



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA

Trabajo Final de Graduación

Pintura Express

Autor: Ing. Eduardo Zancaner

Tutor: Uriel Gutman



Universidad de
San Andrés

Trabajo Final de Graduación

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS - MBA

ING. EDUARDO ZANCANER

TUTOR: URIEL GUTMAN

Agradecimientos

La redacción de este trabajo final no hubiera sido posible sin el soporte y apoyo de varias personas. Quiero dedicar este apartado para agradecerles a ellos especialmente.

A mis padres, Valeria y Eduardo, quienes siempre me apoyaron e incentivaron a invertir en mi educación y a sacar mi mejor versión.

Al Magnifico Grupo 4, mis compañeros de cursada del MBA, Agustina, Melina, Marco, Lucas y Joaquín, con quienes compartí aulas y trabajos durante estos 2 años. Ellos hicieron mucho más ameno el esfuerzo aplicado para graduarnos con su carisma, compromiso y bonhomía.

A mi novia, Sofia, quien me apoyó en todo momento y me alentó a embarcarme en el MBA.

A Uriel Gutman, mentor del trabajo final, quien aportó constantemente sus ideas, opiniones y puntos de vista permitiéndome concretar algo que hace 2 años parecía demasiado lejano.

A mi compañera Florencia, fundadora de Pintura Express, quien me invito a formar parte del proyecto. Sin su dedicación y compromiso, Pintura Express no sería una realidad como lo es hoy en día.

Por último, a la Universidad de San Andrés y su plantel, que siempre estuvieron a disposición para brindar feedback y soporte durante estos 2 años.

Resumen ejecutivo

El mundo y la sociedad tienden hacia la digitalización. El contexto macro de la pandemia COVID-19 aceleró enormemente este fenómeno tanto en Argentina como en el resto del mundo. Operaciones y tareas que antes eran rutinarias y cotidianas del espectro del día a día, personal y profesional, hoy se gestionan a través de una app, web o una aplicación de mensajería instantánea.

Pintura Express surge en el 2018 para dar respuesta a uno de los segmentos más atrasados en el fenómeno de la digitalización, la pintura domiciliaria.

Frente al problema de contactar a un pintor, esperar su visita y presupuesto, decepcionarse del trabajo realizado y poner en riesgo la seguridad del hogar, Pintura Express busca resolver estos inconvenientes mediante innovación.

Hoy en día, el cliente busca simplificar y resolver rápidamente las cosas, intentando llevar una comunicación lo más digital posible y buscando un servicio de calidad. Por eso, desde Pintura Express, ofreceremos una gestión 100% virtual, un trabajo garantizado por 60 días, medios de financiación y pintores certificados para realizar el trabajo.

Buscamos orientar el grueso del negocio al usuario nativo digital que resuelve sus necesidades a través de búsquedas en la web y está dispuesto a afrontar un gasto mayor a cambio de velocidad de respuesta y un servicio de gran calidad.

Con 3 años de trayectoria en CABA, el objetivo de Pintura Express es expandirse en los principales 3 núcleos urbanos del país (AMBA, Córdoba y Rosario), donde se aglomera el 50% de la población total nacional. Con un marketshare razonable del 5%, apuntamos a llegar a una facturación y volumen de ventas de AR\$1.500M en 5 años.

Índice

Agradecimientos.....	1
Resumen ejecutivo.....	2
Introducción y antecedentes.....	6
El cliente.....	7
Necesidad y/o problema	7
Segmentación del mercado	8
Mapa de empatía	9
Arquetipo de cliente	10
Mapa de recorrido del cliente.....	11
La propuesta de valor.....	13
Idea y oportunidad de negocio.....	13
Innovación del servicio.....	13
El product market fit	14
Value Proposition Canvas.....	14
Diferenciación y ventaja competitiva.....	15
El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria	16
Tamaño de la oportunidad – Mercado objetivo	16
Competencia.....	18
FODA.....	19
Contexto.....	20
Industria	22
5 fuerzas de Porter.....	23
FCE (Factores clave de éxito).....	25
Go to market plan.....	26
Plan de medios y promoción.....	26

Credibilidad.....	28
Posicionamiento.....	28
Composición de precios.....	28
Mercado en núcleos urbanos.....	30
Recursos, procesos y plan operativo del negocio.....	32
Recursos.....	32
Desarrollo del equipo de pintores.....	32
Capital de Trabajo.....	33
Procesos.....	34
Diagrama de flujo.....	35
Indicadores.....	36
Calidad.....	36
Localización.....	36
Implementación del negocio.....	37
Implementación.....	37
Modelo de generación de beneficios.....	39
Plan y estrategia de crecimiento 5 años.....	39
Estrategia y landing.....	39
Proyección financiera.....	41
Estimación de costos variables y fijos.....	41
Costos Variables.....	41
Costos Fijos.....	42
Indicadores Económicos.....	45
Cálculo del Punto de Equilibrio Económico y Financiero.....	45
Requerimientos de Inversión y Financiamiento.....	45
Equipo emprendedor.....	47
Resultados económicos-financieros.....	48

Contexto Macro.....	48
COVID-19	48
Inflación	48
Producto Bruto Interno.....	49
Tipo de Cambio	50
Desempleo.....	51
Conclusiones.....	52
Bibliografía y fuentes.....	53
Anexos	54
Anexo I: Diseño web y App.....	54
Anexo II. Entrevistas y forms	58
Anexo III. Publicidad y Google Ads.....	59
Anexo IV. Herramientas e insights.....	60
Anexo V: Núcleos urbano a desarrollar	63



Universidad de
SanAndrés

Introducción y antecedentes

Durante el 2017 Florencia Rassori, arquitecta freelance, llevaba adelante varias obras de refacción y remodelación domiciliarias en los barrios de CABA.

La conducción de este tipo de obras requiere una muy buena gestión y coordinación con los proveedores y contratistas involucrados. Variando desde plomeros y yeseros a pintores y electricistas, cada uno de sus aportes es fundamental para la ejecución en tiempo y forma de la obra en su totalidad.

Luego de haber conformado un muy buen equipo, Florencia detectó la oportunidad de negocio en la tercerización de tareas de pinturas para el hogar. Varios clientes y vecinos le consultaban por algún pintor referido y que fuera de confianza. Así fue que decidió crear Pintura Express de manera totalmente intuitiva y sin haber realizado estudio de mercado alguno ni elaborado un modelo de negocio.

Durante 2018 Pintura Express dio sus primeros pasos y se fue consolidando como proveedor, sobre todo para jóvenes que buscan la web y buscan resolver rápidamente sus problemas hogareños de pintura.

A medida que los pedidos de presupuesto fueron aumentando, Florencia notó la potencialidad del negocio y decidió ponerlo a consideración durante su estudio de Maestría en Administración de Negocios en la Universidad de San Andrés.

El cliente

Necesidad y/o problema

El esquema de pintura domiciliaria tradicional y la oferta de los pintores se encuentra estancado desde la era pre digital. Es conducido principalmente por profesionales independientes quienes captan sus clientes basándose íntegramente en la recomendación del boca a boca o en alguna sociedad tacita con arquitectos que los contratan para sus obras.

Desde el punto de vista del cliente, los momentos de compra son varios. Una remodelación de un ambiente, una pared descascarada o una mancha de humedad en la cocina. El cliente moderno y digital tiene en claro una cosa, quiere resolver su problema de la manera más rápida y efectiva posible. En este nuevo contexto es donde Pintura Express hace la diferencia frente a competidores.

En el modelo de negocio tradicional, el interesado conversará con amigos, vecinos o conocidos para conseguir un pintor referido, una vez que se consigue el contacto, lo llama por teléfono y se coordina, con suerte en unos pocos días, una visita del profesional al domicilio. En esta instancia se corren riesgos por temas de seguridad, ya que, si bien es recomendado, no conocemos a esta persona que trabajará en nuestro domicilio.

Cuando se presenta y evalúa el trabajo, el cliente busca obtener rápidamente un presupuesto y un estimado de costo, pero el pintor indica que en breve le va a poder pasar un precio. Transcurren los días y al volver a contactarlo, comparte su precio, sin demasiada justificación y uno debe decidir prontamente si realizar o no el trabajo.

Una vez que el mismo comienza, también empiezan los problemas de prolijidad, calidad y terminación. Mas allá de la informalidad, es complicado después hacer reclamos por detalles o reclamar una garantía por un trabajo mal realizado.

El cliente digital busca evitar todos estos pasos engorrosos y resolver rápidamente el problema a través de la web o su dispositivo móvil.

Segmentación del mercado

Pintura Express lleva 3 años de experiencia en el mercado y fue construyendo una cartera de clientes habituales. Esa trayectoria, sumada a los insights obtenidos de encuestas y las devoluciones de clicks de Google Ads, nos permitió diferenciar 3 segmentos claros de clientes:

- **Inquilinos:** Locatarios que buscan solucionar rápidamente un problema de pintura o humedad. Consultan también por la pintura general de un inmueble a la hora de finalizar el contrato de alquiler. Generalmente priorizan precio y velocidad.
- **Propietarios y dueños:** Buscan soluciones duraderas y abordar el problema de raíz. Consultan por reparaciones de humedad, pintura en general o rediseños de interiores. Priorizan calidad, garantía y seguridad.
- **Compañías y consorcios:** Aquellas empresas que necesitan resolver trabajos de grandes superficies y buscan tercerizar. Por otro lado, consorcios con trabajos de frente o medianeras. Priorizan seguros laborales y velocidad.

Decidimos seleccionar como target del proyecto de Pintura Express a los segmentos de Propietarios y Dueños e Inquilinos. Ello no nos hará dejar de lado el segmento de compañías y consorcios, pero no los abordaremos de manera directa.

En cuanto a la segmentación socioeconómica, partimos de la base que la tercerización del pintado del hogar se da en la inmensa mayoría de los casos a partir de la clase media (C3). A partir de la clase media alta (C2) empiezan a considerarse diferenciales como la garantía o la formalidad del servicio provisto. Es por eso que apuntamos, como nuestro target de cliente, a clase media alta (C2) y clase alta (ABC1) que corresponden al 22% de la población actual argentina¹.

¹ <https://agendarweb.com.ar/2019/04/02/la-piramide-social-argentina/>

Mapa de empatía

Quien: Dueños de departamentos y casas que buscan tercerizar la renovación de pintura y decoración de su hogar y están dispuestos a pagar un diferencial para quedarse tranquilos en cuanto a la calidad, gestión y coordinación de la obra. Jóvenes y adultos entre 30 y 55 años con buen manejo de comunicación digital y utilización de apps.

Que necesita: Solucionar fácilmente la pintura y renovación de su hogar, sin dolores de cabeza ni idas y vueltas. Contar con garantía de que el trabajo cumplirá los requisitos de calidad necesarios. Comunicación fluida a través de mensajería instantánea.

Que ve: Desconfía de los pintores convencionales y unipersonales por presentación, prolijidad e informalidad. Muy familiarizado con conseguir servicio y solucionar problemas a través de Google y medios digitales

Que dice: Se preocupa por la situación económica del país. Dice que le gustaría tener certeza para poder invertir y apostar a largo plazo.

Que hace: Trabaja bastante, le gusta viajar, aprovecha el home office, hace deporte recreativo, comida semanal con amistades, fines de semana se junta con su familia y algún programa con su pareja. Le gusta planear vacaciones.

Que escucha: Consume contenido de redes sociales e Internet. Escucha podcasts sobre actualidad. Escucha que sus amigos están como él, con incertidumbre a pesar del buen pasar económico. Entiende que debido a la alta inflación siempre es bueno invertir en obras, ladrillo o similar.

Que piensa y siente: Disfruta de resolver las cosas rápidamente, no quiere estrés ni preocupación, le presta atención al precio de las cosas, pero valora un buen trabajo. Le gusta tener dominio y control sobre tiempos y plazos.

Arquetipo de cliente



Nicolás tiene 36 años, convive con Gabriela hace 5 años en un departamento 3 ambientes que compró de pozo cuando tenía 29. El edificio está bien ubicado y cuenta con ammenities y SUM. Se revalorizó mucho por el desarrollo de la zona en los últimos años.

Trabaja en el área comercial de una multinacional y trata de manejar bien el equilibrio work-life. Viaja bastante por trabajo, pero consigue coordinar con Gabriela para quedarse recorriendo lugares los fines de semana. Se junta seguido con su grupo de amigos del colegio y ve a su familia en las reuniones familiares.

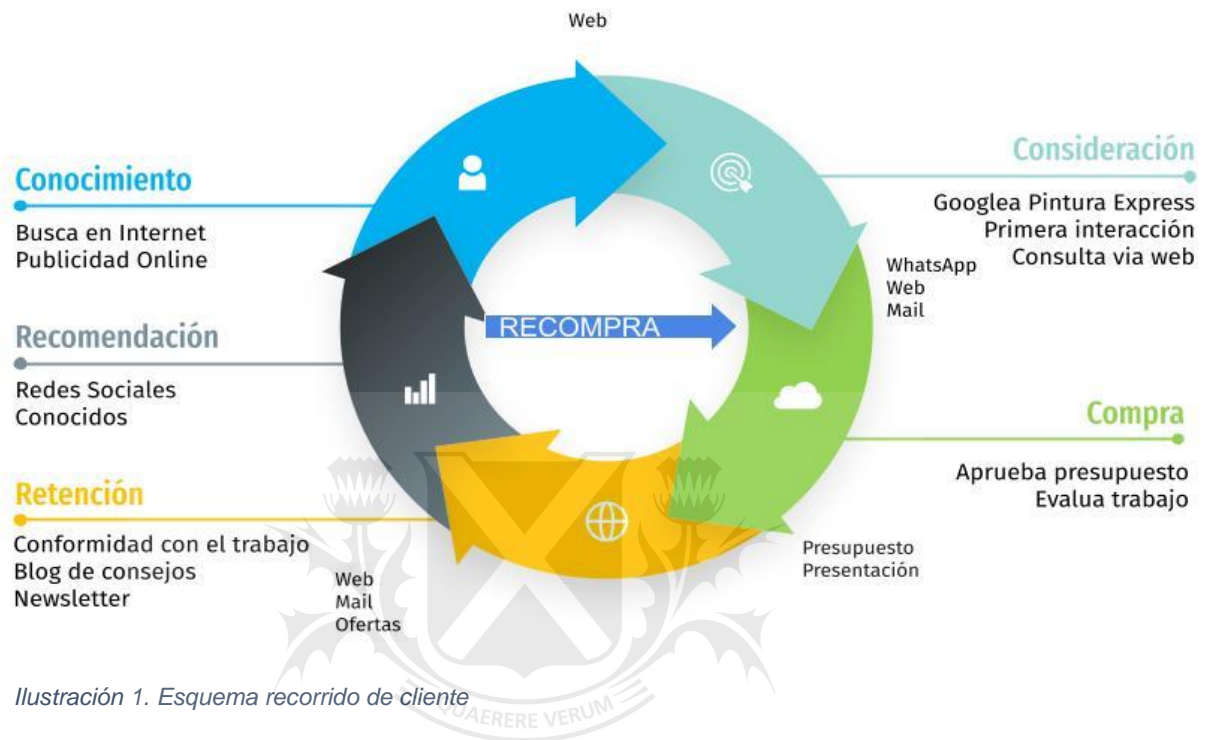
Le gustan las cosas bien hechas y valora un buen nivel de trabajo. Le gusta comprar cosas online y mantener su hogar modernizado.

Le preocupa el futuro del país ya que sabe que es un privilegiado al contar con una casa propia, pero le genera incertidumbre pensar en donde vivirán cuando la familia se expanda.

Consume constantemente contenido de las redes sociales y valora la opinión de algunos influencers respecto a actividades o lugares para ir a tomar algo. Busca siempre todo en el celular y en la web y encuentra siempre solución a sus problemas en la primera página de Google.

No es muy bueno en las tareas de reparación del hogar y siempre busca servicios técnicos. El consorcio del edificio le recomendó alguna vez un plomero y un pintor, pero sin demasiado éxito. Siente que no son especialistas de calidad y se conducen de manera poco profesional y desprolija.

Mapa de recorrido del cliente



En el mapa de recorrido del cliente, buscamos representar visualmente el proceso, las necesidades y la percepción de nuestro cliente desde que detecta la necesidad de pintar su hogar hasta que recomienda Pintura Express a sus conocidos.

Conocimiento: El cliente busca en la web términos como “Pintores”, “Pintura” o “Pintura hogar”, Pintura Express aparece posicionado en los primeros resultados y en Google Maps. El cliente abre varias pestañas de distintos servicios.

Consideración: El cliente ingresa a la web y observa nuestros valores diferenciales. Lee reviews de la página y de Google Maps. Analiza el medidor de superficies online y el cotizador remoto. Realizar una consulta vía Web o WhatsApp y prueba nuestro Cotizador Online obteniendo un presupuesto formal por el trabajo.

Compra: Los valores competitivos de Pintura Express nos dan una tasa del 15% de conversión de presupuesto a confirmación del trabajo. Se puede producir una instancia de consulta por tipo de pintura o duración del trabajo. El cliente aprueba el presupuesto y se realiza el trabajo.

Retención: El cliente queda conforme con el trabajo. Recibe el certificado de garantía por 60 días. Recibe un mensaje de Pintura Express a los 7 días consultando por su opinión acerca del servicio, los profesionales y el resultado. Recibirá, esporádicamente, ofertas y códigos de descuento por recomendación.

Recomendación: El cliente nos empieza a seguir en Redes Sociales, likea y comparte nuestro contenido, recibe ofertas y descuentos. Recibe consejos y tips sobre el cuidado de la pintura y los trabajos realizados. En esta instancia apuntamos a que el cliente vuelva a recomprar o descubra detalles en su inmueble que podrían ser mejorados.



La propuesta de valor

Idea y oportunidad de negocio

La tendencia del consumo es digital y es remota. Es por eso que Pintura Express busca resolver gran parte de las necesidades del mercado de pintura tradicional y adaptarlo a la dinámica del consumidor y cliente moderno.

Montada sobre una estructura e interfaz digital, muy bien posicionado en Google y mediante una fuerte campaña de Google Ads y presencia en Redes Sociales, Pintura Express será el principal referente para cualquier interesado que busque pintores domiciliarios en la web.

El primer diferencial frente al esquema clásico será la web de Pintura Express, donde podrá visualizarse rápidamente el tipo de trabajos realizados, realizar una consulta inmediata y confeccionar un presupuesto de manera totalmente digital. El cliente se va con un número de costo en la cabeza.

Mediante este valor diferencial se buscará concretar de manera rápida la confirmación del trabajo y se coordina en tiempo real la fecha y plazo del trabajo a realizar.

Se recibe la credencial certificada de los profesionales que realizarán el mismo, y una vez finalizado, se acredita una garantía escrita por un plazo de 60 días.

Innovación del servicio

Pintura Express es un servicio innovador ya que combina el know how de nuestros profesionales con una experiencia de usuario totalmente digital.

A diferencia de las soluciones tradicionales de pintura, en Pintura Express, la interfaz y gestión del usuario es totalmente fluida. No hay demoras ni presupuestos informales. No hay que coordinar una visita para que el pintor vea el trabajo y comparta unos números de dudosa procedencia. No hay que estar sufriendo porque a la semana la pared se agrietó nuevamente. Pintura Express soluciona todas las necesidades del cliente y revoluciona el esquema tradicional de pintura.

El product market fit

Value Proposition Canvas

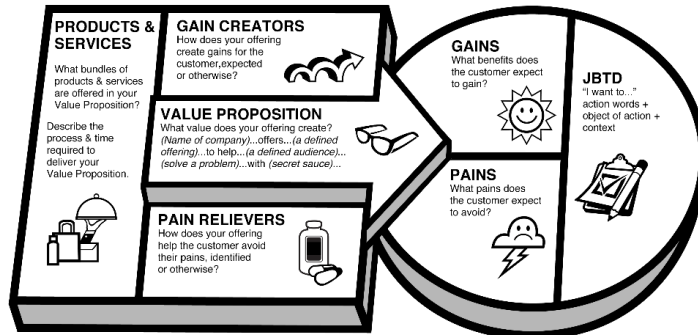


Ilustración 2. Esquematación del Value Proposition Canvas

- **Customer Jobs (Tareas):** El cliente busca solucionar rápida y efectivamente un problema de pintura. Encuentra respuestas en Internet y cotiza todo desde su celular. Recibe feedback via WhatsApp y espera que se cumplan las fechas.
- **Gains (Ganancia de valor):** Velocidad de plazo del trabajo. Solución integral en un tiempo determinado.
- **Pains (Dolores):** Desconfianza en pintores por experiencias pasadas, desconocimiento sobre una cotización digital y preocupación por el estado del trabajo al cabo de unas semanas. Desprolijidad y desorden en su hogar durante el trabajo.
- **Gain Creators (Creadores de Valor):** La posibilidad de concretar el trabajo de manera 100% virtual. La garantía que asegura la calidad del mismo y la certificación de los pintores que ingresan al inmueble. La alternativa de financiamiento.
- **Pain Relievers (Aliviadores de dolor):** Contactar inmediatamente con un solucionador del problema, elimina la necesidad de coordinar una visita para cotizar el trabajo. Reduce la preocupación por la garantía.
- **Producto:** El producto ofrecido por Pintura Express abarca las 4 esferas de: Tangible (trabajo realizado), Intangible (coordinación con el pintor, gestión de plazos y garantía), Digital (Operación totalmente virtual) y Financiera (Posibilidad de financiar el servicio)

Diferenciación y ventaja competitiva

El servicio ofrecido por Pintura Express cuenta con varios elementos diferenciales frente a las propuestas existentes en el mercado:

Interfaz Digital: Buscamos eliminar los pasos tediosos y engorrosos para el cliente que detectamos durante nuestro sondeo y encuestas.

Principalmente:

- Contacto vía WhatsApp / Web
- Medidor Digital: En gran parte, la visita del pintor al domicilio tiene como fin dimensionar el trabajo y tomar medidas. Pintura Express utilizará Realidad Aumentada en entorno celular para poder medir distancias y calcular superficies, ahorrando la visita.
- Visualización Online: Para facilitar la selección de pintura y el color, mediante Realidad Aumentada se ofrecerá la herramienta de seleccionar colores en la pantalla de nuestro dispositivo y ver la pared pintada con ese color.
- Cotizador Online: Con las medidas determinadas, se seleccionará un tipo de pintura y surgirá la cotización real al instante en formato PDF.

Seguridad: Nuestros profesionales están certificados y los clientes recibirán con antelación una credencial QR con el nombre y DNI del pintor que realizará el trabajo.

Formalidad: Desde Pintura Express valoramos y respetamos al cliente, por eso llevamos adelante una comunicación profesional, con pintores uniformados y capacitados en el trato con el cliente. A su vez, contamos con trazabilidad para todos nuestros presupuestos, cotizaciones y trabajos en cumplimiento de las buenas prácticas de operación.

Garantía: La calidad del trabajo está avalada por Pintura Express con una garantía de 60 días.

Financiación: El servicio puede ser financiado con tarjeta de crédito o Mercado Pago en hasta 6 cuotas.

El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria

Tamaño de la oportunidad – Mercado objetivo

Existen dos maneras igualmente acertadas de calcular y dimensionar el mercado. Una de ellas es Bottom-Up, en la cual partimos de datos históricos y micro para proyectar mercado total. La otra opción es Top – Down, similar en razonamiento, pero partiendo de datos macro de la industria y reportes de mercado hasta llegar a valores precisos.

En el dimensionamiento del mercado de Pintura Express, llegamos a cifras reales y certeras mediante la metodología Top- Down, utilizando los siguientes datos

Hogares en Argentina = 13,3 millones²

Hogares en 3 nucleos urbanos = 5,5 millones

Promedio de superficie de paredes por hogar = 150m²³

Frecuencia de pintado = 1 vez cada 10 años

Distribución Piramide Social = 22% ABC1 + C2⁴

Banda target percentil 50% = 11%

Precio por m²(Marzo 2022) = \$500⁵

Mercado Total (TAM) = \$ 45.375 millones

Tasa de interesados = 75%⁶

² <https://www.caserosada.gob.ar/informacion/archivo/25366-en-argentina-viven-40117096-habitantes-segun-el-resultado-del-censo>

³ Basado en datos de clientes de Pintura Express desde 2017

⁴ <https://www.lanacion.com.ar/economia/clase-media-bendicion-y-complejidad-como-entender-a-un-sector-social-clave-nid09052022/>

⁵ <https://www.iprofesional.com/actualidad/337819-cuanto-cuesta-pintar-tu-casa-o-departamento-en-argentina-2021>

⁶ Basado en Encuestas y Entrevistas (Ver anexos)

Mercado Disponible (SAM) = \$ 34.000 millones

Market Share = 5%

Mercado Accesible (SOM) = \$ 1.700 millones

Mercado Accesible (SOM) = U\$D13 millones⁷

Realizando un análisis paralelo, con la misma metodología Top – Down, partimos de cuantos litros de pintura se consumen en Argentina al año.

Es importante destacar que esto incluye pintura para terminales automotrices, industrial y construcción naval. Debido a la distribución de nuestro país, una aproximación válida es que un 45% de este volumen corresponde a la Construcción en toda su expresión.

Partiendo de algunas variables clave, podemos calcular cuantos metros cuadrados son pintados anualmente mediante la siguiente fórmula:

Consumo anual de pintura en Argentina = 240 millones de litros⁸

Porcentaje de pintura para Construcción = 45%

Consumo anual en Construcción = 108 millones de litros

Consumo en núcleos urbanos = 75%

Distribución Pirámide Social = 22% ABC1 + C2

Banda target percentil 50% = 11%

Rendimiento por litro = 10 m²

Precio por m² (Marzo 2022) = \$500

Mercado Total (TAM) = \$41.578 millones

Tasa de interesados = 75%

Mercado Disponible (SAM) = \$ 31.183 millones

⁷ TC \$122 http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Tipo_de_cambio_minorista_2.asp

⁸ <https://pinturasynegocios.com.ar/se-venden-por-ano-140-millones-de-litros-en-2017-la-venta-crecio-76-respecto-de-2016/>

Market Share = 5%

Mercado Accesible(SOM) = \$1.559 millones

Mercado Accesible(SOM) = U\$D12.7 millones⁹

Las cifras son consistentes en ambos modelos por lo que podemos concluir que el cálculo del mercado es acertado y se ubica en torno a los \$1.500 millones para los 3 núcleos urbanos de AMBA, Córdoba y Rosario.

Competencia

					
Digitalización	✗	✗	✗	✗	✓
Formalidad	✗	✗	✓	✗	✓
Garantía	✓	✗	✗	✗	✓
Financiación	✓	✗	✗	✗	✓

Ilustración 3. Cuadro comparativo de competencia

Detectamos en el mercado 4 competidores parciales:

- **Pintores Ya:** Presencia en el mercado desde 2003. Ofrecen asesoría digital. Presencia únicamente en AMBA
- **Rodríguez Pinturas:** Presencia en la industria desde 2005. Poca formalidad en presupuestos. Presencia únicamente en AMBA
- **Pinto a Color:** Foco en venta de pintura y no en servicio integral. Poca digitalización. Presencia únicamente en AMBA.
- **Pintores independientes:** Carecen de digitalización y formalidad. Mas competitivos en precio. Presencia nacional.

⁹ TC \$122 http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Tipo_de_cambio_minorista_2.asp

FODA



Ilustración 4. Diagrama FODA simple

Podemos concluir desde el análisis FODA, que Pintura Express tiene una clara oportunidad en el mercado. Contamos con ventaja frente a la competencia y un gran valor agregado por el modelo disruptivo.

Una de las principales debilidades es que, luego de montar una estructura fija y estable, la barrera de ingreso al mercado es relativamente baja y pueden surgir copycats.

Por otro lado, en cuanto a las amenazas, el precio de las materia prima se encuentra vinculado al dólar, y ante una eventual devaluación el movimiento del mercado suele caer en los primeros meses. La respuesta sería contar con un stock de seguridad de pintura.

Contexto

El análisis PESTEL busca analizar y entender los factores externos del ecosistema en el cual se desarrolla nuestro proyecto.

Se utiliza para orientar la planificación estratégica, organizacional y de mercado en etapas tempranas del plan de negocios

Político: Transcurrida la mitad del mandato del gobierno actual, con una de las peores crisis en la historia derivada de la pandemia COVID-19....

Económico: La política económica se vio fuertemente afectada por la pandemia y el aislamiento social. Con una inflación interanual en torno al 48% en los últimos 2 periodos, la ayuda brindada a empresas y contribuyentes fue sustancial. La caída en la velocidad de circulación del dinero ayudó a que no se reflejara inmediatamente en una inflación galopante. De la misma manera consiguieron contener con relativo éxito el tipo de cambio oficial, evitando devaluar, pero agrandando enormemente la brecha cambiaria alternativa.

Pese a la ayuda, muchas empresas y emprendimientos quedaron en el camino y el gasto y consumo se vieron muy golpeados.

En un plan que suena conocido, el gobierno apunta a fortalecer la industria nacional restringiendo parcialmente las importaciones de bienes terminados y brindando crédito y apoyo financiero a PyMES.

En la billetera del ahorrista y aquellos que se refugiaban en dólar billete, les está costando ahorrar y suelen dedicar sus pesos argentinos a refacciones, reparaciones, compra de muebles y similares. Junto al resurgimiento de Ahora 12 y Ahora 18 para electrodomésticos y electrónica, se pudo reactivar de cierta manera el consumo.

Social: Sin dudas, una de las esferas más impactadas en los últimos años. El COVID-19 rediseñó las relaciones sociales. La virtualidad adquirió un rol importantísimo tanto en reuniones del día a día como en situaciones laborales.

La gente pasó muchísimo tiempo en su casa y conviviendo las 24hs del día. Esto permitió ver puertas adentro cosas del hogar, del mobiliario o de la comodidad que antes se pasaban por alto. Surgió la figura del ahorro forzado, ya que no se

podía ir a un shopping o salir a comer afuera y se realizó mucha inversión en remodelaciones y rediseños de espacios hogareños. ¹⁰

Desde Pintura Express notamos un pico de demanda de presupuestos apenas finalizó la primera ola de aislamiento ya que los dueños contaban con su ahorro en pesos y buscaban mejorar sus viviendas. ¹¹

Tecnológico: Argentina no quedó ajena a la tendencia mundial de digitalización y utilización de dispositivos. Este fenómeno, sumado a la pandemia mencionada anteriormente, potenció los canales y medios digitales de acceso a la información y negocios.

Según informe del INDEC Mayo 2021, 88% de las personas cuentan con un celular y 85% acceden a través de ellos a internet¹². Su uso no se limita exclusivamente a apps de mensajería o redes sociales, sino también a buscar información, trabajar y realizar compras. Argentina se ubica actualmente primero en el ranking de celulares per cápita en Latinoamérica.

Dentro del rubro reformas domésticas, el consumidor busca resolver rápidamente la búsqueda de un servicio y obtener un presupuesto a través de mensajería minimizando la interacción con el proveedor.

Un detalle de suma importancia es la utilización de medios de pago digitales, tales como Mercado Pago, que transforman al dispositivo en una billetera y permiten gestionar pagos sin operaciones bancarias ni efectivo en el momento.

Ecológico: La sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente rigen la gran mayoría de temas de discusión actuales. La sociedad prioriza fuertemente aquellas iniciativas con bajo impacto en el medioambiente y los gobiernos las promueven y fomentan con incentivos y subsidios.

¹⁰ <https://pinturasynegocios.com.ar/la-pandemia-acelero-la-reconversion-del-sector-pinturerias/>

¹¹ <https://www.lanacion.com.ar/propiedades/pinturerias-se-preparan-nueva-forma-consumo-nid2484163/>

¹² <https://www.ambito.com/informacion-general/internet/el-90-los-hogares-argentinos-tiene-acceso-n5193240>

En el segmento de hogares, cada vez son más los propietarios que invierten en soluciones sustentables como paneles solares o calefacción solar.

Desde las fábricas de pintura, se están promoviendo productos ecológicos de bajo impacto, sin metales pesados ni formaldehidos.

Legal: Aunque actualmente Argentina aplica una carga impositiva muy fuerte sobre los contribuyentes, existen a su vez varios incentivos para empresas con certificado MiPyME y emprendedores en el Ministerio de Desarrollo Productivo, avalados por legislaciones y regulaciones.

En la actualidad se encuentra en tratativa una reforma de Ley Laboral y se sancionó recientemente la Ley de Trabajo Remoto.

En el rubro de pintura y trabajos en el hogar, se busca legislar y blanquear gran parte de los trabajadores informales. Una empresa serie debe tener a sus profesionales circunscriptos bajo la Ley de Contrato de Trabajo y, en este caso puntual, afiliados a un Seguro contra Accidentes Laborales.

En conclusión, el panorama siempre es desafiante en Argentina, pero las condiciones para prosperar en el negocio son en su mayor parte positivas debido a la tendencia de digitalización y aumento en inversión en reformas inmobiliarias ofreciendo la oportunidad de financiación.

Industria

Para analizar la sub industria de la pintura debemos comprender que esta se encuentra encapsulada dentro del mega rubro de la Construcción.

Uno de los indicadores más usuales para analizar y medir las fluctuaciones y proyecciones del sector es el Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción (ISAC) confeccionado por el INDEC. El mismo pondera y cuantifica el consumo aparente de los principales insumos de la construcción tales como asfalto, cales, cemento portland, ladrillos y entre ellos, la venta de pintura.

Dentro del ISAC, la pintura suele tener un peso de entre 5 y 7%. A modo de referencia, los insumos con mayor impacto son ladrillos (11%), hormigón (9%) y placas de yeso (9%).¹³

El mercado de la pintura, en producto terminado y en servicio, presenta un comportamiento relativamente estacional, siendo la época de mayor demanda los fines de Verano y mediados de Primavera (Febrero-Abril). Suele producirse también un pico de consultas en los meses de Enero y Julio, directamente relacionados al consumo general e incremento de ahorro por Efecto Aguinaldo.

La pintura, al igual que la construcción, suele ser un resguardo de ahorro en “ladrillo/obra” en momento de dólar caro para el común de la sociedad argentina.

Las pinturerías se encuentran representadas por la Cámara de Pinturerías (CAPIN).¹⁴

5 fuerzas de Porter

Según Michael Porter (Porter-1980), el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas. Al considerarlas podemos analizar y gestionar recursos sobre estas fuerzas y planificar estrategias que potencien oportunidades y fortalezas para hacer frente a amenazas y debilidades.

- **El poder de negociación del cliente:** En este caso, el poder de los clientes no es tan alto como en otras industrias. Nuestros clientes buscan solucionar rápida y fácilmente su problema y no existen competidores integrales de Pintura Express. Los cliente son fácilmente fidelizables frente a un buen servicio. Será fundamental mantener un excelente nivel de calidad, incrementar inversión y canales de marketing y gestionar campañas de fidelización.
- **El poder de negociación del proveedor:** El poder de negociación de los proveedores es alto. Los 2 proveedores principales son el pintor, a quien nosotros formamos como socios estratégicos y capacitamos. Apostamos a una relación a largo plazo y les garantizamos trabajo, pero

¹³ <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-3-42>

¹⁴ <https://capin.org.ar/>

sabemos que ellos perciben la diferencia de sus costos y nuestro margen. En las operaciones del interior del país será importante trabajar en la fidelidad de nuestros recursos ya que pueden tener mayor afinidad con el cliente modelo de cada ubicación. Se plantea un equipo básico por cuadrilla de 2 pintores por ciudad y un empleado administrativo que gestione la agenda y la coordinación de los trabajos. Es decir 3 empleados en total por punta de lanza operativa.

Por último, la pintura es un semi commodity que fluctúa en gran medida con el dólar. En caso de incrementar la operación y el mercado, se puede negociar directamente con fábricas de pintura medianas y pequeñas planteando un forecast de consumo semestral y anual y una política de precios escalonados comprometiéndonos a comprar una cantidad de litros anuales de producto.

- **Los nuevos competidores entrantes:** La barrera de entrada es relativamente baja para aquellos profesionales o pinturerías que ya se encuentran posicionadas en el sector. Nuestro mayor diferencial es la garantía y la gestión digital. La principal barrera es el desarrollo de una web y app y la construcción de una estructura de profesionales confiables para montar la operación. La primera acción frente a un eventual competidor será aumentar la inversión en publicidad y competir en aquellas zonas donde exista preferencia. Por campañas, aplicaremos también una política de mejora de presupuestos intentando reducir la pérdida de margen.
- **La amenaza que generan los productos sustitutos:** En nuestra confección del mercado, apuntamos a aquellos clientes que tercerizan la pintura de sus inmuebles. No existe por el momento productos o servicios sustitutos. Brindamos una oferta integral para tentar a aquel usuario de pintura que, por el momento, prefiere pintar el mismo su hogar.
- **La naturaleza de la rivalidad:** Hoy en día Pintura Express no cuenta con un competidor integral, sino varios parciales. Los pintores “free lance” son los que acaparan la mayoría del mercado y no buscamos competir con ellos. Sin embargo, si frente a otras empresas de servicios

de pintura, nuestra estrategia será trabajar en los costos fijos y seguir apostando a la calidad y terminación.

A modo de conclusión del análisis de las 5 fuerzas de Porter, creemos que Pintura Express se encuentra muy bien posicionada en un mercado sin competidores integrales y sin gran poder de negociación del cliente. Es importante construir alianzas a largo plazo con nuestros proveedores, pintores y pinturerías ya que ellos constituyen, indirectamente, nuestra diferenciación.

FCE (Factores clave de éxito)

Los siguientes son aquellos factores que consideramos clave para el éxito de Pintura Express, la mayoría de ellos ya forma parte del MVP actual, mientras otros se encuentran en proceso de desarrollo.

- **Medición de superficies:** La integración con el giroscopio y cámara frontal del dispositivo permitirá compilar un widget para tomar medidas y calcular superficies. Paso fundamental para obtener el presupuesto online.
- **Cotización Online:** Luego de declarar las medidas de los ambientes a pintar, se continua con los agregados, por ejemplo, marcos de puertas o ventanas, baños, etc. Por último, la selección de la pintura a utilizar nos permite obtener un presupuesto valido por 7 días.
- **Visualizador en tiempo real:** Para facilitar la selección del color, se presenta una herramienta novedosa de visualización en tiempo real con tecnología de realidad aumentada. La misma permite ver las paredes coloreadas con el tono seleccionado y solo cumple una función orientativa pero que suma en la experiencia de los usuarios.
- **Garantía 60 días:** En Pintura Express estamos seguros de la calidad de nuestros trabajos y por eso ofrecemos algo único en el mercado, garantía por 60 días. Es uno de los valores más apreciados por nuestros clientes.
- **Financiamiento:** A través de medios de pagos digitales, ofrecemos financiación para pagar el pago financiado en 6 o 12 cuotas con tarjeta de crédito. Esto nos lleva a absorber el costo de financiación para esos casos de entre 18% y 25% a través de medios de pago como Mercado Pago.

Go to market plan

En Pintura Express planteamos un plan de Marketing con el objetivo de:

- Posicionamiento
- Reducir incertidumbres
- Satisfacer a nuestros clientes

Estará basado principalmente en dos aspectos:

- Plan de Marketing Digital
- Plan de retención y recomendación

Plan de medios y promoción

Mediante el plan de Marketing, apuntamos a posicionarnos en la mente del consumidor como la solución más simple y practica para resolver temas de pintura. Apuntalándonos sobre los 3 años de trayectoria y la garantía del trabajo bien realizado.

A través del análisis del embudo de ventas:



Ilustración 5. Esquematación del modelo Get - Keep - Grow

GET: Como adquirir clientes y generar ventas

El principal canal generador de leads serán las Redes Sociales, mediante pautas publicitarias pagas en Facebook, Instagram, TikTok, etc. Seguido de una fuerte inversión en Google Ads para obtener impresiones de pantalla y buen posicionamiento cuando el usuario busque algunas palabras clave.

A su vez realizaremos publicaciones en medios digitales con tips y contenido relacionado a la pintura para atraer posibles clientes y leads interesados.

Por último, no queremos escindirnos totalmente del modelo boca a boca que caracteriza el negocio y por cada recomendación que un cliente haga, obtendrá un código único por un porcentaje de descuento para futuros trabajos.

Existe también la posibilidad, en una próxima instancia, de asociarnos con una marca o pinturería para que la misma nos brinde base de clientes.

KEEP: Como mantener a los clientes

Es sabido que resulta más caro obtener un nuevo cliente que mantener a uno existente. Una vez realizada la inversión de recursos y tiempo, es fundamental la retención.

Esto se hará, entre otras cosas, brindando contenido interesante y de aplicación real al mundo del hogar, como tendencias, tutoriales, tips, etc.

GROW: Como incentivar la recompra

En nuestro rubro, la frecuencia de recompra es bastante espaciada, es por eso que el esfuerzo estará dedicado en retener a los clientes y poder generar la oportunidad.

Realizaremos periódicamente promociones estacionales para fomentar la recompra y activaremos mensajes de seguimiento tras 1, 3 y 6 meses de realizado el trabajo recordando algunas cuestiones claves del mantenimiento del espacio pintado.

Credibilidad

Buscamos crear una relación de sinergia horizontal con nuestros clientes y obtener feedback continuo de ellos. Sabemos que buscan servicios funcionales y simples y los trataremos como “amigos de Pintura Express”. Recibirán un mensaje luego de terminado el trabajo recordándoles que tienen 60 días de garantía y se les recordará nuevamente transcurridos los 55 días.

Posicionamiento

Pintura Express estará posicionada como una solución de pintura integral y simple para personas jóvenes entre 30 y 55 años, con buen uso de dispositivos y medios digitales.

El posicionamiento estará basado en el beneficio para el cliente. Resolver simple y rápidamente su problema de pintura sin que tenga que estar llamando pintores ni coordinando presupuestos.

Con respecto al posicionamiento frente a competencia, buscamos ser líderes de mercado y diferenciarnos por ello frente a competidores.

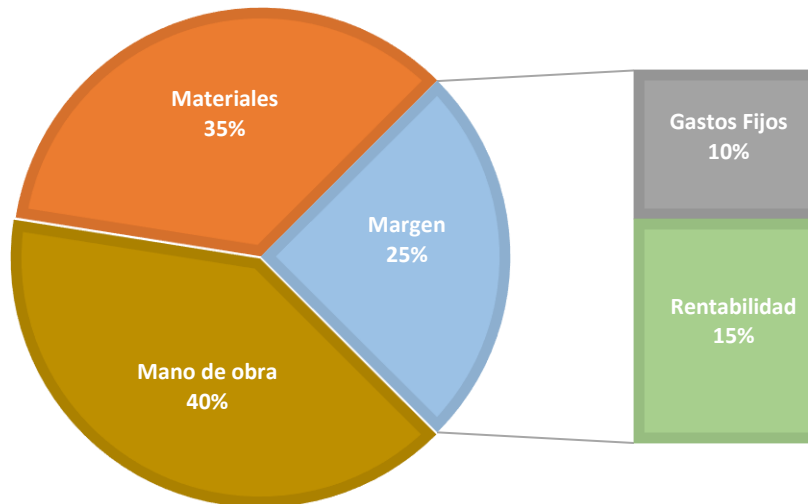
Trabajando en el posicionamiento SEO (Orgánico) y SEM (Pago), buscamos aparecer en los primeros 3 resultados para Google Argentina con términos “Pintura”, “Pintores”, “Pintar mi casa”, etc

Composición de precios

En cuanto al pricing, Pintura Express se posicionará un 5- 10% por encima de sus competidores y 15-20% por encima de un pintor cuenta propista.

Respecto a los pains que buscamos solucionar y el segmento al cual apuntamos (ABC1 + C2) consideramos según análisis TAM-SAM-SOM que existe mercado y margen para desarrollar el modelo de negocios en los núcleos urbanos del país con población mayor a 200.000 habitantes.

La composición del precio se distribuye de la siguiente manera:



Composición de precios. Etapa 1

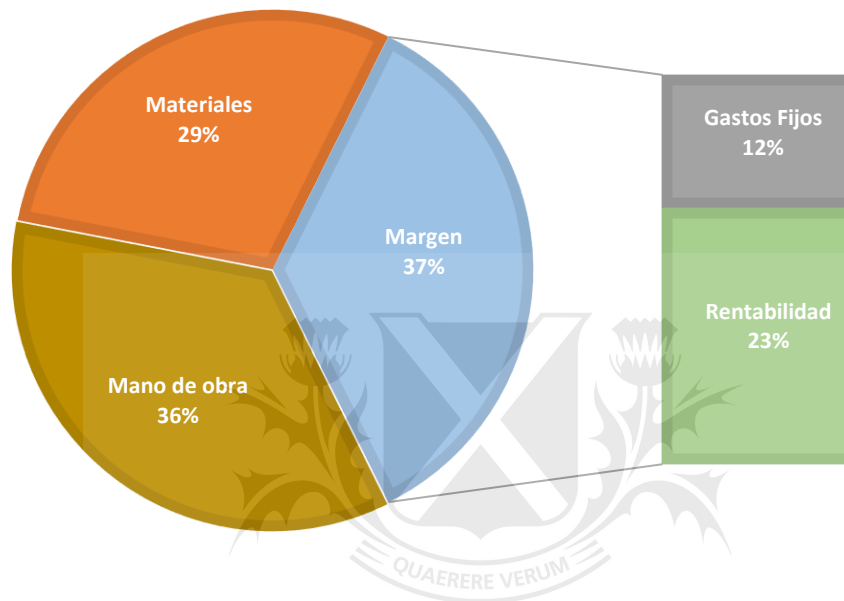
Al incrementar el volumen de nuestras operaciones, por ende, garantizar más trabajo a nuestros pintores, y por tanto aumentar la compra y abastecimiento de insumos, apuntamos a mejorar nuestros dos costos variables de Mano de Obra (-4%) y Materiales (-6%), a costa de ceder un 2% en gastos fijos ya que probablemente implique una figura que negocie continuamente con proveedores.

En el caso de la pintura en sí, insumo fundamental, la negociación consistiría en acordar precios con proveedores mayoristas, con un mayor volumen y asegurando un flujo con al menos 2 meses de proyección.

Al incrementar el volumen de nuestras operaciones, y, por ende, garantizar más trabajo a nuestros pintores, aumentar la compra y abastecimiento de insumos, apuntamos a mejorar nuestros dos costos variables de Mano de Obra (-4%) y Materiales (-6%), a costa de ceder un 2% en gastos fijos ya que probablemente implique una figura que negocie continuamente con proveedores.

En cuanto a la reducción de 4 puntos porcentuales en mano de obra, representaría una aproximación de ahorro por asegurarle trabajo continuo al profesional y que el mismo no se vea en la disyuntiva de tener que conseguir por su cuenta y ocupar sus horas libres.

En el caso de la pintura en sí, insumo fundamental, la negociación consistiría en acordar precios con proveedores mayoristas, con un mayor volumen y asegurando un flujo con al menos 2 meses de proyección. En la actualidad es una política utilizada por constructoras o desarrollos inmobiliarios. De hecho, para nuestras operaciones actuales, conseguimos precios semi mayoristas en pinturerías sobre los cuales calculamos nuestros costos.



Composición de precios. Etapa 2

En detalle,

Mano de obra: El valor de m² que cobra cada pintor, su jornada de trabajo y viáticos.

Materiales: Principalmente la pintura a utilizar, pero considera otros consumibles como pinceles, rodillos, cintas, cartón corrugado, nylon, etc

Margen: La contribución obtenida por cada trabajo realizado.

Rentabilidad: La rentabilidad obtenida luego de descontar gastos fijos, de financiación, impuestos, etc.

Mercado en núcleos urbanos

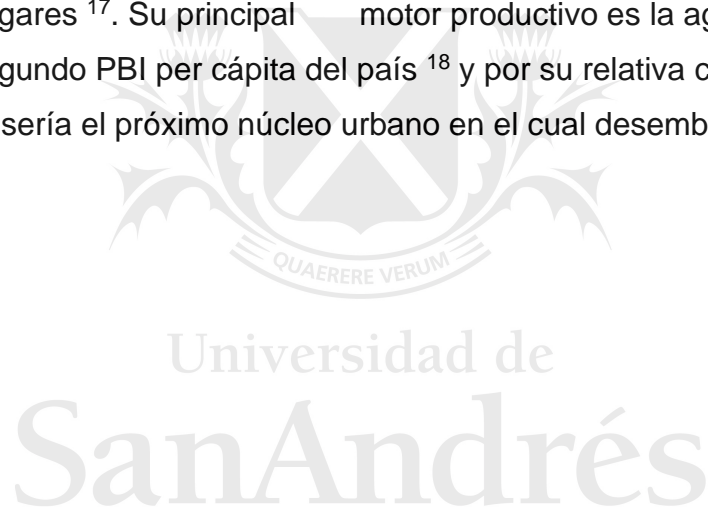
AMBA: El Área Metropolitana de Buenos Aires comprende 41 distritos y una superficie de 14.000km². Concentra 16 millones de habitantes en 4,7 millones

de hogares ¹⁵. Concentra el 35% de la población nacional y es la región con mayor potencial económico y generador de empleos del país, acuñando hoy en día el 40% del PBI nacional ¹⁶.

Pintura Express se encuentra operando activamente en AMBA y representa el mercado con mayor potencial y desarrollo. Las células de trabajo en AMBA funcionarían de manera similar a las células de los núcleos urbanos del interior del país debido a su extensión (desde Zarate hasta Lujan y hasta La Plata).

Córdoba: El Área Metropolitana de Córdoba cuenta con un población de 2 millones de habitantes y comprende el segundo núcleo urbano más grande del país. En nuestro plan, sería el tercer núcleo urbano para operar.

Rosario: El Área Metropolitana de Rosario abarca 1,3 millones de habitantes en 462.000 hogares ¹⁷. Su principal motor productivo es la agroindustria. Presenta el segundo PBI per cápita del país ¹⁸ y por su relativa cercanía con Buenos Aires, sería el próximo núcleo urbano en el cual desembarcar.



¹⁵ <https://www.ambadata.gob.ar/mapa>

¹⁶ https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/modulo_12_-_suarez_lastra.pdf

¹⁷ <https://www.rosario.gob.ar/inicio/caracteristicas>

¹⁸ <https://www.cordobabn.com/articulo/internacional/rosario-ciudad-mas-cosmopolita-argentina/20220118201047120828.html>

Recursos, procesos y plan operativo del negocio

Recursos

Los recursos más valiosos de Pintura Express son:

- La plataforma tecnológica que facilita la gestión y contratación en un proceso habitualmente engorroso como es la pintura de hogares.
- El staff de profesionales encuadrados dentro de los estándares de calidad de Pintura Express. Cuentan con el compromiso y orientación necesaria para mantener el posicionamiento del servicio.
- El equipo emprendedor, liderado por profesionales con sólido networking y fuertes conocimientos técnicos

Desarrollo del equipo de pintores

Siendo este aspecto una de las piedras fundamentales de Pintura Express, merece dedicar un apartado exclusivo.

En primer lugar, los profesionales encuadrados dentro de Pintura Express se diferencian en 4 jerarquías:

1. **Pintores Jr.:** Profesionales recién ingresados o sin referencias. Se capacitan durante al menos 3 meses. Siempre acompañados durante este periodo de tiempo.
2. **Pintor:** Profesionales con más de 3 meses de experiencia. Pueden ejecutar un trabajo a solas.
3. **Pintor Sr:** Líder de equipo de trabajo. Interacción con el Coordinador y/o el cliente. Trabaja in situ en obras con su equipo.
4. **Coordinador:** Más de 1 año de experiencia. Coordina equipos de trabajo por zona (ciudad o barrios según núcleo urbano). Rota entre distintas obras y abastece materiales e insumos. Puede trabajar en obras grandes en caso que sea necesario. Coordina con el back office y trata con clientes.

Priorizamos en nuestros equipos la capacitación en estándares de calidad, prolijidad, el trato con el cliente y presencia. Se realizan durante los 3 primeros

meses a cargo del Pintor Sr o Coordinador y se evalúan a diario durante la jornada de trabajo. Cada 6 meses se organizan capacitaciones transversales para refrescar conceptos o comunicar novedades.

En cuanto a las condiciones de contratación, los 3 primeros niveles facturan a PE bajo la figura de monotributistas por m² pintado, como es usual, pero además reciben un bono por trabajo terminado e incrementado si el mismo se entrega en tiempo y forma. El trabajo finalizado debe llevar el aval del Coordinador.

Dentro de estos 3 niveles, pueden realizar trabajos de manera cuentapropista, pero con un aviso de mínimo 2 semanas y siempre y cuando no interrumpan proyectos de Pintura Express.

En cuanto a la figura del Coordinador, la misma será incorporada como relación de dependencia con un sueldo básico y con un bono por obra finalizada bajo su supervisión. Es el encargado de seleccionar e incorporar nuevos profesionales y capacitarlo.

Para desalentar la fuga de profesionales, desde Pintura Express proponemos un bono por referido luego de que cumpla los 6 meses de incorporación.

Es responsabilidad del coordinador contar con un pool de Pintores Jr. en reserva para incorporar en caso de alguna rotación inesperada y de reemplazar el mismo a un Pintor Sr en caso que suceda algo similar.

Capital de Trabajo

Atendiendo al Capital de Trabajo necesario para financiar la operación, cabe destacar que el giro del negocio debería arrojar una necesidad operativa de fondos (NOF) positiva. Lo mismo ocurre debido a que al cliente se le cobra un 50% de anticipo al contado por el trabajo a realizar. Este adelanto se aplica directamente a congelar los materiales con nuestro proveedor pagando a plazo (15 o 30 días) o reponer el material en nuestro stock de seguridad (en caso de ser pintura de alta rotación).

El costo de material y pintura representa un 35% del costo total del trabajo, habiendo recibido el anticipo al contado resta un 15% del valor para contingencias y financiar otros trabajos.

Finalmente, una vez ejecutado el trabajo, se cobra el 50% del saldo y se les paga a los profesionales a 7 días de plazo (hasta obtener conformidad de fin de obra del cliente).

Por último, esta modalidad de negocio no implica una gran inmovilización de capital en inventario sino un stock de seguridad de aquellas pinturas de alta rotación. Es por eso que planteamos un stock de capital de trabajo equivalente al punto de equilibrio mensual actual (47 hogares), es decir 705 litros de pintura y stock de seguridad de 31 días.

Procesos

Se identifican las siguientes actividades para implementar y potenciar el negocio:

- Desarrollo y mantenimiento de la aplicación. Implica la ejecución y debug de herramientas como el Cotizador online o visualización en tiempo real del pintado y la actualización de paleta de colores ofrecidos. Así como también la gestión de facturación y cobranzas integradas con medios de pagos digitales
- La recolección de información de los clientes para poder identificar perfiles y segmentos y mejorar la oferta de servicios ajustados a medida.
- El relevamiento de satisfacción, reviews y sugerencias para obtener mejoras y elevar el nivel de calidad de servicio.
- Presencia digital permanente con el cliente para solucionar cualquier problema que se presente, tanto mediante la aplicación como mediante bots de WhatsApp y asesores personales.
- Estrategia de alianza con proveedores de la construcción y fábricas de pintura o comercializadoras para lograr reducir costos e incrementar márgenes.

Diagrama de flujo

Al gestionarse en un entorno digital, a través de una app o de la web, el siguiente diagrama de flujo ejemplifica de forma clara y simple el proceso que transita un usuario desde el comienzo al final.

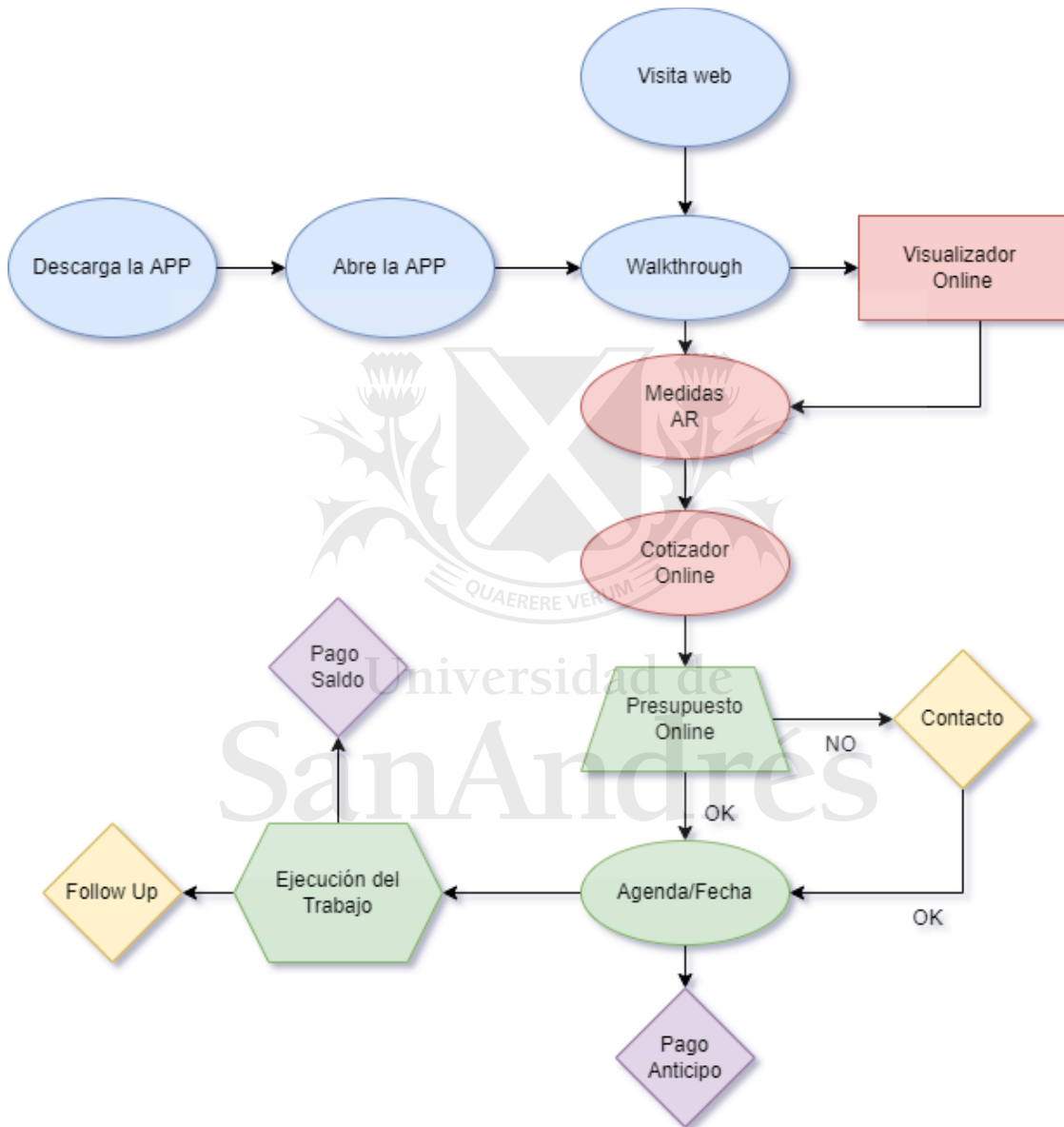


Ilustración 6. Flowchart del cliente digital

Indicadores

Los principales indicadores para gestionar y medir el rendimiento del negocio serán:

- Ingresos a la web/app: Cantidad de visitas globales a la web
- Accesos al Cotizador Online: Cantidad de visitas y ejecuciones del Cotizador Online
- Solicitudes de presupuestos: Cantidad de presupuestos formales solicitados
- Trabajos confirmados: Cantidad de trabajos realizados
- Plazos: Tiempo transcurrido entre solicitud de presupuesto, fecha de trabajo y finalización del mismo.
- Nivel de NPS: Mide la fidelización y nivel de recomendación de los clientes
- Garantías ejecutadas: Cantidad de veces que debió activarse la garantía de 60 días.

Calidad

El nivel de calidad es fundamental en el servicio ofrecido por Pintura Express. Confiar este tipo de trabajos requiere un gran nivel de confianza por parte del cliente.

Basamos nuestro sistema de calidad en 4 fundamentos:

- Interfaz y comunicación: Mejorando el user experience de herramientas digitales y resolviendo dudas al instante mediante WhatsApp Business.
- Garantía: Satisfacción por el trabajo realizado por un plazo de 60 días.
- Lead times: Velocidad en la coordinación y ejecución del trabajo
- Cobranza: Mediante medios digitales o in situ.

Localización

Actualmente se utilizan oficinas en Palermo, CABA. Desde donde funcionarían los headquarters de la operación nacional. Posteriormente se coordinarán oficinas en espacios comunes de trabajo en las ciudades donde se vaya lanzando el servicio con un encargado de la atención y gestión de insumos.

Implementación del negocio

Implementación

Tareas	2022				2023				2024			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
Publicidad	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Flyer promocional	■		■		■		■		■		■	
Branding	■				■				■			
CM in company	■	■	■	■	■							
CM tercerizado						■	■	■	■	■	■	■
Desarrollo de plataforma			■	■								
UX y pruebas piloto					■	■						
Go Live AMBA	■											
Go Live AMR						■						
Go Live AMC										■		
Expansión operativa				■		■				■		
Expansión back office				■		■		■		■	■	
Capacitaciones internas		■		■		■		■		■		■
Newsletter				■				■				■

Ilustración 7. Diagrama de Gantt

App Mobile

Pintura Express cuenta actualmente con una web funcional y landing page, pero durante el segundo semestre se desarrollará la app Mobile para iOS y Android. La validación de User Experience y pruebas piloto se concretarán durante el primer semestre del 2023.

Difusión, publicidad y branding

Se invertirá continuamente en publicidad (Ver Cuadro de Resultados) un proporcional de 9% de las ventas proyectadas para el primer año, con un descenso del 2% anual en este multiplicador hasta llegar al 1% sobre ventas proyectadas en el quinto año.

Se complementará con una política de branding (posicionamiento de marca) en cada quarter previo a lanzar una operación. Por ejemplo, el 2Q de 2023 se lanzará la operación en el Área Metropolitana de Rosario, por ende, durante todo el 1Q de 2023 se realizarán campañas de posicionamiento de marca en el área de Rosario para agilizar la penetración en el mercado durante los primeros meses.

Go Live

Se detallan los hitos de comienzo de operaciones a mayor escala en AMBA y nuevos lanzamientos en Área Metropolitana de Rosario (AMR) y Área Metropolitana de Córdoba (AMC). Acompañadas por un incremento de la estructura operativa y back office junto con una campaña de branding previa.

Expansiones operativas y back office

Los lanzamientos en nuevos núcleos urbanos (AMC y AMR) implican un incremento en la estructura operativa (pintores) y de back office (responsables de presupuesto y coordinación) por lo cual las nuevas incorporaciones deben ser tenidas en cuenta dentro de la proyección de nómina y sueldos.

Comunicación y capacitaciones

Cada 6 meses compartiremos un flyer promocional con trabajos realizados y descuento por referidos y cada 6 meses desfasados un breve newsletter con tendencias de colores y acabados junto con nuevas pinturas y técnicas que estemos utilizando.

Por último, cada 6 meses se llevarán in house las capacitaciones de Buenas Prácticas (GP) de refuerzo para nuestro staff de pintores y garantizar la calidad y servicio con el cliente.

Modelo de generación de beneficios

Fuente de ingreso

Monto que cada cliente abona por el trabajo a realizar. 40% de manera anticipada y 60% al finalizarse el trabajo. Posibilidad de financiar en ambas instancias mediante billeteras digitales (Mercado Pago)

Fuente de egresos

- Honorarios a profesionales por m² pintado
- Costo de la pintura a utilizar y materiales consumibles (lija, nylon, cinta, etc.)
- Costo de publicidad
- Costo de mantenimiento web
- Costo de empleado part time para elaboración de presupuestos
- Impuesto al débito y crédito bancario

Plan y estrategia de crecimiento 5 años

Estrategia y landing

Actualmente Pintura Express opera en la zona de AMBA, donde se concentra el principal potencial económico del país.

El modelo de negocio consiste en células individuales de trabajo compuestas por:

- 1 coordinador que interactúa con el cliente y coordina con back office el abastecimiento de los materiales al equipo de pintores. Traslada los materiales y al equipo a los trabajos.
- 1 pintor Sr
- 1 pintor Jr.

Esta célula individual de trabajo es el módulo mínimo de expansión para los distintos núcleos urbanos. Puede incrementarse hasta 3 pintores Sr y 6 pintores Jr. por Coordinador.

Actualidad

- 3 módulos de trabajo en AMBA

- 1 administrativo de abastecimiento back office
- 1 administrativo de presupuestos back office

Total: 17 personas

Plan 4Q 2022

- 6 módulos de trabajo en AMBA (1 Zona Sur, 1 Zona Norte, 1 Zona Oeste y 3 CABA)
- 2 administrativos de abastecimiento back office
- 1 administrativo de presupuestos back office

Total: 33 personas

Plan 2023

- 11 módulos de trabajo en AMBA (2 Zona Sur, 2 Zona Norte, 2 Zona Oeste y 5 CABA)
- 3 administrativos de abastecimiento back office AMBA
- 2 administrativo de presupuestos back office
- 2 módulos de trabajo en Área Metropolitana de Rosario
- 1 administrativo de abastecimiento back office AMR

Total: 51 personas

Plan 2024

- 15 módulos de trabajo en AMBA (2 Zona Sur, 3 Zona Norte, 2 Zona Oeste y 8 CABA)
- 4 administrativos de abastecimiento back office AMBA
- 3 administrativo de presupuestos back office
- 3 módulos de trabajo en Área Metropolitana de Rosario
- 1 administrativo de abastecimiento back office AMR
- 2 módulos de trabajo en Área Metropolitana de Córdoba
- 1 administrativo de abastecimiento back office AMC

Total: 83 personas

El landing en Rosario y Córdoba se ejecutará luego de una campaña de publicidad y tras la selección del equipo ideal para conformar los 2 módulos iniciales por ciudad.

Proyección financiera

A continuación, se detallan los beneficios esperados para los próximos 5 años.

Pintura Express se encuentra operando desde hace 3 años por lo que contamos con valores nominales certeros que nos permiten realizar una proyección en un horizonte cercano.

Resumiendo, la facturación y la contribución marginal de una unidad de venta (1 m²)

Precio de venta	unitario	\$614.-
Costos Variables	unitario	(\$460). -
Margen de Contribución Unitario		\$154.-

Estimación de costos variables y fijos

Dentro del modelo de negocio y el servicio ofrecido por Pintura Express, se calcula una distribución de 75% en costos variables, que incluyen Mano de Obra Directa y Materiales, y un 8% en costos fijos. Ello conlleva a que el negocio tenga un bajo grado de apalancamiento operativo.

Costos Variables

Representan el concepto más abultado del Estado de Resultados. Están, como su nombre lo indica, asociados a la productividad y facturación de la empresa. En el caso de Pintura Express, se distribuyen entre Mano de Obra (40%) y Materiales (35%)

Para mejorar los mismos, se trabaará en proyectos con horizontes extendidos y volumen incremental con pinturerías que vendan al por mayor y eventualmente con proveedores mayoristas de pintura para poder reducir el 35% de Materiales a un 28% luego de 2 años de operación.

En el apartado de Mano de Obra (MOD) resulta más complicado trabajar en una reducción de costos ya que se debe capacitar y formar al profesional en los

procedimientos de calidad ofrecidos por Pintura Express. Esto posiciona al MOD de Pintura Express por encima un 10% en costo respecto a un pintor cuenta propista. Por otro lado, el profesional busca ocupar la totalidad de sus horas laborales, desde Pintura Express buscamos garantizar esa ocupación para poder reducir costos y asegurarnos la disponibilidad del recurso.

Por último, estimamos que el 50% de nuestros clientes puede estar interesado en abonar mediante medios de pago digitales, lo que incurre en una comisión de hasta el 10% en función del portal. Por eso estimamos un costo de 5% de la facturación anual bajo este concepto.

Costos Fijos

Dentro del concepto de Costos Fijos, es decir, aquellos costos que se mantienen mes a mes, independientemente de si aumenta, o no, la facturación o el volumen de trabajo, diferenciamos los Gastos de Administración y los Gastos de Comercialización.

En el apartado de Gastos de Administración, encontramos la Mano de Obra Indirecta (MOI) que representa principalmente trabajo de oficina y administrativo. Será realizado por 1 empleado full time y 1 empleado part time por cada headquarter de Pintura Express. La función del empleado full time es la de programar y planificar el correcto abastecimiento de material para las obras y la coordinación con la cuadrilla de profesionales. El empleado part time debe ocuparse de enviar presupuestos de trabajos cotizados y realizar seguimiento de los mismos y facturar los trabajos ya realizados.

También se incluye:

- Costo estimado de uniformes (4 por año por MOD) y refrigerios varios
- Capacitación de Buenas Prácticas y Calidad Pintura Express
- Seguros de Accidentes y Riesgos de Trabajo
- Hosteo Web
- Honorarios Estudio Contable y varios

En el apartado de Gastos de Comercialización analizaremos aquellos gastos fijos que se destinen a incrementar o sostener el nivel de ventas:

- Google Ads: Fee mensual para obtener buen posicionamiento según palabras claves en buscador Google
- Marketing: Honorarios destinados a consultora de Marketing que mejoran el wordeo de la web y contenido para optimizar el posicionamiento en motores de búsqueda (SEO/SEM) y la tercerización de Community Manager fijando un mínimo de 1 posteo por semana en Redes Sociales.
- Publicidad: Pautas publicitarias en radio y Redes Sociales.

Es importante destacar que cada uno de estos Gastos Fijos presentan un incremento discrecional cuando Pintura Express desembarque en las distintas ciudades, ya que implica un nuevo equipo por cada ciudad que en los primeros meses no va a llegar a generar la venta necesaria para cubrir costos.



Cuadro de Resultados Proyectado

Cuadro de Resultados Proyectado

(En U\$D)

Rubros	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
	Hogares	500	800	1500	1600	2000	2100
Servicios de pintado	368.852	590.164	1.106.557	1.180.328	1.475.410	1.549.180	
Ventas	368.852	590.164	1.106.557	1.180.328	1.475.410	1.549.180	
Pintura	(110.656)	(153.443)	(287.705)	(306.885)	(383.607)	(402.787)	
Materiales	(18.443)	(35.410)	(66.393)	(47.213)	(59.016)	(61.967)	
MOD	(147.541)	(236.066)	(442.623)	(495.738)	(619.672)	(650.656)	
Cobro Digital	(3.689)	(5.902)	(11.066)	(11.803)	(14.754)	(15.492)	
Costos Variables	(280.328)	(430.820)	(807.787)	(861.639)	(1.077.049)	(1.130.902)	
Contribución Marginal	88.525	159.344	298.770	318.689	398.361	418.279	
	24,00%	27,00%	27,00%	27,00%	27,00%	27,00%	
Amortizaciones	-	(16.500)	(18.000)	(19.500)	(21.000)	(22.500)	
MOI	(22.131)	(35.410)	(66.393)	(74.361)	(92.951)	(97.598)	
Refrig. y uniformes	(1.770)	(2.833)	(5.311)	(5.949)	(7.436)	(7.808)	
Capacitación	(1.475)	(2.361)	(4.426)	(4.957)	(6.197)	(6.507)	
Seguros	(1.180)	(1.889)	(3.541)	(3.966)	(4.957)	(5.205)	
Host	(369)	(590)	(1.107)	(1.180)	(1.475)	(1.549)	
Honorarios	(36.885)	(88.525)	(132.787)	(118.033)	(147.541)	(154.918)	
Gs de Administración	(63.811)	(131.607)	(213.566)	(208.446)	(260.557)	(273.585)	
Google Ads	(7.377)	(11.803)	(22.131)	(23.607)	(29.508)	(30.984)	
Mktg/SEO/SEM/CM	(7.869)	(7.869)	(7.869)	(7.869)	(7.869)	(7.869)	
Publicidad	(3.689)	(53.115)	(77.459)	(59.016)	(44.262)	(15.492)	
Gs de Comercialización	(18.934)	(72.787)	(107.459)	(90.492)	(81.639)	(54.344)	
Resultado Operativo	5.779	(61.549)	(40.254)	251	35.164	67.849	
	1,57%	-10,43%	-3,64%	0,02%	2,38%	4,38%	
Ingresos Financieros		5.736	10.756	11.473	14.341	15.058	
Otros ingresos	-	5.736	10.756	11.473	14.341	15.058	
Intereses	(1.844)	(2.951)	(5.533)	(5.902)	(7.377)	(7.746)	
Otros egresos	(1.844)	(2.951)	(5.533)	(5.902)	(7.377)	(7.746)	
RAI	3.934	(58.764)	(35.031)	5.822	42.128	75.161	
Impuestos	(1.377)	20.567	12.261	(2.038)	(14.745)	(26.306)	
Rentabilidad Neta	2.557	(38.196)	(22.770)	3.784	27.383	48.855	
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
EBITDA	5.779	(45.049)	(22.254)	19.751	56.164	90.349	
% Margen de EBITDA	2%	-8%	-2%	2%	4%	6%	
EBIT	5.779	(61.549)	(40.254)	251	35.164	67.849	
% Margen de EBIT	2%	-10%	-4%	0%	2%	4%	
Resultado sobre ventas	1%	-6%	-2%	0%	2%	3%	

Indicadores Económicos

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
EBITDA	5.779	(45.049)	(22.254)	19.751	56.164	90.349
% Margen de EBITDA	2%	-8%	-2%	2%	4%	6%
EBIT	5.779	(61.549)	(40.254)	251	35.164	67.849
% Margen de EBIT	2%	-10%	-4%	0%	2%	4%
Resultado sobre ventas	1%	-6%	-2%	0%	2%	3%

Cálculo del Punto de Equilibrio Económico y Financiero

Se calcula que el proyecto alcanzará su punto de equilibrio durante 2022 con el pintado de 47 hogares mensuales o 561 hogares anuales en su primera etapa.

Cálculo del Punto de Equilibrio

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Gastos fijos	82.746	220.893	339.025	318.438	363.197	350.430
Contribución Marg	24,00%	27,00%	27,00%	27,00%	27,00%	27,00%
Punto de Equilibrio	344.775	818.124	1.255.647	1.179.399	1.345.173	1.297.887
PdE Mensual	28.731	68.177	104.637	98.283	112.098	108.157
PdE Hogares Mensual	47	111	170	160	182	176
PdE Hogares Anuales	561	1331	2043	1918	2188	2111

Requerimientos de Inversión y Financiamiento

CASHFLOW

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
EBITDA		(45.049)	(22.254)	19.751	56.164	90.349
Impuesto operativo		-	21.542	14.089	(88)	(23.747)
(Inversión en) / Financ. de NOF		-	(34.738)	25.211	373	1.024
CAPEX	(150.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)
Flujo de Fondos Libres (FFL)	(150.000)	(73.245)	2.046	5.036	41.314	52.626
Valor Residual (VR)		-	-	-	-	1.051.126
FFL + VR	(150.000)	(73.245)	2.046	5.036	41.314	1.103.752
Factor de descuento		-	0,80	0,64	0,51	0,41
Valor presente futuro	(150.000)	(58.488)	1.304	2.564	16.798	358.368

Cálculo del valor presente del negocio

Valor presente del negocio	170.547
TIR	13,7%

Cálculo Tasa de descuento (Ku) - $Ku = Rf + Bd \times PRM + PRP$

Calculo Tasa de Descuento

Tasa libre de riesgo ¹⁹	1,5%
Beta desapalancada ²⁰	0,92
Prima de Riesgo de Mercado ²¹	5%
Prima de Riesgo País ²²	19,1%
Ku	25%

Cálculos auxiliares

FFL sostenible a perpetuidad	244.177
Crecimiento	2%
RONIC	20%

FFL sostenible = NOPAT x (1+g) x [1 - g / RONIC]

Perpetuidad = FFL sostenible / (K - g)



¹⁹ RF US Treasury Bons 10Y - Fuente: <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/pages/TextView.aspx?data=yield>

²⁰ Beta desapalancada de "Construcion Supplies" (as of January 2022) - fuente: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

²¹ Consideramos PRM estándar usualmente aceptada

²² <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>

Equipo emprendedor

El equipo emprendedor conforma uno de los activos principales de Pintura Express. Constituye una sociedad diversa y con mucho espíritu emprendedor para llevar adelante la operación del proyecto.

Florencia Rassori (Fundadora)

Arquitecta y MBA Candidate. Trabajó durante 5 años en conductoras y desarrolladoras inmobiliarias en Argentina y Chile. Durante 2016 decidió constituir su propio estudio de arquitectura y se dedicó a remodelaciones y refacciones para hogares y compañías.

Ideó el concepto de Pintura Express durante el 2017 y lo lanzó en funcionamiento durante 2018. Conformó el equipo de pintores y gestiona la cartera de clientes.

Lleva adelante la coordinación de compras y abastecimiento y gestión de equipos de pintores.

Eduardo Zancaner (Socio)

Ingeniero mecánico y MBA Candidate. Desarrolló su carrera profesional en el área de operaciones y producción de laboratorios nacionales donde posteriormente alcanzó puestos seniors comerciales. De allí migró al desarrollo de negocios en consultoría de Recursos Humanos e Ingeniería, llegando a desarrollar su propia consultora, Stirling Consulting.

Lleva adelante el desarrollo comercial de Pintura Express y su expansión en canales digitales.

Juntos aportan el capital societario para la expansión de Pintura Express al interior del país y desarrollan el pool de pintores profesionales para incorporar al equipo de Pintura Express.

Resultados económicos-financieros

Contexto Macro

Analizaremos en este apartado las diversas variables clave de la economía que impactan en el proyecto

COVID-19

No hay industria o rubro que no se haya visto afectado por el COVID-19, al principio por el cese de casi todas las actividades económicas y posteriormente por la readecuación a los nuevos paradigmas que vinieron para quedarse.

Como mencionamos en secciones anteriores, el impacto de la pandemia, sobre todo en sus primeras fases de aislamiento obligatorio, reducía la velocidad de circulación del dinero. Este fenómeno produjo un efecto de ahorro forzado, sumado a que los residentes pasaron más tiempo en sus hogares, comenzaron a prestar atención a detalles o refacciones que antes podían ser pasadas por alto.

Aumentó el volumen de consultas y confección de presupuestos en todo el rubro de Refacciones. Gran parte de la oferta laboral administrativa, hoy en día se contempla con un enfoque remoto, virtual y abocado al home office.

Consideramos que este nuevo panorama puede beneficiar a Pintura Express.

Inflación

La inflación reviste un problema histórico para la Argentina. Impacta de manera directa en el poder adquisitivo de la población.

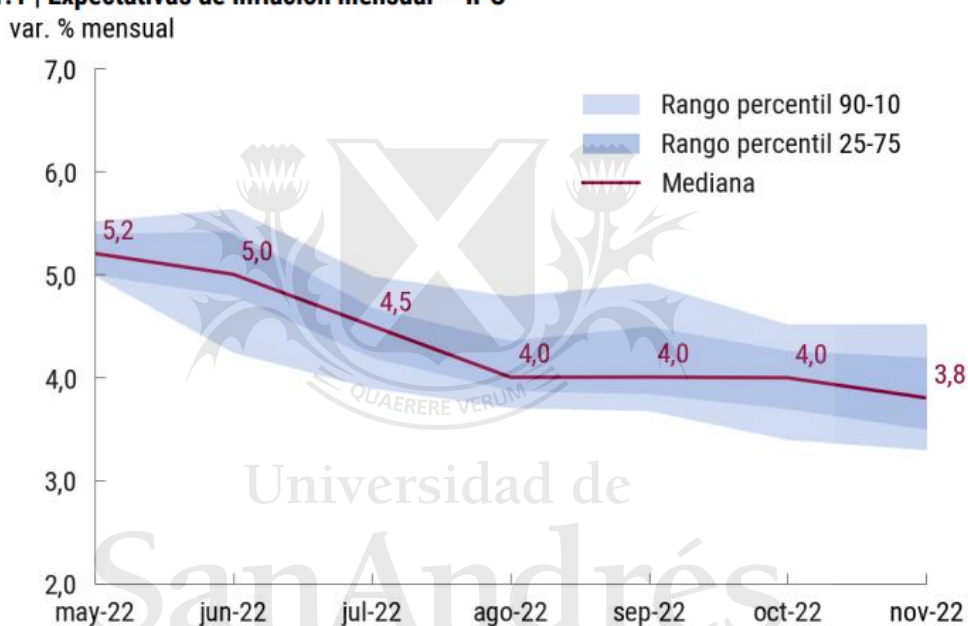
La inflación minorista acumuló un 60,7% interanual en Índice de Precios al Consumidor. ²³

²³ <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina>

La misma fue parcialmente desacelerada durante los comienzos de la Pandemia COVID-19 por el freno en la actividad económica y la velocidad de circulación del dinero.

En línea con el Relevamiento de Expectativas del Mercado (REM) llevado adelante por el BCRA, se estima un inflación cercana al 72,6% interanual para el 2022, que comparada con el 33% del Presupuesto Oficial hace ver una brecha de 40 puntos.²⁴

Gráfico 1.1 | Expectativas de inflación mensual – IPC



Fuente: REM - BCRA (may-22)

Producto Bruto Interno

Luego de una fuerte caída durante el 2020 en torno al 9% del PBI, el indicador económico rebotó durante el 2021 arrojando un crecimiento estimado de 10,3% respecto al año anterior²⁵.

²⁴ <https://www.ambito.com/opiniones/precios/por-que-el-mercado-no-ve-que-la-inflacion-desacelere-2022-n5340256>

²⁵ <https://www.telam.com.ar/notas/202203/587330-pbi-2021-crecio-ms-de-10-por-ciento.html>

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) prevé un crecimiento del 3,6% para el 2022 que permitirá recuperar niveles de actividad pre pandémicos.²⁶

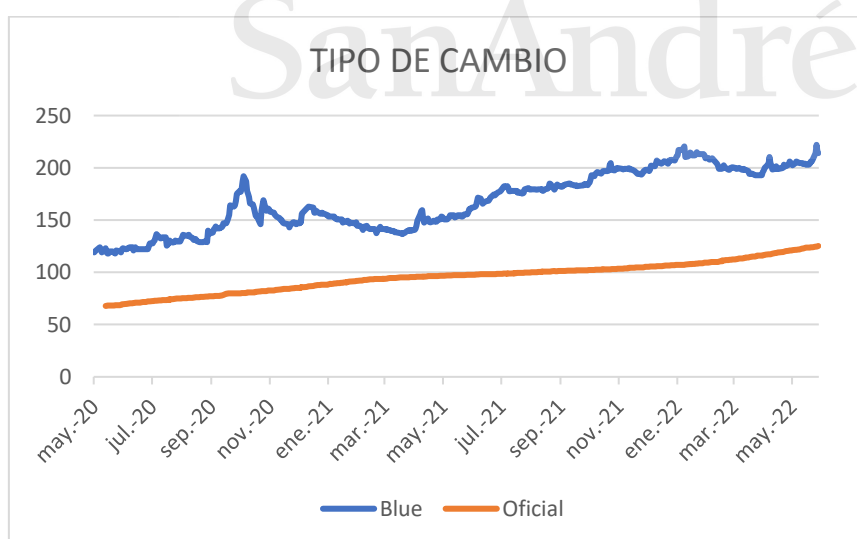
La misma OCDE recomendó a los líderes de nuestro país que corrijan los desbalances económicos y que mediante un gran ajuste fiscal protejan a los más vulnerables.

Tipo de Cambio

Argentina transita desde hace tiempo con una economía tácitamente dolarizada. Las corridas cambiarias y devaluaciones durante los últimos años del gobierno anterior hicieron caer mucho la confianza y previsibilidad, aunque podían significar un aumento de inversiones extranjeras por el tipo de cambio favorable.

El gobierno actual se tomó este problema muy a pecho y se encuentra frenando constantemente cualquier variación abrupta del tipo de cambio oficial mediante las divisas del Banco Central.

La brecha cambiaria entre Tipo de Cambio Oficial y Tipo de Cambio Libre genera tensiones permanentes en la economía y una sensación de incertidumbre.



Brecha Cambiaria 2020-2022. Fuente: Elaboración propia con series históricas de BCRA

²⁶ <https://www.telam.com.ar/notas/202206/594911-ocde-crecimiento-pbi-argentina-economia-desarrollo.html>

Constantemente se restringen mediante resoluciones del BCRA la salida de divisas, esto, además de complicar a importadores de productos terminados, perjudica también a aquellos productores que importan materia prima e insumos para verter su valor agregado en el país.

En nuestro caso puntual, gran parte de los pigmentos y resinas utilizados en la pintura son importados y nos impide mantener nuestros presupuestos por periodos mayores a 30 días ya que los precios fluctúan, tanto por inflación como por tipo de cambio.

Se espera que a través de políticas fiscales prudentes y previsibles el gobierno logre eliminar los controles de divisas, pero no va en línea con la política proteccionista del ala política – económica.

Desempleo

Desde 2018 la economía se encontraba atravesando un ciclo recesivo, con el impacto del COVID-19, esta recesión se acentuó más y se llegaron a índices de desempleo del 13,1% durante el tercer trimestre del 2020.²⁷

Estos valores se redujeron al 9,6% durante el 2021 debido a la fuerte campaña de vacunación y el incentivo del consumo interno (financiaciones PyMES, PreViaje, etc) y alcanzó niveles pre pandemia.²⁸

²⁷ <https://fecoi.org.ar/la-tasa-de-desempleo-en-argentina-sube-al-117/>

²⁸ <https://eleconomista.com.ar/economia/el-desempleo-96-alcanzo-21-millones-personas-2-trimestre-n46417>

Conclusiones

Consideramos que Pintura Express es un proyecto sustentable, y actualmente funcionando, que cuenta con mucha proyección de crecimiento.

Su visión innovadora dentro de un rubro que todavía no saltó la valla digital permite el posicionamiento como líder y referentes de la industria.

Será fundamental un aterrizaje sólido y fuerte en los 3 núcleos urbanos target y un óptimo desarrollo de nuestro pool de pintores, realizando entrevistas de incorporación y chequeo cruzado de referencias.

Entendemos que la barrera de entrada para la competencia es relativamente baja, y la misma no será hostil, pero apuntamos a un market share conservador que presenta un negocio muy redituable.

Desde el punto de vista financiero y económico, no se requieren grandes aportes de capital.

La suma y consideración de estos factores dan a entender que Pintura Express cuenta con las variables necesarias para competir y prosperar como referente y líder en el mercado de solución de pinturas.

Universidad de
SanAndrés

Bibliografía y fuentes

- Michael Porter, (1980). *“Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors”* Estados Unidos.
- Michael Porter (2008). *“The five competitive forces that shape strategy”*
- Osterwalder and Yves Pigneur. (2010). *“Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, And Challengers”*.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*
- Genoni, G. (2007). *Necesidad Operativa de Fondos y Capital de Trabajo*
- Genoni, G. (2009). *Estimación del Costo del Capital. Chile: UAI.*
- Gonzalez Isolio, D. (2017). *Instrumentos de renta fija y variable: Análisis, Valuación y Estructura de Capital.*
- Informe del Observatorio de la Deuda Social de la UCA, diciembre 2021.
- Instituto Geográfico Nacional (IGN). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010-2022 (INDEC).*
- Mapa de riesgo político de Marsh de 2021.
<https://www.marsh.com/sg/services/political-risk/insights/political-risk-map-2021.html>
- Hamermesh, R. G. (2002). *Note on Business Model Analysis for the Entrepreneur.*
- Keller, K (2009) *Building strong brands in a modern marketing communications environment. Journal of Marketing Communications.*
- Hornblower (2008) *Identifying venture opportunities. Stanford, graduate school of business*
- Johnson, A. (2006) *Dirección estratégica*

Anexos

Anexo I: Diseño web y App



Ilustración 8. Pantalla de Inicio

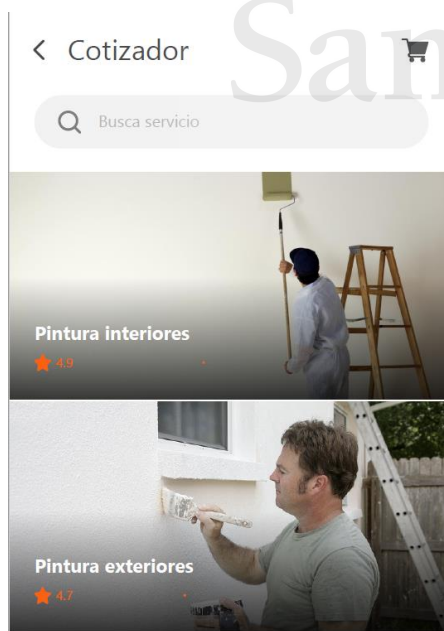


Ilustración 9. Cotizador Online

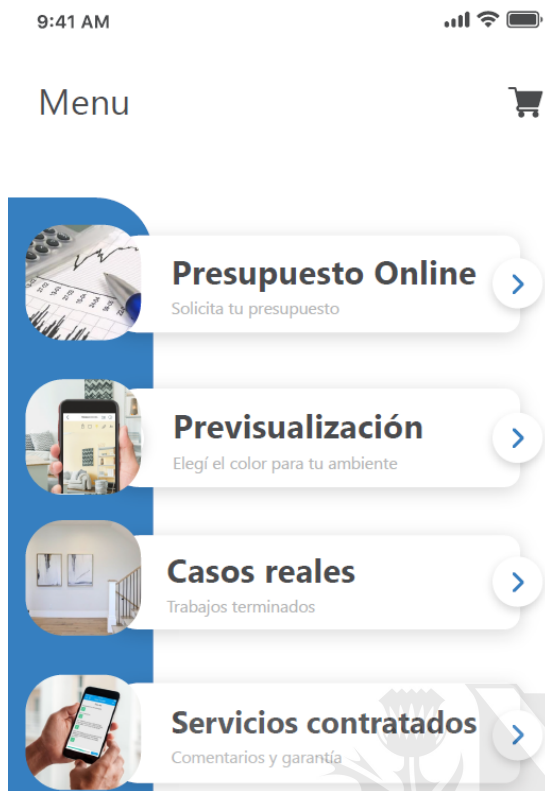


Ilustración 10. Pantalla de Secciones



Ilustración 11. Selección de Menú



Ilustración 12. Visualización de Tarjetas Identificadorias

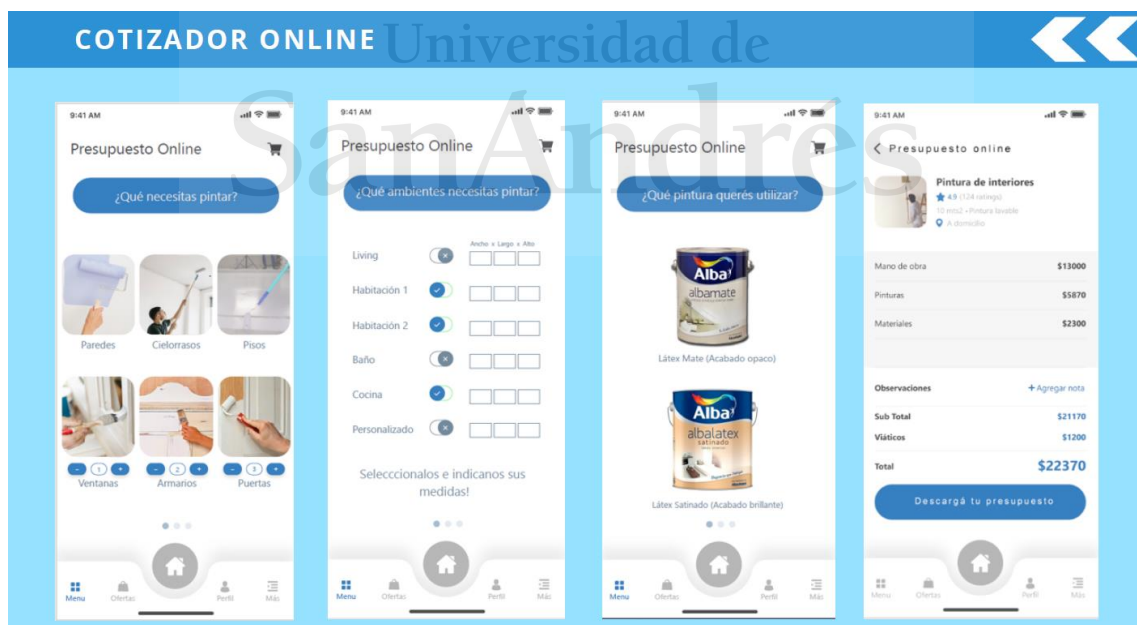


Ilustración 13. Pasos del Cotizador Online

MEDICION DIGITAL

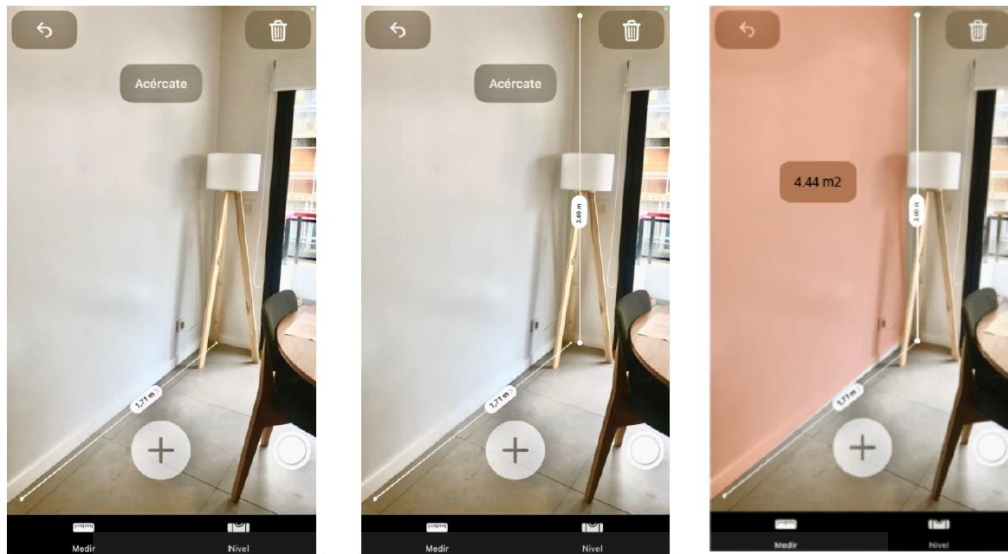


Ilustración 14. Medición Digital de Superficies

VISUALIZACION DE COLORES REAL TIME

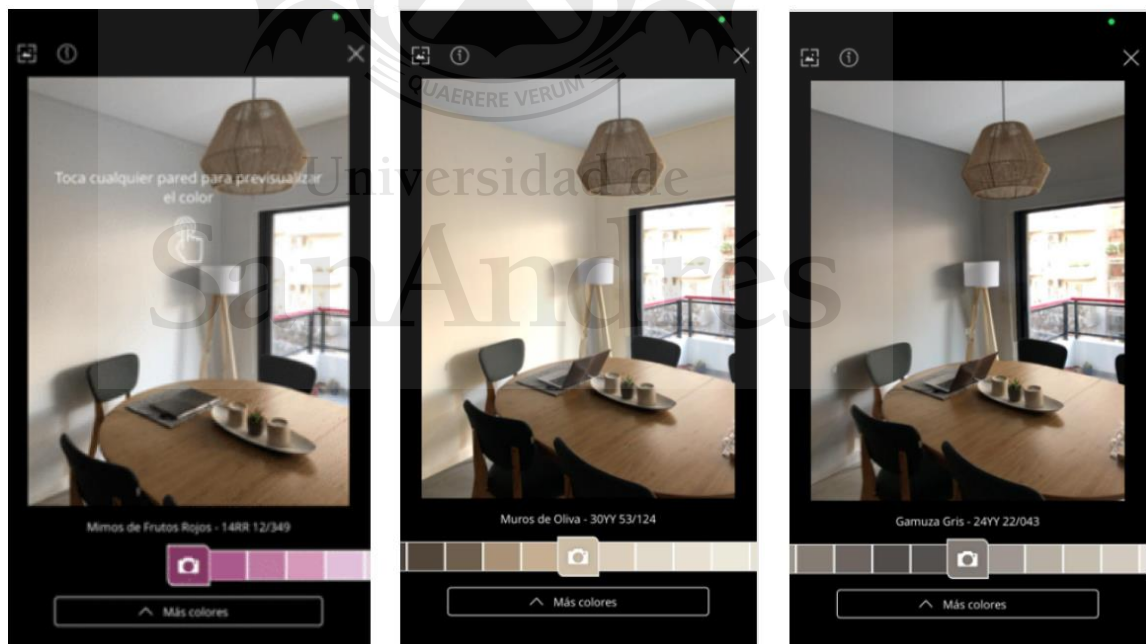


Ilustración 15. Visualización en tiempo real de colores

Anexo II. Entrevistas y forms

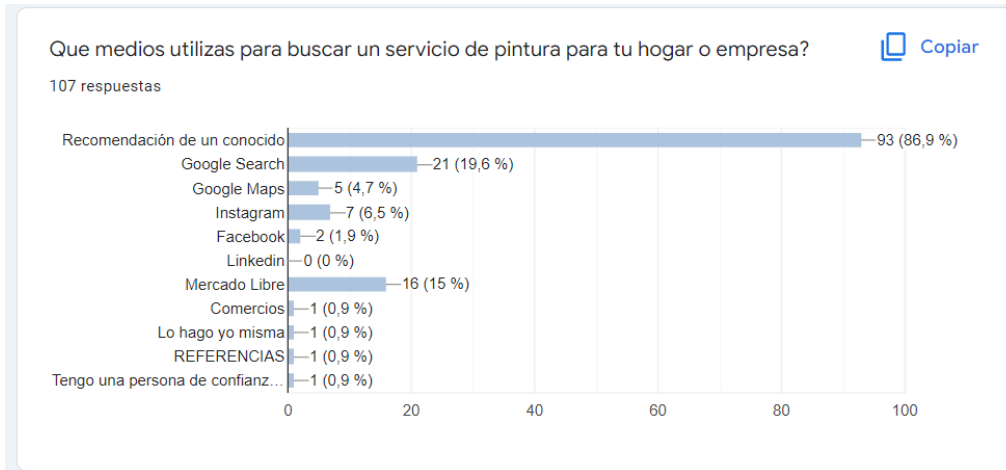


Ilustración 16. Medios utilizados para servicios de Pintura

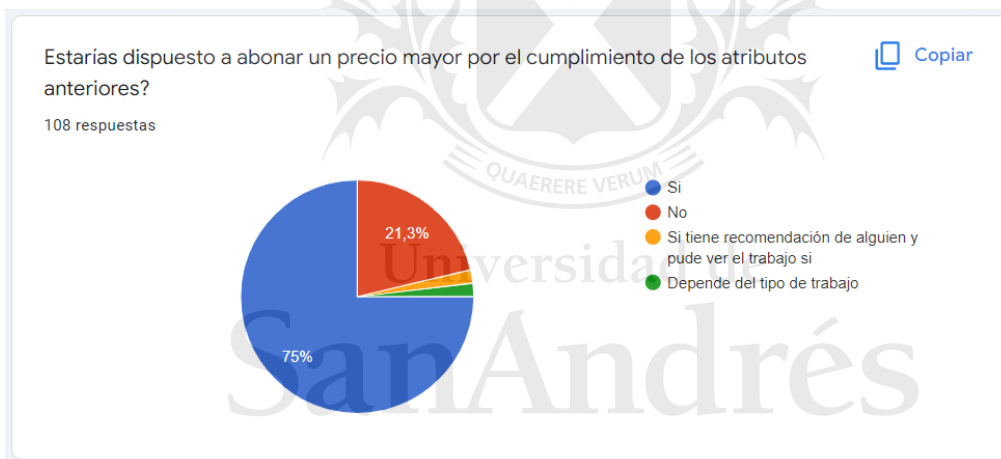


Ilustración 17. Validación de diferencial de precio por calidad

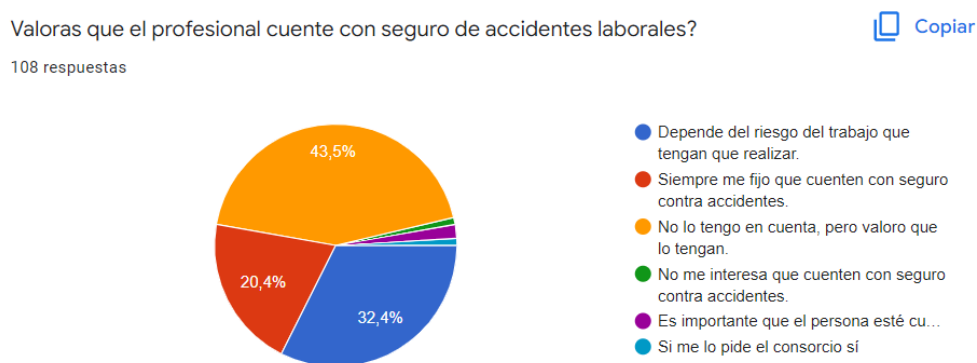


Ilustración 18. Validación personal calificado y asegurado.

Anexo III. Publicidad y Google Ads

Análisis

Entre los días 22 de Febrero y 11 Marzo se generaron 36.200 muestras del anuncio (impresiones), que derivaron en 924 clics.

De este modo se obtuvo un CTR(*) de 2.55% con un Costo por Clic (CPC) de \$3.92 y un costo Total de \$3.620

Clics	Impresiones	CTR	CPC medio
924	36,2 mil	2,55 %	3,92 \$

Ilustración 19. Campaña de Google Ads y sus resultados.

PALABRAS CLAVE & ANUNCIOS

Anuncios más mostrados

Los anuncios incluyen las palabras clave indicadas en los términos de búsqueda, los destacados e el sitio web y aquellos que reportan mayor volumen. Además, se incluyen extensiones de anuncios con las áreas principales de trabajo del cliente, invitando al usuario

Ilustración 20. Impresión de anuncios en web

PALABRAS CLAVE & ANUNCIOS

Palabras Clave y Términos de Búsqueda

Se indican a continuación las palabras claves y los términos de búsqueda con mayor volumen.

Palabras clave	Coste	Clics	CTR
pintores	1.611,51 ARS	398	2,29 %
pinturas de casas	833,12 ARS	229	4,29 %
pintura de paredes	437,83 ARS	47	2,74 %
presupuesto pintura	177,89 ARS	46	4,56 %
presupuesto de pintura	169,55 ARS	47	5,83 %

Búsquedas relacionadas: pintura, colores para comedor, cuanto sale pintar un departamento de 3 ambientes 2020, paleta de colores para paredes interiores 2020, pintura express, precio metro cuadrado de pintura 2020 argentina, color de pintura para habitaciones, colores de pintura, colores para pintar la casa por dentro 2020

Ilustración 21. Palabras más buscadas relacionadas con el proyecto

Anexo IV. Herramientas e insights

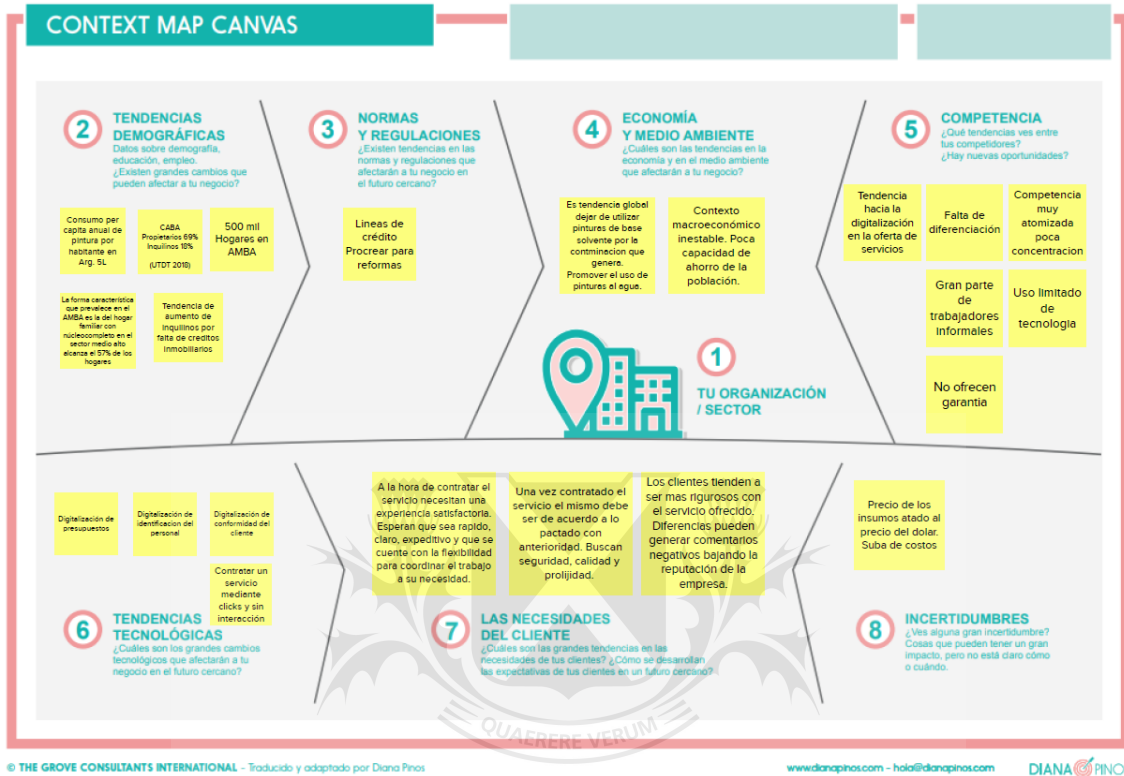


Ilustración 22. Context Canvas

Universidad de
San Andrés

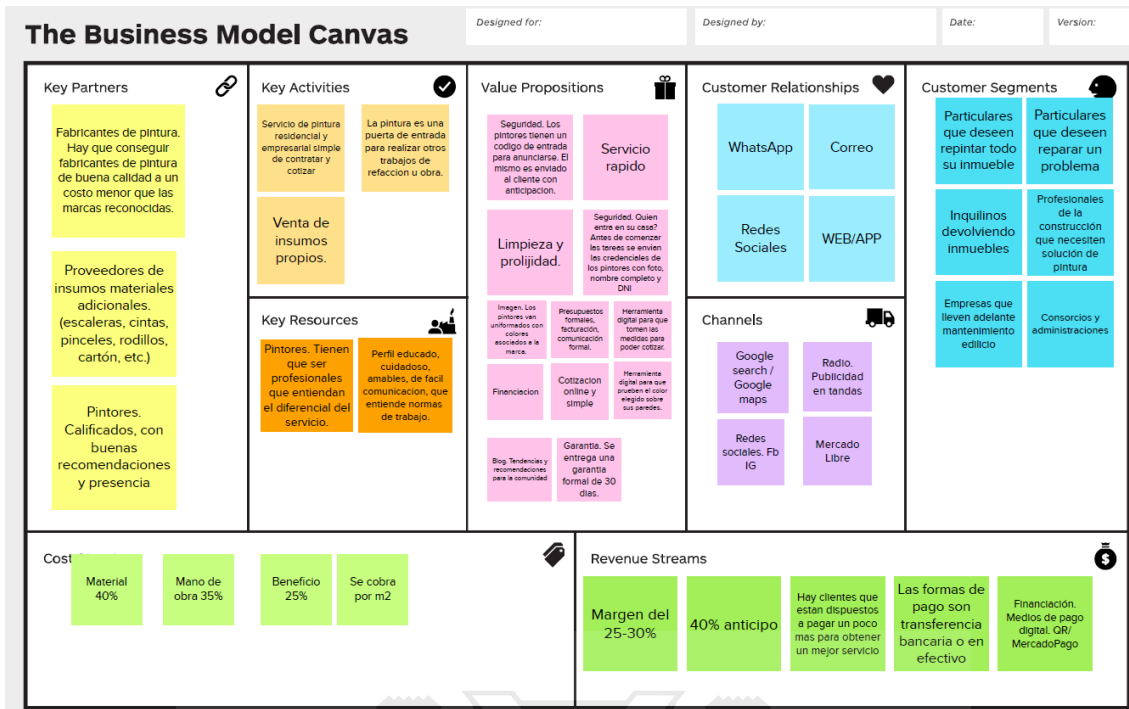


Ilustración 23. Business Model Canvas

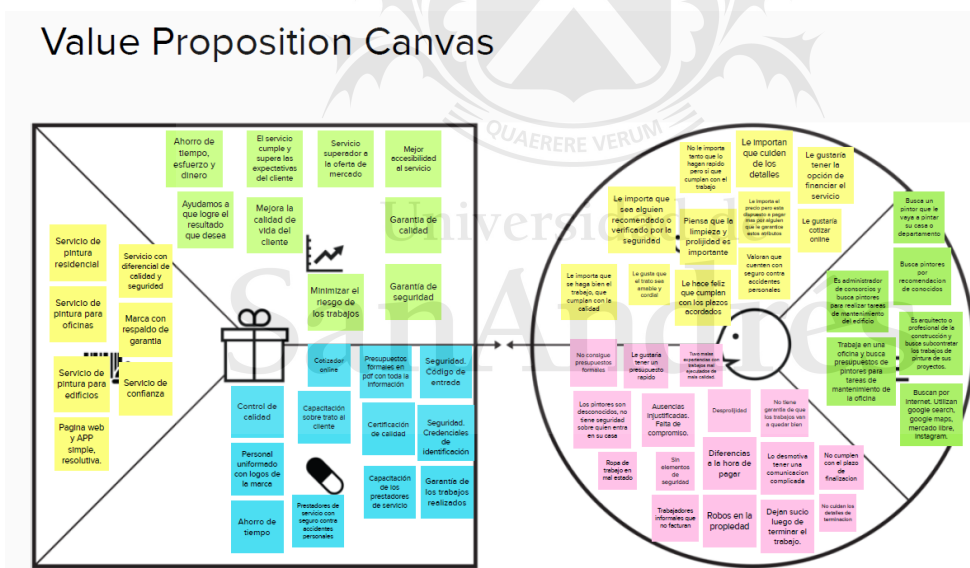


Ilustración 24. Value Proposition Canvas

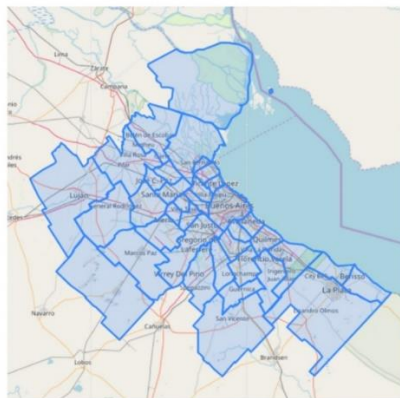


Ilustración 25. Mapas de empatía de diversos arquetipos

Universidad de San Andrés

Anexo V: Núcleos urbano a desarrollar

Área Metropolitana de Buenos Aires



Almirante Brown	Avellaneda	Berazategui
Berisso	Brandsen	CABA
Campana	Cañuelas	Ensenada
Escobar	Esteban Echeverría	Exaltación de la Cruz
Ezeiza	Florencio Varela	General Las Heras
General Rodríguez	General San Martín	Hurlingham
Itzaingó	José C. Paz	La Matanza
Lanús	La Plata	Lomas de Zamora
Luján	Marcos Paz	Malvinas Argentinas
Moreno	Merlo	Morón
Pilar	Presidente Perón	Quilmes
San Fernando	San Isidro	San Miguel
San Vicente	Tigre	Tres de Febrero
Vicente López	Zárate	

Ilustración 26. Área Metropolitana de Buenos Aires

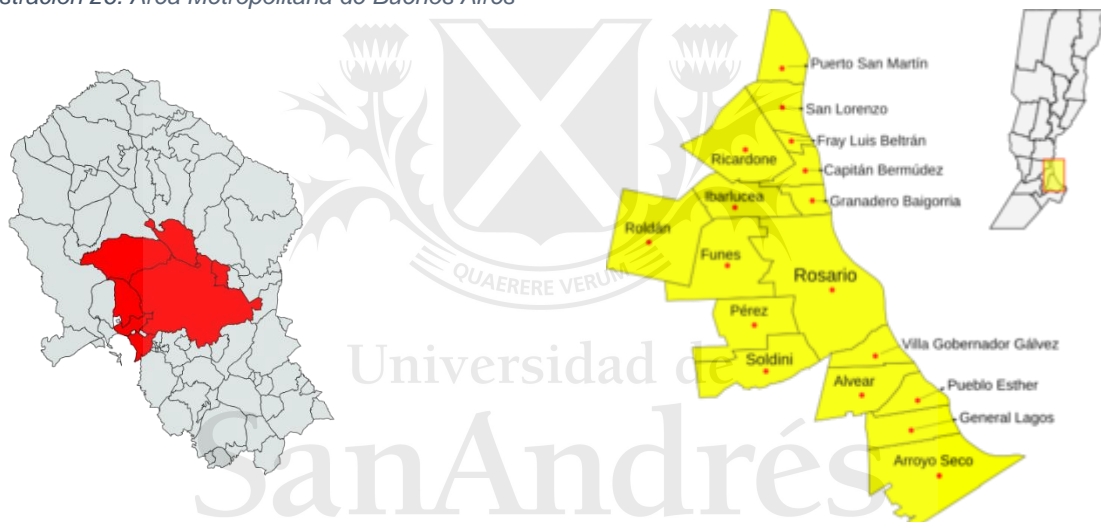


Ilustración 27. Área Metropolitana de Córdoba

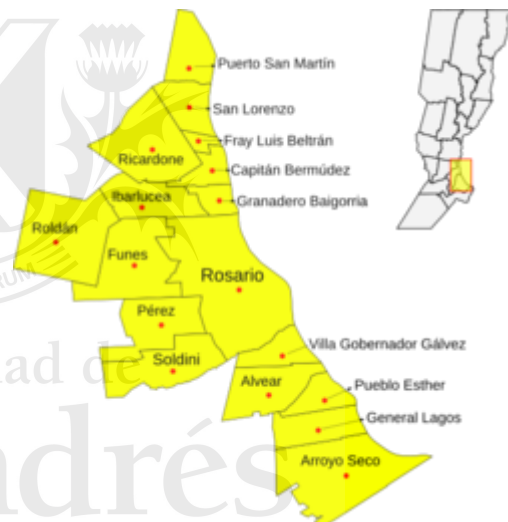


Ilustración 21. Área Metropolitana de Rosario