegan a través de tres canales. Los mismos tienen diferente peso en nuestras ventas totales y tienen diferente punto de equilibrio en base a su alquiler o fee mensual y sus comisiones.

Como podemos observar, los canales más rentables son el canal privado y la tienda online teniendo este último un peso importante en las ventas de Francisca.

El producto le llega al cliente retirándolo o comprándolo en nuestros showrooms o vía correo.

Canal	Peso del canal en total ventas	Break Even Mensual (USD)
Co-showrooms	47%	\$ 1,342
Palermo	12%	\$ 393
Nordelta	7%	\$ 450
Tienda online	29%	\$ 31
Canal privado	5%	\$ -
Total	100%	\$ 2,215.00

Fuente: Elaboración propia

## Recursos, procesos y plan operativo del negocio

### Supply Chain

En la industria de la moda existen dos temporadas claramente marcadas: Otoño-Invierno y primavera-verano. Previo al inicio de cada temporada se hace un análisis de mercado observando tendencias y un análisis interno para ver comportamientos del mismo semestre del año anterior. Este análisis se realiza

para observar cuál fue la variedad más vendida (Por ejemplo en primavera-verano Tops, remeras, pantalones, monoprendas, shorts, buzos y sweaters livianos, blusas, y faldas) el año anterior. Teniendo estos datos como base, apenas nuestros proveedores empiezan a vender productos para el comienzo de temporada, realizamos el trabajo de ir seleccionando y comprando las prendas a los proveedores fijos y nuevos que se pueden haber encontrado para que al comienzo de temporada podamos llenar los showrooms y nuestra tienda online con nuestros productos. Esto no significa que no repongamos durante estas temporadas que duran 6 meses. Por lo general cada dos semanas y media se hace un análisis de las prendas más vendidas y se repone.

Actualmente trabajamos principalmente con cuatro proveedores de Buenos Aires y uno de Córdoba. En todos los casos no tardan más de tres días en entregarnos el producto. Al hacer el pedido, cargamos en una planilla todo lo que ingresa con el precio original del proveedor para ponerle el mark up. Al costado le agregamos el nombre de la prenda que va a llevar, descripción del producto, medidas y como va a estar distribuido en los showrooms (Ver anexo 10) Luego de recibido lo mandamos a nuestra costurera quien se encarga de ponerle la etiqueta de tela al producto y su correspondiente etiqueta de cartón para la venta. Se hace un planchado a las prendas y de ahí, un producto de cada variedad va a la fotógrafa para que haga la producción con la modelo elegida. El resto de las prendas se distribuyen en los showrooms. Vale aclarar que la modelo elegida también tiene que ir con el perfil de Francisca.

Apenas las fotos están listas cargamos nuestros productos a la tienda online y quedan habilitados para la venta y comunicación en redes. Es ahí también cuando se reúnen la fotógrafa y community manager (Son la misma persona) con la encargada de marketing digital para armar campañas publicitarias.

## **Recursos Clave**

Dentro de los recursos clave de Francisca podemos nombrar a la community manager/fotógrafa (Como dijimos anteriormente es la misma persona), a la encargada de marketing digital y las vendedoras.

La community manager es quien nos maneja nuestras redes y es la encargada de mostrarles a nuestros seguidores de lo que habla o muestra Francisca. Junto a la encargada de marketing digital crean las campañas publicitarias teniendo esto como principal función aumentar los followers, interacciones y conversiones de venta. En este último ítem, hay que tener en cuenta que la el primer contacto de las clientas de Francisca con la marca se hace a través de las redes en el mayor de los casos, lo que la hace una tarea principal. Tanto la community manager como la encargada de marketing digital construyen la imagen de marca que Francisca quiere que sus clientas vean, construyendo la misma todos los días con lo cual el contenido tiene que estar actualizado y ser atractivo.

Por otro lado, la actividad de las vendedoras resulta fundamental a la hora de vender en los locales físicos. Si bien no son empleadas de Francisca, resulta clave seguir las ventas en el día a día y ver si existen dispersiones en la misma versus meses anteriores. En un futuro y con apertura de locales propios será clave su función, ya que deberán conocer la marca a la perfección teniendo que generar en ellas sentido de pertenencia.

## **Implementación del negocio**

Como sabemos Francisca es una empresa en marcha con planes de crecimiento en los próximos años. Actualmente nuestros locales físicos se encuentran en puntos estratégicos de CABA y GBA, lo que nos hace un comercio de cercanía para que nuestros clientes puedan retirar sus prendas y/o puedan probárselas. En el resto de Argentina llegamos a nuestros clientes únicamente por el canal online, siendo el 30% de nuestras ventas por este canal a clientes del interior del país con proyección a seguir creciendo.

Durante los primeros tres años, la inversión va a ser destinada principalmente a la generación de contenidos, consolidación y conocimiento de la marca en el mercado. Luego de que la marca se haga conocida y haber fidelizado una cartera de clientes la idea es abrir 2 locales propios para el tercer y cuarto año, siendo estos dos puntos estratégicos las casas principales de Francisca ya que ambos locales no reemplazarían los showrooms compartidos en los que estamos actualmente.

Las zonas elegidas para tener nuestros locales propios y teniendo en cuenta que nuestros mayores ingresos vienen desde el showroom de la horqueta, San Isidro son Beccar (Más precisamente en la calle Juan segundo Fernández al 100) para el primer local y Pilar (con zona a definir) para el segundo.

En lo que respecta al plano internacional, tuvimos ya un primer ofrecimiento a principios del 2021 para comercializar nuestros productos en Estados Unidos vía tienda online. Nos ofrecían todo el servicio de logística desde el despacho desde Argentina, almacenamiento en EEUU y entrega de pedidos. Decidimos no aceptar ya que primero queremos hacernos fuerte en el mercado local. Sin embargo, ya a fines de 2021 y con la propuesta de co-showroom (Ver anexo 7) vamos a estar en pop up stores de navidad y reyes en Madrid. Será nuestra primera experiencia afuera, con una inversión mínima de 200USD y con compromiso de brindarnos un espacio en co-showroom España para el año que planean la apertura (2023) si así lo deseamos.

## **Equipo emprendedor**

Francisca está compuesto de 2 co-founders.

En primer lugar Clara (COO), Ideóloga de la marca, detallista y perfeccionista. Es quien se encarga del proceso de scouting de proveedores, compras la mercadería y todo lo que refiere a la imagen y construcción de la marca. Trabaja



constantemente con redes y tiene relación personal con los proveedores. Es maestra Jardinera, ejerce hace 15 años pero es una apasionada de la moda y de las compras, siempre le gustó vestirse bien, cómoda pero de manera elegante y busca trasladar constantemente esa forma de ser y vestirse a la marca. Ella imparte directivas a la community manager, a la encargada de marketing digital y a la fotógrafa.

Tomás, co-founder de Francisca, CEO y CFO, contador público, MBA candidate 2020, con experiencia en ventas y administración. Sus primeras bases las hizo en una empresa de Dallas, Texas llamada Nexius Solutions inc en el área de cuentas a pagar durante tres años. Posteriormente, entraría en el área de Costos y Control interno durante un año para luego pasar al sector comercial, lugar donde se desempeña actualmente. Maneja la parte financiera y conoce parte de toda la compañía: Marketing y publicidad, logística, ventas, relaciones interpersonales con proveedores y socios estratégicos, encargado de reponer stock y realizar pago a proveedores y salarios. Tiene un analista a su cargo. En lo que refiere a moda y textil no tiene experiencia pero ya con la empresa en marcha y al tener relación con el producto y proveedores le permite ir conociendo más de hilados y tejidos.

## **Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión**

### **Modelo de generación de beneficios**

Como comentamos anteriormente, Francisca se encuentra actualmente en marcha y su único medio de ingreso es mediante la venta de indumentaria. Para el 2022 tomamos como base para las ventas el total de las mismas realizadas en noviembre 2021 (Ver anexo 9) proyectadas a 12 meses para el siguiente año. Para escalar el negocio en los primeros 2 años tomamos una fuerte inversión en publicidad, no sólo para aumentar nuestras ventas en el canal online (ya que,

como comentamos anteriormente es el canal más rentable teniendo en cuenta los bajos costos fijos y variables que el mismo lleva) sino también para posicionar la marca haciendo una fuerte inversión en redes al igual que en el 2023 invirtiendo en estos dos años y en el 2024 un 30% del total de las ventas. Ya para los últimos dos años siendo la marca más conocida y empezando a consolidarse en el mercado, con los 2 locales propios funcionando y con ventas incrementando hasta llegar al SOM deseado y establecido en el 2026. En cuanto a los sueldos, incluimos sueldo para los founders (2 personas) de 700 USD para los primeros 3 años. Ya para los últimos dos años, los mismos pasan a cobrar 2000 USD. Mientras el negocio se va consolidando y agrandándose (Apertura de un local en 2024 y 2025) los costos también van aumentando, contratando en 2024 una persona administrativa y dos vendedoras y en 2025 cinco administrativos y dos vendedores más para la apertura del nuevo local. Ya en 2026 con el negocio consolidado planeamos tener siete administrativos invirtiendo en community manager y marketing digital 8320 USD al igual que 2024 y 2025, teniendo en cuenta que vamos a necesitar más tiempo de sus servicios. En cuanto a alquileres tomamos lo que nos cobran los showrooms compartidos que funcionan actualmente para los primeros dos años, sumando en 2024, 2025 y 2026 la apertura de los respectivos locales propios.

Como podemos observar, los primeros dos años Francisca genera una utilidad neta negativa explicado esto por el gasto en publicidad, marketing y redes con el sueldo de las respectivas encargadas.

Ya para el año 2024 y con la apertura del primer local planeamos triplicar ventas, no sólo explicado por la apertura del mismo, sino también por la fuerte inversión realizada para hacer conocida nuestra marca y el trabajo en redes no solo los dos primeros años sino también en el mismo 2024.

En el año 2025 se planea duplicar la venta versus año anterior continuando con el desarrollo del canal online sumando a la apertura del segundo local. Ya en el 2026 con todo el negocio armado se planea facturar 1,2 MIO USD que será un 0,13% para la venta física y un 0,56% para la venta online propuesto más arriba.

Cabe destacar que nuestro costo de ventas sale de dividir las ventas por nuestro mark-up (2,25) y para impuesto a las ganancias se tomó un 30% de la utilidad antes de IIG. Para calcular otros impuestos tomamos un 5% del total de ventas.

			Apertura local 1	Apertura local 2	
EERR	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	\$66,000	\$132,000	\$396,000	\$792,000	\$1,200,000
Costo de ventas	\$29,333	\$58,667	\$176,000	\$352,000	\$533,333
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$36,667</b>	<b>\$73,333</b>	<b>\$220,000</b>	<b>\$440,000</b>	<b>\$666,667</b>
Total Sueldos y cargas sociales	\$20,960	\$20,960	\$45,638	\$120,855	\$133,855
Alquileres	\$15,416	\$15,416	\$22,397	\$29,377	\$29,377
Impuestos	\$3,300	\$6,600	\$19,800	\$39,600	\$60,000
Publicidad	\$19,800	\$39,600	\$118,800	\$158,400	\$240,000
Cargas Sociales	0	0	\$5,880	\$18,200	\$18,200
Servicios	\$1,320	\$2,640	\$7,920	\$15,840	\$24,000
<b>Utilidad (Pérdida) antes de IIGG</b>	<b>-\$24,129</b>	<b>-\$11,882</b>	<b>\$5,446</b>	<b>\$75,927</b>	<b>\$179,434</b>
IIGG	\$7,239	\$3,565	-\$1,634	-\$22,778	-\$53,830
Recupero IIGG			\$1,634	\$9,170	
<b>Utilidad (Pérdida) Neta</b>	<b>-\$24,129</b>	<b>-\$11,882</b>	<b>\$5,446</b>	<b>\$62,319</b>	<b>\$125,604</b>
<b>EBITDA/Ventas</b>	<b>-37%</b>	<b>-9%</b>	<b>1%</b>	<b>10%</b>	<b>15%</b>

Fuente: Elaboración propia

Visibilidad de sueldos:

			Apertura local 1	Apertura local 2	
EERR	2022	2023	2024	2025	2026
Sueldos founders	\$16,800	\$16,800	\$16,800	\$52,000	\$52,000
Community Manager y Marketing digital	\$4,160	\$4,160	\$8,320	\$8,320	\$8,320
Sueldos vendedores			\$14,018	\$28,035	\$28,035
Sueldos Administrativos			\$6,500	\$32,500	\$45,500
Total Sueldos y cargas sociales	\$20,960	\$20,960	\$45,638	\$120,855	\$133,855

Fuente: Elaboración propia

## Requerimiento de Inversión y Financiamiento

En la industria textil y de la moda se considera que para vender cierto volumen de mercadería es necesario duplicar la misma. Es decir, por cada prenda que pretendemos vender, necesitamos tener el doble de las mismas. Esto nos dice que al pronosticar durante los próximos cinco años un volumen de ventas deberemos duplicar el costo de mercadería vendida mensual que el mismo genera teniendo en cuenta que las ventas son uniformes mes a mes ya que, si bien

existen fechas importantes, las ventas suelen ser uniformes. Así por ejemplo, al tener un costo de mercadería vendida de \$29,333 para el 2022, mi CMV mensual será de \$2444, y habiendo dicho que para vender eso debo duplicar mis niveles de stock, resulta necesario tener siempre \$4888 de mercadería en stock, siendo este nuestro inventario mes a mes durante el 2022. Mismo proceso se repite en los años siguientes, alcanzando niveles de stock de \$9777 para el 2023, \$29333 para el 2024, \$58666 para el 2025 y \$88,888 para el 2026. Para la caja operativa consideramos el 5% de las ventas totales. Vale aclarar que al ser Francisca una empresa en marcha ya contamos con caja e inventarios iniciales.

Observando nuestro flujo de fondos libres en la imagen de abajo podemos ver que los tres primeros años Francisca genera un resultado financiero negativo, explicado por la fuerte inversión en marketing y publicidad para trabajar fuerte en la construcción marcaria no pudiendo generar ventas suficientes para cubrir esos costos. La necesidad de capital para escalar el negocio asciende a USD 41,700 pudiendo cubrir los flujos de fondo negativos de los tres primeros años.

FFL	2021	2022	2023	2024	2025	2026
EBITDA		-\$20,829	-\$5,282	\$25,246	\$115,527	\$239,434
Impuesto operativo					-\$13,608	-\$53,830
NOPAT		-\$20,829	-\$5,282	\$25,246	\$101,919	\$185,604
Caja	\$ 2,000	\$3,300	\$6,600	\$19,800	\$39,600	\$60,000
Inventarios	\$ 6,300	\$ 4,888.89	\$ 9,777.78	\$ 29,333.33	\$ 58,666.67	\$ 88,888.89
NOF	\$ 8,300.00	\$ 8,188.89	\$ 16,377.78	\$ 49,133.33	\$ 98,266.67	\$ 148,888.89
Inversión en NOF		-\$ 111.11	\$ 8,188.89	\$ 32,755.56	\$ 49,133.33	\$ 50,622.22
CAPEX		0	0	0	0	0
Depreciacion		0	0	0	0	0
FFL		-\$ 20,718.02	-\$ 13,471.36	7,509.83	52,785.91	134,981.51
<b>Necesidad de capital</b>		<b>\$41,699.21</b>				

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

Como pudimos observar a lo largo del plan de negocios, Francisca es una marca que puede escalar en el mediano plazo. Mediante la inversión requerida la escalabilidad puede darse en menor tiempo. Es un negocio en marcha con buena facturación para lo joven que es. Necesita seguir desarrollando su construcción de marca mediante publicidad y contenido en redes para diferenciarse de sus

competidores ya que es un mercado con pocas barreras de entrada. Creemos que la barrera la generaremos nosotros con nuestra identidad de marca que actualmente tenemos y que vamos a seguir desarrollando. Ropa para el día a día, combinando lo formal con lo casual con relación precio-calidad e identidad de marca es lo que nos diferencia. Todo esto en su conjunto hace de Francisca una marca única, con identidad propia..



## Fuentes y Bibliografía

- CIAI (Jul. 2020): *Cámara industrial Argentina de Indumentaria - Tendencias post pandemia*: <https://www.ciaindumentaria.com.ar/plataforma/tendencias-post-pandemia-los-consumidores-prefieren-la-ropa-de-estar-por-casa-el-minimalismo-y-la-amabilidad/>
- Osterwalder, A. (2014): *Value Proposition Design*. Laussane: Wiley.
- Revista Caras (29 de Abril del 2020) : *Wear Francisca : Calidad, comodidad y estilo* :  
<https://caras.perfil.com/noticias/caras-like/francisca-wear-calidad-comodidad-y-estilo.phtml> )
- INDEC. (2021): *Encuesta nacional de centros de compras*. Buenos Aires:  
<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-1-36>
- CIAI ( 30 de Septiembre de 2021) :  
<http://www.ciaindumentaria.com.ar/camara/guia-de-la-indumentaria/>
- Populationpyramid.net ( 31 de Diciembre de 2019) :  
<https://www.populationpyramid.net/argentina/2019/>
- Consultora W ,Por Guillermo Oliveto en La Nación(26 de Abril de 2021) :  
<https://www.lanacion.com.ar/economia/cuanto-resistira-la-clase-media-argentina-nid25042021/#:~:text=Contra%20todo%20lo%20que%20podr%C3%ADa>
- CACE – Cámara Argentina de Comercio electrónico) ( 28 de Febrero de 2021):  
<https://cace.org.ar/uploads/estudios/Estudio%20Anual%20Comercio%20Electr%C3%B3nico%20CACE%202020%20-%20Resumen.pdf>
- Liam Fahey y V. K. Narayanan( 1968) : Análisis PESTEL ( Político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal)

- Michael Eugene Porter (1979): *5 fuerzas de la competencia (Proveedores, sustitutos, clientes, competidores actuales y potenciales)*
- Albert Humphrey (1960): *Matriz FODA ( Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)*
- Boston Consulting Group (1970) : *matriz de crecimiento-Participación*
- Fashionnetwork.com – (26 de Mayo de 2021) :  
<https://pe.fashionnetwork.com/news/Un-83-3-de-las-empresas-de-la-agro-industria-textil-argentina-cree-que-sus-ventas-subiran-en-2021,1305029.html>
  
- Ámbito.com (13 de Noviembre de 2021) :  
<https://www.ambito.com/informacion-general/trabajo/la-pandemia-cambio-la-forma-vestir-y-la-ropa-informal-se-instalo-las-oficinas-n5294002>
  
- Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation*. Laussane: Wiley.
  
- Tienda Nube (2021) :  
<https://www.tiendanube.com/blog/los-5-canales-mas-poderosos-para-dar-a-conocer-tu-marca-de-moda/>
  
- Infotextil.com.ar ( 2 de Noviembre de 2021) :  
<https://www.infotextil.com.ar/tendencia-como-se-reinventan-los-locales-comerciales-y-cuales-son-sus-nuevas-propuestas/>

## Anexos

**Anexo 1:** Instagram de Francisca. Podemos observar que todas las publicaciones siguen un mismo hilo conductor, teniendo una identidad de marca





wearfrancisca ▾ ●



Panel para profesionales  
Herramientas y recursos solo para negocios. >



557 Publicacion...  
6,540 Seguidores  
527 Seguidos

FRANCISCA

+ Definir estado

EVERYDAY ESSENTIALS  
•San Isidro•Blanco Encalada 2245  
•Nordelta•Del caminante 30  
•Belgrano•La Pampa 2388... más  
[www.wearfrancisca.com/](http://www.wearfrancisca.com/)

Ver tienda Editar perfil

Herramientas Estadísticas Contacto



Universidad de  
San Andrés  
*Construye para  
Todo es posible*



**Anexo 2:** Tienda online de Francisca: [Wearfrancisca.com](http://Wearfrancisca.com)



**Anexo 3:** Co- Showroom (<https://www.Co-Showroom.co/>), impulsa la marca Wear Francisca, ofrece espacios compartidos a la calle, pickup point, preparado de pedidos ecommerce, fullfilment y un espacio de coworking.



## SOMOS EL PRIMER ESPACIO COMPARTIDO PARA MARCAS DE MODA Y DISEÑO

En Recoleta, San Isidro y **Belgrano**.

COMPARTIMOS ESPACIOS. GENERAMOS OPORTUNIDADES

Ofrecemos una alternativa para desarrollar marcas con menos riesgo, contratos flexibles, menores costos y mayores oportunidades.

Punto de venta a la calle, pick up point, preparado de pedidos de ecommerce, fulfillment y coworking.



### COWORKING

Vas a poder venir a trabajar, tener reuniones con tus proveedores y clientes. Reunirte en equipo y estar aún más cerca de tu marca y tu negocio.

ESPACIO NO EDITORIAL - CARAS LIKE | 29-04-2020 16:35

# Wear Francisca: calidad, comodidad y estilo

A través de sus prendas destacadas, desde la marca buscan ofrecer a sus clientas calidad y diseño para cada ocasión. ¿Te lo vas a perder?



Y TODO LO QUE NECESITÁS SABER DEL MUNDO DEL ESPECTÁCULO, DEPORTES Y TECNOLOGÍA

Espacio Publicitario

COMPARTÍ ESTA NOTA



# Universidad de San Andrés



## **WEAR FRANCISCA**

Francisca ofrece a las mujeres prendas de calidad, atemporales y de uso diario sin perder nunca de vista la comodidad.

**WEARFRANCISCA@GMAIL.COM**

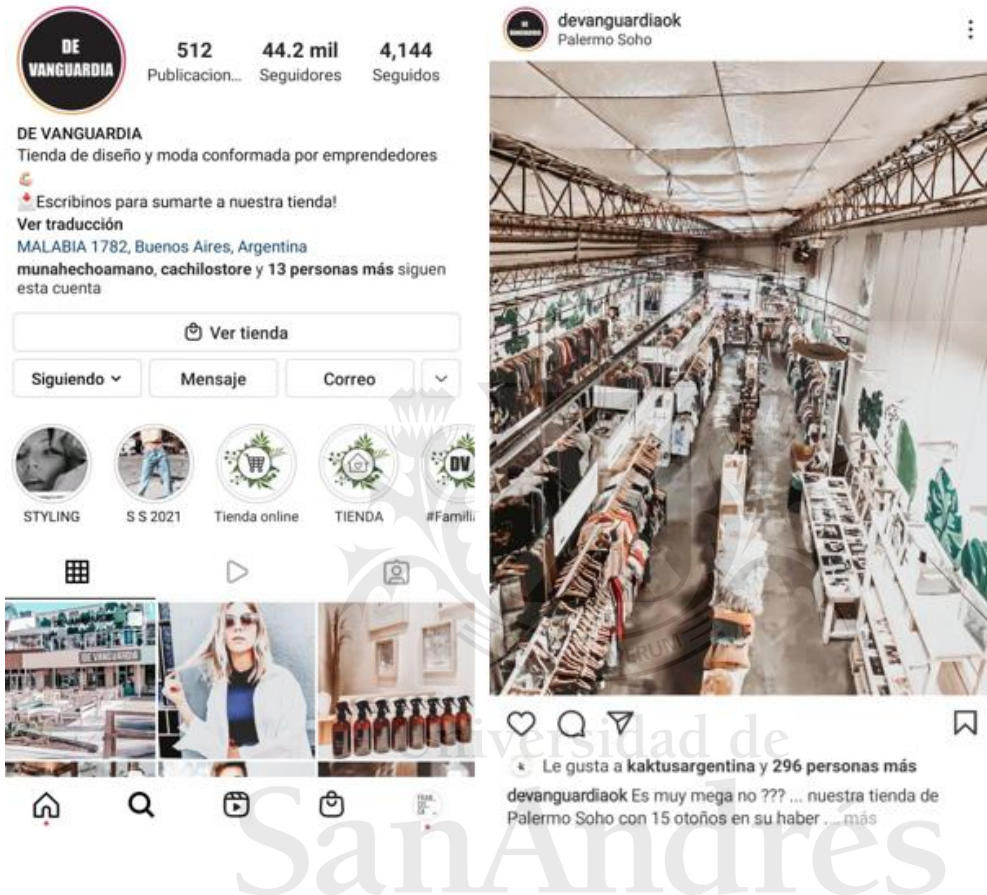
**WEARFRANCISCA.COM**

**IG: WEARFRANCISCA**



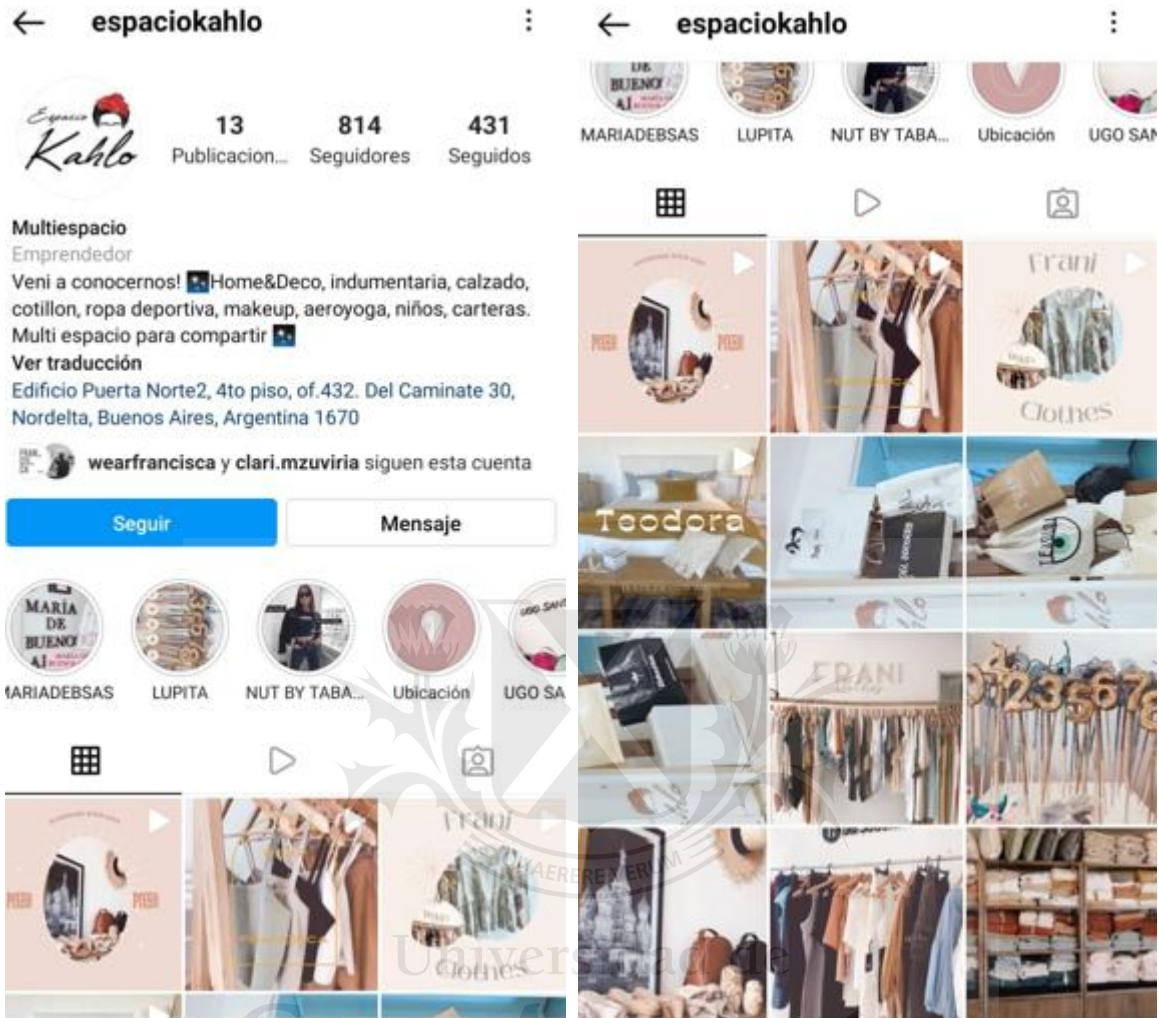
**Anexo 5:** A fines del 2021 Francisca entra en dos nuevos espacios compartidos: De Vanguardia y espacio Kahlo

De Vanguardia: Ubicado en Palermo Soho – CABA. Tienda de moda y diseño conformada por emprendedores.



**Espacio Kahlo:** Ubicado en Nordelta – Provincia de Buenos Aires. Multi espacio con marcas reconocidas como Ugo Santini y Teodora Home. Único local compartido que no da a la calle.





**Anexo 6:** Francisca tendrá su primera experiencia en la temporada de verano en la costa Argentina en De vanguardia Pinamar – Partido de la costa - Provincia de Buenos Aires.



Le gusta a clari.mzuviria y 416 personas más

devanguardiaok Estamos trabajando...  
Estamos felices porque empieza la cuenta regresiva más esperada ... en dos meses y un día volvemos con De Vanguardia Pinamar 🍷 súper recargada . Que ganas que ya





Le gusta a clari.mzuviria y 416 personas más  
devanguardiaok Estamos trabajando...  
Estamos felices porque empieza la cuenta regresiva más esperada ... en dos meses y un día volvemos con De Vanguardia Pinamar 🥰 súper recargada . Que ganas que ya sea 15 de Diciembre para abrir nuestras puertas como la

Anexo 7 : Oportunidad de vender e-commerce y en pop-up store en Madrid

| Madrid 2021

# /Tu marca, en Madrid.

- Estrategia online y tiendas físicas: **E-commerce Coshowroom ES (Shopify) y Pop Up Stores**
- Conoce el mercado, con **riesgos controlados**.
- Foco en detectar la **propuesta de valor en mercado nuevo**.
- Estrategia de **visibilidad online**
- **Marketing Digital**: posicionamiento en RRSS y plataformas



C9SHOWROOM



| Madrid 2021

# /Oportunidad y Objetivos

## Diagnóstico de mercado:

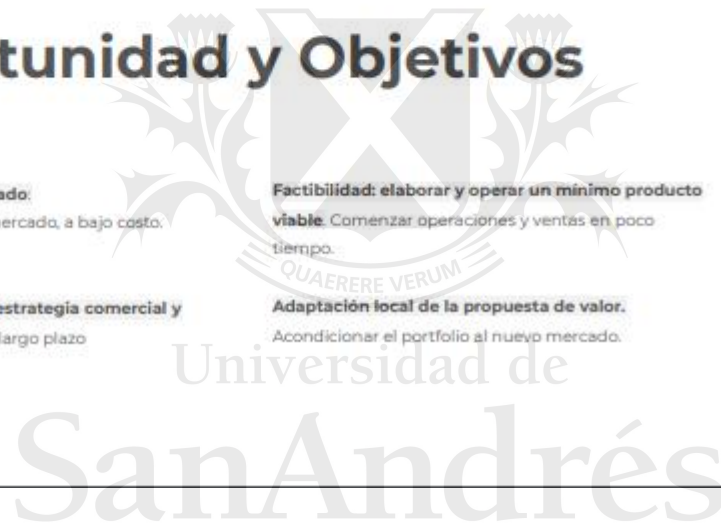
conoce tu potencial mercado, a bajo costo.

**Definir con datos, la estrategia comercial y de marketing** para el largo plazo

**Factibilidad: elaborar y operar un mínimo producto viable.** Comenzar operaciones y ventas en poco tiempo.

**Adaptación local de la propuesta de valor.**  
Acondicionar el portfolio al nuevo mercado.

C9SHOWROOM



[Madrid 2021

## /Nuestra Ubicación

En Colaboración con POP UP CHIC desde 20 de diciembre a 10 de Enero (Navidades y Reyes).



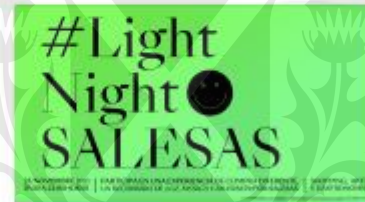
C: SHOWROOM

[Madrid 2021

## /Ferias urbanas

Participación eventual con stands de Coshowroom España.

Venta al público.



C: SHOWROOM

Anexo 8: Hogares con acceso a Internet y Computadora

**Gráfico 1. Hogares con acceso a computadora e internet.**  
Total 31 aglomerados urbanos.  
Cuarto trimestre de 2020



Fuente: INDEC. Encuesta Permanente de Hogares.

**Gráfico 2. Población de 4 años y más, por utilización de bienes y servicios de las TIC.** Total 31 aglomerados urbanos.  
Cuarto trimestre de 2020



Fuente: INDEC. Encuesta Permanente de Hogares.



Universidad de  
**San Andrés**

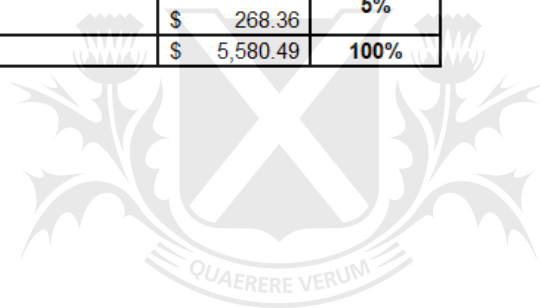
**Cuadro 1.1 Hogares con acceso a bienes y servicios de las TIC (computadora e internet). Total 31 aglomerados urbanos. Cuarto trimestre de 2020**

Área geográfica	Bienes de las TIC (1)					
	Computadora			Internet		
	Si	No	Ns/Nr	Si	No	Ns/Nr
	Porcentaje					
<b>Total 31 aglomerados urbanos</b>	<b>63,8</b>	<b>36,1</b>	<b>0,1</b>	<b>90,0</b>	<b>9,9</b>	<b>0,1</b>
<b>Aglomerados del interior</b>	<b>62,2</b>	<b>37,7</b>	<b>0,1</b>	<b>89,5</b>	<b>10,5</b>	<b>0,0</b>
<b>Regiones</b>						
<b>Gran Buenos Aires</b>	<b>65,2</b>	<b>34,7</b>	<b>0,1</b>	<b>90,5</b>	<b>9,4</b>	<b>-</b>
Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2)	82,8	17,2	-	96,0	4,0	-
Partidos del Gran Buenos Aires (2)	59,1	40,8	0,2	88,6	11,3	0,2
<b>Cuyo</b>	<b>99,9</b>	<b>40,1</b>	<b>0,1</b>	<b>89,3</b>	<b>10,6</b>	<b>0,1</b>
Gran Mendoza (2)	59,2	40,8	-	93,1	6,9	-
Gran San Juan (2)	52,8	46,9	0,3	80,5	19,3	0,3
Gran San Luis (2) (4)	77,6	22,4	-	91,8	8,3	-
<b>Noreste</b>	<b>56,6</b>	<b>43,4</b>	<b>-</b>	<b>88,0</b>	<b>12,0</b>	<b>-</b>
Corrientes (2)	55,2	44,9	-	83,1	16,9	-
Formosa (2)	52,0	48,1	-	84,6	15,4	-
Gran Resistencia (2)	57,5	42,5	-	92,9	7,1	-
Posadas (2)	59,9	40,1	-	90,1	9,9	-
<b>Noroeste</b>	<b>59,2</b>	<b>40,8</b>	<b>0,0</b>	<b>91,9</b>	<b>8,1</b>	<b>-</b>
Gran Catamarca (2)	56,3	43,7	-	86,2	13,8	-
Gran Tucumán-Tafi Viejo (2)	51,4	48,6	-	92,6	7,4	-
Jujuy-Palpalá (2)	67,2	32,9	-	93,1	6,9	-
La Rioja (2)	70,9	29,0	0,1	93,4	6,6	-
Salta (2)	61,9	38,1	-	91,3	8,7	-
Santiago del Estero-La Banda (2)	60,1	39,9	-	92,6	7,4	-
<b>Pampeana</b>	<b>63,6</b>	<b>36,3</b>	<b>0,1</b>	<b>88,5</b>	<b>11,5</b>	<b>0,0</b>
Bahía Blanca-Cerri (2)	63,5	36,4	0,2	86,5	13,5	-
Concordia (2)	54,3	45,7	-	84,5	15,5	-
Gran Córdoba (2)	62,7	37,1	0,2	90,5	9,5	-
Gran La Plata (2)	69,9	30,2	-	91,0	9,0	-
Gran Rosario (2)	61,0	39,0	-	83,8	16,1	0,1
Gran Paraná (2)	76,4	23,6	-	93,2	6,8	-
Gran Santa Fe (2)	61,5	38,5	-	91,7	8,3	-
Mar del Plata (2) (4)	63,8	36,2	-	87,7	12,3	-
Río Cuarto (2)	61,8	38,2	-	91,3	8,7	-
Santa Rosa-Toay (2)	63,8	35,5	0,7	87,1	12,9	-
San Nicolás-Villa Constitución (2)	54,5	45,5	-	82,1	17,9	-
<b>Patagonia</b>	<b>70,6</b>	<b>29,4</b>	<b>0,0</b>	<b>92,4</b>	<b>7,6</b>	<b>0,0</b>
Comodoro Rivadavia-Rada Tilly (2)	71,9	28,1	-	94,7	5,3	-
Neuquén-Plottier (2)	63,3	36,7	-	86,2	13,8	-
Río Gallegos (2)	69,8	30,2	-	95,7	4,3	-
Ushuaia-Río Grande (2)	80,9	19,1	-	98,4	1,6	-
Rawson-Trelew (2)	74,8	25,3	-	92,3	7,7	-
Viedma-Carmen de Patagones (2)	67,5	32,4	0,1	92,0	7,9	0,1
<b>Total de aglomerados de 500.000 y más habitantes</b>	<b>63,8</b>	<b>36,2</b>	<b>0,1</b>	<b>90,0</b>	<b>9,9</b>	<b>0,1</b>
<b>Total de aglomerados de menos de 500.000 habitantes</b>	<b>64,0</b>	<b>36,0</b>	<b>0,0</b>	<b>89,9</b>	<b>10,1</b>	<b>-</b>

Anexo 9 : Ventas en noviembre de 2021. Peso por canal :

nov-21	TOTAL (USD)	Peso (%)
<b>VENTAS RECOLETA</b>		
Tarjeta	\$ 232.98	7%
Efectivo	\$ 142.10	
<b>VENTAS BELGRANO</b>		
Tarjeta	\$ 387.74	17%
Efectivo	\$ 544.16	
<b>VENTAS SAN ISIDRO</b>		
Tarjeta	\$ 512.19	24%
Efectivo	\$ 809.55	
<b>VENTAS NORDELTA</b>		
Tarjeta	122 13/50	7%
Efectivo	\$ 292.94	
<b>VENTAS PALERMO</b>		
Venta diaria	\$ 656.47	12%
<b>VENTAS ONLINE</b>		
Tarjeta	\$ 1,064.85	29%
Transferencia	\$ 546.89	
<b>VENTAS PRIVADAS</b>		
Tarjeta	\$ -	5%
Transferencia	\$ 268.36	
<b>VENTA TOTAL</b>	<b>\$ 5,580.49</b>	<b>100%</b>

	PESO
TOTAL Showrooms	66%
TOTAL Online	29%
TOTAL Venta Privada	5%



Universidad de

Anexo 10 : Planilla de ingreso de mercadería : Al ingresar un producto le ponemos nombre propio de Francisca. La descripción y medida lo agregamos a nuestra tienda online, le agregamos precio y como vamos a distribuir las cantidades en base a necesidad.

NOMBRE PROVEEDOR	NOMBRE FRANCISCA	DESCRIPCIÓN	Medida	precio origen	Precio Francisca	DISTRIBUCIÓN DE COMPRA					
						CANTIDAD	RECOLETA	SAN ISIDRO	BELGRANO	NORDELTA	PALERMO
Camisa Morrison - Taille : 38, Color : Mostaz; Margo		Camisa escote en ;	Altura: 162-166	1800	4140	6	1	2	0	1	1
Pantalón Muzi (Conjunto con Camisa Muzi) - Ficus		Palazo rústico con ;	Altura: 166-170	1500	3450	6	2		1	2	1
Camisa Muzi (Conjunto con Pantalón Muzi) - Ficus		Camisa doble algo;	Altura: 166-170	1640	3772	4		1	1	1	1
Camisa Muzi (Conjunto con Pantalón Muzi) - Ficus		Camisa doble algo;	Altura: 166-170	1640	3772	4	1	1	1	1	1
Palazo Bora - Taille : 40, Color : Negro	Magnolia	Palazo crepe textu;	Altura: 166-170	1650	3795	4	1	1	0	1	1
Palazo Bora - Taille : 40, Color : Crudo	Magnolia	Palazo crepe textu;	Altura: 166-170	1650	3795	2		2			
Pantalón Muzi (Conjunto con Camisa Muzi) - Ficus		Palazo crepe textu;	Altura: 170-174	1500	3450	3	1	1	1		
Pantalón Muzi (Conjunto con Camisa Muzi) - Ficus		Palazo crepe textu;	Altura: 170-174	1500	3450	3			1	1	1
Pantalón Muzi (Conjunto con Camisa Muzi) - Ficus		Palazo crepe textu;	Altura: 166-170	1500	3450	4		2		1	1
Pantalón Muzi (Conjunto con Camisa Muzi) - Ficus		Palazo crepe textu;	Altura: 166-170	1500	3450	4	1	2		1	1

Anexo 11: Ventas mensuales Noviembre 2021

Co-Showroom:



CoPago x +

copagos.com/dashboard;pageSize=50;pageIndex=:start=11%2F1%2F2021:end=11%2F30%2F2021;brandId=:storeId=

**SHOWROOM** Clari.mziviria@hotmail.com

- Dashboard
- Pedidos
- Productos
- Remitos
- Logout

## Dashboard

Exportar

Cuentas		Venta		
Cta. Corriente	Mercadopago	Efectivo	Tarjeta	Total
\$ 132,526	\$ 91,768	\$ 151,380	\$ 111,162	\$ 262,542

Fecha: 1/11/2021 - 30/11/2021 Sucursal

### Espacio Kahlo (Nordelta): \$41220

Wear Francisca - Espacio Kahlo Última modificación hace 3 horas por Andrea Ruso

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Extensiones Ayuda

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
43	02/11								
44		MUSCULOSA MAGNOLIA	LILA	\$2,738	\$2,464	10% EFECTIVO	\$12,971		
45	02/11								
46		VESTIDO PEONIA	NEGRO	\$2,848	\$2,563	10% EFECTIVO	\$15,534		
47	03/11								
48		BLUSA ANTONIA	MARRON	\$4,400	\$4,400	TARJETA			
49	03/11								
50		PANTALON NOGAL	VERDE	\$4,690	\$4,690	TARJETA			
51	04/11						\$534	\$15,000	
52	04/11								
53		REMERA CENTENO	MARRON	\$740	\$740	EFECTIVO	\$1,274		
54	19/11								
55		REMERA ELINA	BLANCA	\$1,500					
56		REMERA ELINA	MARRON	\$1,500	\$2,700	10% EFECTIVO	\$3,974		
57	23/11								
58		PANTALON NOGAL	VERDE	\$4,690	\$3,136	DEBITO			
59		SWEATER GIRASOL	BEIGE	\$4,350	\$5,000	EFECTIVO			
60				\$8,136			\$8,974		
61	26/11								
62		SWEATER ORQUIDEA	CRUDO	\$5,900	\$5,000	(BF)+EFECTIVO	\$13,974		
63	26/11								
64		VESTIDO ALIZO	CRUDO	\$3,680	\$3,300	10% EFECTIVO	\$17,274		
65	30/11								
66		TOP LUPE	MARRON	\$3,190					
67		PANTALON LUPE	MARRON	\$4,840					
68				\$8,030	\$7,227	10% EFECTIVO	\$24,501		

### Ventas De Vanguardia (Palermo):

Ventas Palermo .XLSX

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Ayuda Última modificación h

100% € % .0 .00 123 Predetermi... 11 B I S A

FECHA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO
2/11/2021	TOP ELISA NATURAL	1	\$ 3.230
4/11/2021	PANTALON NOGAL VERDE	1	\$ 4.680
5/11/2021	MUSCULOSA MAGNOLIA NATURAL	1	\$ 4.564
5/11/2021	MUSCULOSA MAGNOLIA NUEZ	1	\$ 4.564
6/11/2021	SWEATER ORQUIDEA VERDE EUC	1	\$ 5.900
7/11/2021	PANTALÓN FICUS CAMEL	1	\$ 3.450
7/11/2021	MUSCULOSA CALA LILA CLARO	1	\$ 3.880
8/11/2021	VESTIDO SAKURA NATURAL	1	\$ 7.300
8/11/2021	MUSCULOSA FRESIA LINO	1	\$ 3.890
11/11/2021	VESTIDO GIRASOL CRUDO	1	\$ 6.900
13/11/2021	TOP JAZMIN VERDE EUCALIPTO	1	\$ 3.115
17/11/2021	MUSCULOSA LINO MOKA	1	\$ 2.760
17/11/2021	TOP MARGARITA GRIS MELANGE	1	\$ 3.660
24/11/2021	MUSCULOSA MAGNOLIA NATURAL	1	\$ 4.564
27/11/2021	TOP LUPE CHOCOLATE	1	\$ 3.190
29/11/2021	MUSCULOSA MAGNOLIA LILA	1	\$ 4.564
<b>Total</b>			<b>\$ 70.211</b>

Ventas tienda nube:





Universidad de  
**San Andrés**