



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Negocios Digitales**

***Marketplace de Construcción: “FORMING”***

**Autor: María Antonella Carello**

**Diferenciación: Persona Final Física – AMBA & Estudios Arquitectos**

**D.N.I: 38.153.244**

**Mentor del Trabajo Final de Graduación: Alejandro Fernández Coya**

**Buenos Aires 15 de Julio del 2023**



Universidad de San Andrés  
Escuela de Negocios  
Maestría en Negocios Digitales

Marketplace de Construcción: "FORMING"



Autor: María Antonella Carello

Diferenciación: **Persona Final Física – AMBA & Estudios Arquitectos**

D.N.I: 38.153.244

Mentor del Trabajo Final de Graduación: **Alejandro Fernández Coya**

Buenos Aires 15 de Julio del 2023

## **INDICE**

RESUMEN EJECUTIVO .....	4
AGRADECIMIENTOS .....	5
INTRUDUCCIÓN.....	6
MARCOS CONCEPTUALES .....	7
EL CLIENTE.....	8
PROPUESTA DE VALOR.....	13
MARKET FIT .....	14
TAMAÑO DE LA OPORTUNIDAD, COMPETENCIA, CONTEXTO E INDUSTRIA..	17
COMPETENCIA.....	18
CONTEXTO .....	22
INDUSTRIA.....	24
MODELO DE NEGOCIO.....	27
Value Propositions.....	29
Customer Relationships.....	30
Channels.....	30
Customer Segments .....	31
Cost Structure.....	32
GO TO MARKET PLAN .....	33
Modelo de ingresos y pricing.....	33
Captación de clientes.....	34
Retención de clientes.....	35
Crecimiento.....	36
CUSTOMER ACQUISITION COST .....	36
CUSTOMER LIFETIME VALUE.....	37
RECURSOS, PROCESOS Y PLAN OPERATIVO DEL NEGOCIO.....	37
Proceso productivo y/o de prestación de servicios.....	38
Capacidades, tiempos de ciclo y cuellos de botella.....	38
IMPLEMENTACION DEL NEGOCIO.....	40
OBJETIVOS CLAVES.....	40

EQUIPO EMPRENDEOR.....	42
CONTEXTO MACRO Y MICROECONÓMICO .....	43
MODELO ECONÓMICO .....	46
INGRESOS .....	47
COSTOS VARIABLES .....	47
COSTOS FIJOS.....	48
ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO .....	50
REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO.....	51
INVERSION INICIAL.....	51
VIABILIDAD FINANCIERA DEL NEGOCIO .....	53
RIESGOS Y ESTRATEGIAS .....	54
ASPECTOS LEGALES Y REGULATORIOS .....	56
CONCLUSIÓN .....	57
BIBLOGRAFÍA.....	59
ANEXOS .....	60



Universidad de  
**San Andrés**

## RESUMEN EJECUTIVO

En el sector de la construcción, la República Argentina, y en particular el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), presenta numerosos desafíos que dificultan la optimización del tiempo y la adquisición de materiales. La necesidad de encontrar soluciones efectivas en este ámbito es constante y apremiante.

Conscientes de esta problemática, he desarrollado "**FORMING**", un Marketplace específicamente para abordar estos desafíos y ofrecer soluciones integrales. Mediante esta plataforma, busco facilitar la comunicación y colaboración entre proveedores y clientes, permitiéndoles llevar a cabo su trabajo de manera eficiente y sin obstáculos.

FORMING actúa como un intermediario que conecta a arquitectos y clientes finales (B2B2C) con proveedores locales, brindando acceso a una amplia gama de productos que se ajustan a las necesidades específicas de cada proyecto. Desde el proceso de adquisición hasta la entrega, nuestra plataforma proporciona a los equipos de proyecto información precisa y actualizada.

Una de las principales ventajas de FORMING es su funcionalidad completa. Los usuarios tienen la capacidad de realizar pedidos, filtrar y seleccionar productos, comparar, realizar ofertas y finalmente realizar la compra, todo en un solo lugar. Esta conveniencia y eficiencia se traducen en un ahorro de tiempo para los profesionales del sector sin tener que lidiar con múltiples proveedores y procesos complicados.

Además, FORMING se enfoca en promover la colaboración y la transparencia en la industria de la construcción. Los clientes y arquitectos pueden interactuar directamente con los proveedores, realizar consultas y obtener asesoramiento, lo que fomenta una comunicación fluida y un mejor entendimiento del proyecto.

En resumen, FORMING es una plataforma revolucionaria que tiene como objetivo transformar la forma en que se lleva a cabo la compra de materiales para la construcción en AMBA. Al proporcionar una solución integral que facilitará la gestión eficiente de proyectos, el acceso a materiales de calidad y la optimización del tiempo de trabajo.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, a mi familia, quienes fueron un sostén importantísimo en los años de cursada, acompañándome en cada paso que doy.

En segundo lugar al grupo de profesores de la maestría que me dio las herramientas necesarias para llevar a cabo este trabajo de investigación.

En tercer lugar, a mis compañeros que supieron otorgarme otra mirada del mundo en el cual nos encontramos trabajando y nuevas enseñanzas.

Por último a Alejandro por acompañarme en este último año para poder entregar el mejor trabajo posible.



Universidad de  
**San Andrés**

## **INTRUDUCCIÓN**

En el contexto actual, el mundo digital ha transformado radicalmente la forma en que realizamos nuestras actividades diarias. La industria de la construcción en Argentina no ha sido ajena a esta revolución tecnológica. La aparición de los Marketplace en general, ha tenido un auge en los últimos años y la construcción no es la excepción. Esta última, ha supuesto un cambio significativo en la manera en que se llevan a cabo los proyectos de edificación y obras en el país.

Un Marketplace de la construcción es una plataforma en línea que reúne a compradores y proveedores de productos y servicios relacionados con el sector de la construcción. Estas plataformas ofrecen un espacio virtual en el cual los profesionales de la construcción, tanto empresas como particulares, pueden encontrar todo lo que necesitan para llevar a cabo sus proyectos de manera eficiente y conveniente.

En Argentina, el surgimiento de los Marketplace de la construcción ha generado un impacto significativo en la industria. Estas plataformas han transformado la forma en que se realizan las transacciones y se accede a los productos y servicios necesarios para la construcción. Anteriormente, los profesionales de la construcción debían recorrer múltiples proveedores y establecimientos en busca de materiales, herramientas y servicios, lo que implicaba un gasto considerable de tiempo y recursos.

Sin embargo, con la aparición de los Marketplace de la construcción, todo esto ha cambiado. Ahora, los profesionales pueden acceder a un amplio catálogo de productos y servicios en un solo lugar. Además, esta plataforma ofrece herramientas y funcionalidades que facilitan la búsqueda, comparación y selección de los productos. En este contexto, resulta fundamental explorar y comprender el impacto de los Marketplace de la construcción en Argentina.

A través de esta investigación, buscaré brindar una visión integral y actualizada sobre FORMING un Marketplace de la construcción en Argentina, especialmente en AMBA con el objetivo de ofrecer a los profesionales del sector y a los actores involucrados una perspectiva informada y estratégica para aprovechar al máximo las oportunidades que estas plataformas digitales presentan en el contexto actual.

## MARCOS CONCEPTUALES

El objetivo principal de FORMING es evaluar si es viable un plan de negocio de Marketplace de la construcción en Argentina, AMBA.

Luego de confirmar el proceso de validación a desarrollar, sus necesidades, definición de segmentos y target, se realizaron entrevistas con ambos segmentos, clientes finales y estudios de arquitectos pequeños, para hacer la validación de la hipótesis.

Para el modelo de negocio se utilizó un “Business Model Canva”<sup>1</sup> como principal herramienta para el desarrollo del modelo de negocio analizado. Útil en las etapas iniciales de desarrollo permitiendo plasmar y explorar las diferentes dimensiones claves del modelo de una forma rápida y eficiente. Al utilizar este lienzo, se pueden identificar las partes esenciales del negocio y cómo interactúan entre sí. Siendo una herramienta práctica que permite visualizar y comprender de manera integral el modelo de negocio, ayudar a identificar áreas de mejora, explorar nuevas oportunidades y comunicar de manera clara y concisa cómo la empresa se conforma brinda y captura valor.

Por otro lado, complementando a lo mencionado en el párrafo anterior, me focalicé en identificar las necesidades de los clientes que se tienen que resolver a través del “Value Proposition Canva”<sup>2</sup>. Con esos insights identificados se buscó entender que es lo que crea valor para ellos, entendiendo sus pains, gains y customer Jobs para satisfacer dichas necesidades.

Por último, para complementar EL VPC, me focalicé en entender a través de un Mapa de empatía<sup>3</sup> para investigar y entender los deseos y necesidades de los potenciales clientes.

---

<sup>1</sup> Visualización detallada del mismo en el Anexo 8

<sup>2</sup> Visualización detallada del mismo en el Anexo 5

<sup>3</sup> Visualización detallada del mismo en el Anexo 3



## **EL CLIENTE**

### **PROBLEMA/NECESIDAD**

Como mencioné previamente, las personas a la hora de querer comprar materiales para la construcción en la región AMBA cuenta con grandes dificultades y de diversos tipos.

En primer lugar, la fluctuaciones cambiarias, en varios establecimientos el precio establecido es variable, lo que quiere decir que si una persona o digamos cliente se acerca a comprar materiales se le informa un precio y es altamente probable que el mismo varíe en una semana o hasta en un plazo más corto. Es importante destacar que esto no siempre está relacionado a la volatilidad cambiaria que hay en Argentina sino a las atribuciones que se auto realizan los comercios o empresas.

En segundo lugar, los trámites o tiempos de entrega son un aspecto que puede generar dificultades adicionales al comprar materiales de construcción en Argentina. El proceso de compra a nivel local a menudo puede resultar altamente tedioso y cansador para los profesionales de la construcción. Una de las principales problemáticas es la falta de cumplimiento de los plazos establecidos por parte de los comerciales o proveedores. Aunque se establezcan fechas específicas para la entrega de los materiales, es común experimentar retrasos inesperados. Además, en algunas ocasiones, el proceso de adquisición de los materiales puede requerir la cumplimentación de numerosos documentos y trámites administrativos. La consecuencia directa de estos obstáculos en los trámites y tiempos de entrega es que todo el proceso puede verse afectado. Los plazos establecidos para el proyecto pueden extenderse significativamente, lo que provoca retrasos en la finalización de la obra. Esto puede tener consecuencias negativas tanto en términos de costos adicionales como en la satisfacción del cliente.

Otro aspecto importante a destacar es la dificultad que se le presenta al cliente a la hora de querer comprar diversos productos o alternativas del mismo.

## SEGMENTOS

En el ámbito de la industria de la construcción, FORMING se dirige a dos segmentos distintos pero igualmente importantes: las personas físicas y los estudios de arquitectura pequeños. Ambos segmentos desempeñan un papel fundamental en el mercado y serán analizados en detalle a continuación.

En primer lugar, FORMING se enfoca en las personas físicas que buscan construir o llevar a cabo una obra en su propiedad. Estos clientes son aquellos que desean encontrar todo lo que necesitan para su proyecto en un solo lugar, eliminando la necesidad de buscar proveedores y servicios por separado. Al acudir a FORMING, estas personas pueden tener la confianza de que encontrarán una amplia gama de productos y servicios relacionados con la construcción.

La principal ventaja que FORMING ofrece a este segmento es la conveniencia. Estos clientes pueden explorar diferentes opciones, visualizar los precios, características y tiempos de entrega sin problemas ni interferencias. Al proporcionar toda esta información de manera clara y accesible, FORMING permite que las personas físicas tomen decisiones informadas y eficientes para su proyecto de construcción.

En segundo lugar, FORMING también tiene como objetivo atender a los estudios de arquitectura pequeños. Estos estudios son empresas con recursos y capacidades limitadas, pero desempeñan un papel crucial en la industria. Al asociarse con FORMING, estos estudios pueden aprovechar los beneficios de tener acceso a una amplia gama de productos y servicios de construcción, sin la necesidad de establecer relaciones con múltiples proveedores.

Para los estudios de arquitectura pequeños, FORMING se convierte en un aliado estratégico que les proporciona soluciones integrales. Al contar con un catálogo diverso de productos y servicios, estos estudios pueden seleccionar los elementos adecuados para sus proyectos, optimizando así el proceso de diseño y construcción. Además, FORMING también ofrece asesoramiento técnico y profesional, ayudando a los estudios de arquitectura a tomar decisiones fundamentadas y a cumplir con los requerimientos específicos de cada proyecto.

## PROCESO DE VALIDACIÓN DEL TARGET

Para la validación del target se realizó un proceso de entrevistas<sup>4</sup>, el mismo se vio orientando a nuestra focalización de target. En primer lugar, a nuestros potenciales clientes finales, personas físicas, ciudadanos de AMBA. En segundo lugar, a estudios de arquitectura de menor tamaño a quienes también nos apuntaremos.

Considerado el target más rentable del negocios dividido por ambos segmentos, en el primer lugar, clientes de entre 35 y 65 años, pero con objetivo de llevarlo de 28 a 70 en un mediano plazo.

Las entrevistas se realizaron de diferentes maneras. Algunas de ellas, de manera presencial, abordando diferente tipos de preguntas ya sea abiertas o focalizadas en si/no. En otros casos, la misma se realizó de manera virtual principalmente por tiempos de las personas entrevistas a través de la plataforma ZOOM, para poder captar toda la información que se podía y a provechar al máximo la misma.

Por último, a las personas entrevistas de les mostró un MVP<sup>5</sup> del Marketplace para analizar, proceso de compra, agilidad, disponibilidad y otras características para establecer y recopilar información sobre el mismo.

Las entrevistas, permitieron obtener información clave e insights muy importantes. Confirmando y ampliando la brecha de edad de clientes objetivos. Adicionalmente, de los datos recopilados, se puede establecer que el 70% de cliente compraría en un Marketplace de construcción para facilitar y agilizar el proceso de compra. Otro dato importante extraído, es que el 75% se encuentra satisfecho con la experiencia de compra e información que se muestra en la web. Y por último, otro datos importante de destacar es que el 82% destaca que el Marketplace contiene gran variedad de productos y categorías.

---

<sup>4</sup> Visualizar el proceso y contenido en detalle en anexo 1

<sup>5</sup> Visualizar el proceso y contenido en detalle en anexo 11

## ARQUETIPO CLIENTE

A fin de validar y saber, las problemáticas, las necesidades y su adaptabilidad a la plataforma de Marketplace de Forming, como mencioné previamente, se realizaron entrevistas a mujeres y hombres que cumplieren con el perfil preestablecido. Basándonos en dicha premisa, se desarrollaron los distintos tipos de arquetipos de clientes (ANEXO 4). A continuación desarrollaré dos de ellos.

En primer lugar, María de 40 años de edad, dueña de un estudio de arquitectura. Su objetivo es diseñar y desarrollar proyectos logrando confiabilidad y generando rentabilidad en proceso. Dentro de sus motivaciones se encuentran, satisfacer las necesidades de sus clientes, generar rentabilidad y lograr realizar los proyectos en su integridad. También posee miedos relacionado a los plazos de entrega, presupuestos complejos y la volatilidad monetaria. Por último, dentro de sus necesidades se encuentra la necesidad de financiación, claridad en los precios y transparencia a la hora de facturar.

En segundo lugar, Alberto de 65 años de edad que desea realizar arreglos o actualización en su hogar. Sus motivaciones son, llevar adelante el proyecto para revalorizar la propiedad con miedos a la hora de comprar los insumos por la disponibilidad y precios. En cuanto a sus necesidades coincide con María en el tema de financiación y facturación. Además desea que la compra se realice de manera rápida.

Por último, Susana de 55 años que quiere realizar su casa propia. Dentro de sus motivaciones se encuentra, tener una casa cómoda, con valor de pos venta y lograr terminar el proyecto en el tiempo previsto. En relación a sus miedos, tiene volatilidad en los precios, falta de información en los materiales que compra en los corralones y la falta de stock. Ella busca precio, centraliza la compra y está en constante contacto con vendedores. Finalizando con sus necesidades son, los plazos de entrega breves, financiación al igual que todos y velocidad en el proceso de compra.

## MAPA DE EMPATÍA

En el anexo 3, se puede visualizar en detalle el mapa de empatía de nuestros potenciales clientes y usuarios de Forming.

En primer lugar, los usuarios quieren una casa propia o desarrollar un proyecto a través de un buen uso de los costos y lograr finalizar la obra en un tiempo óptimo y preestablecido. Quieren también, velocidad en la entrega y claridad en el proceso, además de la unificación de todos los materiales que buscan en un solo lugar.

En el proceso, no encuentra variedad en la forma de pago, claridad a la hora de realizar la compra, que le realicen una factura por la compra de los insumos y encuentra también, la falta de la formalidad en el establecimiento de los precios.

Los potenciales clientes presentan dificultad a la hora de querer comprar online, no encuentran stock y no confían en los proveedores. Los mismos ven demora en la entrega y volatilidad en los precios.

El target objetivo busca construir una vivienda propia, realizar algún tipo de arreglo en su vivienda, consumir productos específicos por alguna situación particular o se encuentran dentro del rubro de construcción de alguna manera.

Focalizándonos en los dolores, en primer lugar ubicamos la logística, pero también encontramos clientes con expectativas altas, costos elevados, amplia variedad de clientes indirectos y un contexto complejo. También es clave destacar la presencia de sindicatos, las altas barreras de entrada y los acuerdos complejos con los corralones.

Por último hablando de los gains es clave destacar los precios informados, la seguridad que se presenta a la hora de realizar la compra, la poca competencia del sector con un mismo producto, los plazos de entrega informados en todo momento y por último la formalidad en el end to end process de la compra.

## **PROPUESTA DE VALOR**

En Forming, nos enfocamos en satisfacer las necesidades específicas de estudios de arquitectura y personas que desean construir su propia casa o realizar alguna refacción o mejora en la misma. Nuestra plataforma ofrece una amplia gama de productos especializados para facilitar el proceso de construcción, brindando un valor único a nuestros usuarios.

Forming entrega variedad de proveedores, conectamos a nuestros usuarios con una amplia red de proveedores de confianza en el sector de la construcción. Nuestra plataforma cuenta con una cuidadosa selección. Esto garantiza que los usuarios tengan acceso a los mejores productos necesarios para llevar a cabo su proyecto de construcción.

También, en relación al punto anterior, ofrece amplia selección de productos y materiales de construcción: nuestro Marketplace ofrece una amplia variedad de productos y materiales de construcción de alta calidad. Los usuarios pueden explorar y comparar diferentes opciones, desde materiales sostenibles hasta productos especializados. Además, trabajamos directamente con proveedores y fabricantes para garantizar precios competitivos y descuentos exclusivos para nuestros usuarios.

Adicionalmente, Forming ofrece servicio de soporte personalizado, el equipo de atención al cliente altamente capacitado está disponible para brindar asistencia y soporte personalizado a nuestros usuarios. Ya sea que necesiten ayuda para encontrar proveedores, resolver problemas técnicos o recibir asesoramiento especializado, estamos comprometidos a brindar un servicio excepcional y garantizar una experiencia sin problemas en nuestra plataforma.

En la plataforma se podrán visualizar los precios para brindar transparencia en el proceso, de la mano de una compra simplificada y fácil de realizar para acceder al mayor rango de edad posible sin que esto sea una problema. Se ofrecerá también tracking en la entrega para que los clientes puedan acceder a la información cuando lo deseen.

En resumen, nuestro Marketplace de Construcción ofrece una propuesta de valor única al proporcionar una plataforma integral y especializada para estudios de arquitectura y personas que desean construir su propia casa o refaccionar la misma. Con nuestra amplia red de proveedores, productos de calidad, herramientas especializadas, comunidad colaborativa y servicio de soporte personalizado, estamos comprometidos a hacer que el proceso de construcción sea más accesible, eficiente y gratificante para nuestros usuarios.

## **MARKET FIT**

### **VALUE PROPOSITION CANVA**

El mismo se puede visualizar en detalle en el Anexo 5, pero para describir en el mismo sería de la siguiente manera:

#### **Value Proposition**

**Gain Creators:** Se quiere lograr facilidad de compra en conjunto con una calidad garantizada de insumos, centralizando los mismos en un solo lugar. Se brindará además variedad de los mismos y atención personalizada.

**Products & Services:** Se brinda amplia selección de proveedores y profesionales de confianza en conjunto con una variedad amplia de productos y materiales de construcción de alta calidad.

**Pain Relievers:** Se busca ahorro de tiempo a la hora de comprar, contrarrestar la falta de stock. Se notificará al cliente en todo el proceso para que el mismo sea claro y por último se centralizará los insumos en un solo lugar, es decir el marketplace.

## Client Profile

**Gains:** El cliente busca plazos cortos de entrega, una interfaz clara para poder realizar la compra de manera fácil y rápida, centralización de stock para no tener que asistir a varios lugares en busca de diferentes proveedores de insumos y un proceso en su totalidad rápido.

**Pains:** En cuanto a sus dolores se encuentran la informalidad de cobro, la falta de stock de los insumos que busca en conjunto con los precios informales y los plazos de entrega largos por parte de los proveedores.

**Customer Jobs:** Busca claridad en el proceso, poder finalizar la obra en el menor tiempo posible al mismo tiempo poder encontrar todos los materiales que está buscando y siempre estar en conocimiento de los precios de los insumos que va a adquirir.

## PROCESO DE VALIDACIÓN DE MVP

Nuestro enfoque inicial para el MVP (Producto Mínimo Viable) será lanzar una plataforma web responsive en Argentina, especialmente en AMBA. Esta plataforma estará diseñada con todas las características y funcionalidades de un Marketplace, que en este caso será de materiales de construcción.

El MVP ofrecerá a nuestros usuarios la posibilidad de conectarse con proveedores confiables de la industria de la construcción. Los usuarios podrán explorar y seleccionar una amplia variedad de productos y materiales de alta calidad, aprovechando precios competitivos y descuentos exclusivos.

La web contará con varias secciones en las cuales se abordará información de quién es Forming y como es el proceso, la sección tienda la cual será el core del negocio, en la cual se encontrarán todas las categorías de producto que se comercializarán, también contará con una sección de contacto para lograr esta cercanía con el cliente y minimizar el tiempo de consulta y por último contará con una



sección de FAQ, para que el mismo no tenga que esperar a una respuesta de un representante si es que su consulta se encuentra dentro de dicha categoría.

Asimismo, el cliente podrá logearse en la plataforma para tener claridad de sus compras y poder trackear desde allí sus productos y plazos de entrega.

Nuestro objetivo principal con este MVP es crear una experiencia intuitiva y satisfactoria para nuestros usuarios, brindándoles acceso a una plataforma confiable y eficiente que les ayude a satisfacer sus necesidades de construcción. A medida que avancemos, seguiremos mejorando y ampliando las funcionalidades de la plataforma en base al feedback y las necesidades de nuestros usuarios.

## **VALIDACIÓN MVP**

Como hice referencia anteriormente, se realizaron un conjunto de entrevistas a los diferentes arquetipos de clientes a los cuales Forming apunta como target. En base a esto y tomando los insights de las primeras entrevistas se realizó un mockup del Marketplace, es decir, una página web (Anexo XX). Una vez realizado el mockup, se coordinó un reunión por la plataforma ZOOM con 10 personas que cumplan con los requisitos del target y que residan en CABA, en la cuales se les presentó el mismo, recorriendo todas las secciones. Ellos luego pudieron ingresar al link del mockup para experimentar la plataforma en persona y que la experiencia sea 100% real. Durante este proceso, se analizó el comportamiento de ellos, de la plataforma, su interacción, que se comentaba mientras ingresaban a la misma. Posterior a la interacción se les realizó preguntas para captar toda la información posible.

El objetivo principal era que la plataforma cumpla con los diferenciales pre establecidos, es decir, que sea fácil de navegar, intuitiva, que brinde un proceso corto y rápido, que proporcione claridad y detalle sobre los productos que el cliente está comprando y que permita estar con nosotros si así lo desea para responder consultas que puedan surgir más allá de las FAQ que se detallan en la plataforma. Muchos de los encuestados establecieron y confirmaron todos los principales diferenciales de Forming.

Con el proceso se pudo validar que la plataforma cuenta con un gran diferencial por sobre su competencia y que se encuentra con un fuerte potencial. Se rectificó que

los usuarios buscan un Marketplace en el cual puedan comprar varios productos en un solo lugar y que el mismo a su vez les genere tranquilidad y confianza.

## **TAMAÑO DE LA OPORTUNIDAD, COMPETENCIA, CONTEXTO E INDUSTRIA**

### **TAMAÑO DE LA OPORTUNIDAD**

En primer lugar para determinar el Total Addressable Market (TAM), se tomó el total de las obras en construcción en Argentina, basándonos en reportes, informes y análisis estatales y privados teniendo en cuenta también Cámaras de comercio involucradas como CAMARCO<sup>6</sup>. Es importante mencionar, que no se focalizó en LATAM porque nunca se apuntaría por temas logísticos y de importación a una región fuera de la República Argentina.

En cuanto al Serviceable Addressable Market (SAM), se determinó el límite a 300km de la Capital Federal, también se analizaron las localidades dentro del radio y en base a reportes, informes y análisis estatales y privados se determinó la cantidad de obras involucradas. En este punto, se estableció en dicho límite por un tema logístico y de negociación con corralones.

Por último, el Serviceable Obtainable Market (SOM), se calculó la cantidad de obras y construcciones en el AMBA. Tomando como se mencionó antes como fuente los informes, reportes y análisis internos y públicos.

Para poder calcular el tamaño de la oportunidad es clave definir y establecer la cantidad de transacciones que Forming tendrá por usuario único. Para esto, se tomó información de encuestas realizadas (Anexo 1), en la cuales el aproximado de compras es de 5, con posibilidad de recompra en los próximos años.

Para finalizar, se tomó también como índice de cálculo el porcentaje de venta que se recibirá por cada transacción exitosa, el mismo es de 7%.

---

<sup>6</sup> Ver bibliografía.

Teniendo en cuenta todo lo mencionado anteriormente se obtuvo un TAM de USD 23.741.667, un SAM de USD 9.496.667 y un SOM de USD 7.338.333 (Ver ANEXO 6)

## **COMPETENCIA**

### **Punto Partes**

Es una start-up argentina con proyección internacional se remonta a varios años atrás. Con una visión comenzaron a vender repuestos para maquinarias de construcción y otros productos relacionados.

Crearon un Marketplace para el sector de la construcción pero focalizado principalmente en la venta de repuesto de maquinarias, con un enfoque centrado en las necesidades específicas de las empresas constructoras, se propusieron facilitar el acceso a los repuestos necesarios para mantener en funcionamiento sus maquinarias, optimizando así sus procesos y maximizando la eficiencia operativa.

La plataforma que crearon se convirtió rápidamente en un punto de referencia en la industria, atrayendo tanto a proveedores locales como a fabricantes internacionales de renombre. Gracias a su exhaustivo trabajo de investigación y desarrollo, lograron recopilar una amplia gama de repuestos y productos vinculados a maquinarias de construcción, desde filtros y correas hasta componentes electrónicos y sistemas hidráulicos.

Su alcance no se limita solo al mercado local. Con una visión global desde el principio, esta start-up ha logrado expandirse a nivel internacional, estableciendo alianzas estratégicas con proveedores y fabricantes de distintos países. Esto ha permitido que su Marketplace se convierta en un punto de encuentro para empresas de todo el mundo, fomentando el intercambio de conocimientos, la colaboración y el crecimiento conjunto.

En resumen, es una start-up argentina ha logrado transformar la forma en que se adquieren repuestos para maquinarias de construcción y ha posicionado a Argentina como un referente en la industria.

## **Nuclea**

Nuclea es una empresa innovadora que ha surgido como una fuerza disruptiva en el ámbito empresarial. Fundada por un grupo de profesionales apasionados y visionarios, Nuclea se ha establecido como una organización líder en su sector, con un enfoque claro en la transformación digital y el impulso del cambio.

La filosofía central de Nuclea es unir y potenciar los recursos y talentos de diversas empresas y profesionales, creando una sinergia única que impulsa la colaboración y el crecimiento conjunto. A través de su plataforma tecnológica avanzada, Nuclea ha creado un ecosistema empresarial interconectado donde las compañías pueden interactuar, compartir conocimientos y colaborar en proyectos conjuntos.

La propuesta de valor de Nuclea es amplia y abarca diversos aspectos clave del mundo empresarial. Por un lado, ofrecen soluciones tecnológicas innovadoras para optimizar los procesos internos y aumentar la eficiencia operativa de las organizaciones. Esto incluye desde herramientas de gestión y análisis de datos hasta aplicaciones móviles y plataformas de comercio electrónico personalizadas.

Además, Nuclea fomenta la innovación y la creatividad mediante la organización de programas de incubación y aceleración empresarial. Estos programas brindan a emprendedores y start-ups un espacio para desarrollar sus ideas, recibir asesoramiento experto y acceder a una red de contactos valiosa, impulsando así el espíritu emprendedor y el desarrollo de nuevas soluciones disruptivas.

## **Xcons**

Xcons es mucho más que un simple marketplace de construcción. Con varios años de experiencia en el mercado, ha logrado consolidarse como una plataforma líder en su sector, revolucionando la forma en que se adquieren productos y servicios en la industria de la construcción.

Desde su creación, Xcons se ha enfocado en satisfacer las necesidades de los profesionales de la construcción, brindándoles una plataforma digital integral donde

pueden encontrar todo lo que necesitan para llevar a cabo sus proyectos de manera eficiente y exitosa. Ya sea que estén buscando materiales de construcción, herramientas especializadas, equipos pesados o servicios de contratistas, Xcons ofrece una amplia gama de opciones y proveedores confiables, todo en un solo lugar.

Además, Xcons ha logrado construir una comunidad sólida de profesionales de la construcción, creando un espacio donde pueden conectarse, intercambiar experiencias y compartir conocimientos. A través de su plataforma, los usuarios pueden acceder a foros de discusión, grupos de interés y oportunidades de colaboración, fomentando así la colaboración y el crecimiento conjunto en la industria.

## **Construex**

Construex es una innovadora plataforma digital diseñada específicamente para la industria de la construcción. Su objetivo principal es optimizar y simplificar los procesos de adquisición de materiales, contratación de servicios y gestión de proyectos en el sector de la construcción.

Esta plataforma integral ofrece a los profesionales de la construcción una amplia gama de herramientas y servicios que les permiten mejorar la eficiencia operativa y la productividad en cada etapa de un proyecto. Desde la búsqueda y selección de proveedores confiables hasta la gestión de pagos y la comunicación en tiempo real, Construex se ha convertido en un aliado indispensable para los actores de la industria.




Una de las características más destacadas de Construex es su Marketplace integrado, que ofrece una amplia variedad de productos y materiales de construcción provenientes de proveedores de confianza. Los usuarios pueden explorar catálogos digitales, comparar precios, leer reseñas y realizar pedidos directamente desde la plataforma, lo que agiliza y simplifica el proceso de compra.

Además, Construex proporciona herramientas colaborativas que permiten la comunicación fluida y la coordinación eficiente entre todos los miembros del equipo de construcción. Desde la gestión de tareas y la asignación de recursos hasta la programación de entregas y el seguimiento del progreso, esta plataforma centraliza

la información y mejora la toma de decisiones, lo que resulta en una mayor eficiencia y calidad en la ejecución de los proyectos.

Para obtener una idea clara de dónde nos encontramos posicionados frente a los competidores mencionados, se generó un mapa del mercado para tener mayor claridad. En el mismo se definieron dos diferenciales que queremos establecer que son la disponibilidad de productos y la dificultad/facilidad de uso. Focalizándonos en estos parámetros Forming se ubicó en la parte superior derecha, siendo el mejor dentro de sus competidores con estas características (ANEXO 7).

### ANALISIS DE COMPETIDORES DIRECTOS

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecido en el mercado</li> <li>• Variedad de materiales</li> <li>• Contiene ubicación multinacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de compra difícil y largo</li> <li>• Poco stock</li> <li>• Página sin UX/UI</li> <li>• No informa precios</li> <li>• No contiene detalle de los productos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedad de productos de maquinaria</li> <li>• Contiene renombre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vende en un 90% repuesto de maquinaria</li> <li>• No informa precio</li> <li>• No es intuitiva la web</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidor mejor posicionado</li> <li>• Contiene renombre</li> <li>• La plataforma es fácil de usar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No posee stock de muchos productos</li> <li>• No informa precios en algunos de sus productos</li> <li>• No tiene gran variedad</li> </ul>

## **CONTEXTO**

Basándonos en un modelo Pestle<sup>7</sup>, a continuación desarrollaré el contexto e industria en el cual se lleva a cabo FORMING.

### **Político**

Las decisiones y políticas del gobierno tienen un impacto significativo en la industria de la construcción en lo que respecta a la Argentina. Los cambios en la legislación, las regulaciones de construcción y las políticas de inversión en infraestructura pueden afectar tanto la demanda como la viabilidad de los proyectos en el sector. Es por esto que, la estabilidad política es fundamental para el desarrollo sostenible de la industria de la construcción. Los cambios políticos, la incertidumbre y la inestabilidad pueden afectar la confianza de los inversores y ralentizar el crecimiento del sector. Focalizándonos en esto último un país como la República Argentina en el cual la incertidumbre siempre es alta puede generar problemas y más en lo que respecta a la industria de la construcción en la cual intervienen muchos sindicatos.

### **Económico**

La industria de la construcción está estrechamente relacionada con el ciclo económico del país. Durante períodos de crecimiento económico, se observa una mayor inversión en infraestructura y proyectos de construcción, mientras que las recesiones económicas pueden llevar a una disminución en la inversión y la actividad constructiva. Por otro lado, la inflación y la volatilidad del tipo de cambio pueden afectar los costos de los materiales de construcción, la financiación de proyectos y los márgenes de ganancia de las empresas del sector ya que todo lo que respecta a materiales de la construcción en Argentina está sujeto al dólar.

---

<sup>7</sup> <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>

## **Social**

La demanda de viviendas es un impulsor clave para la industria de la construcción. Los cambios demográficos, las tendencias migratorias y las necesidades habitacionales de la población influyen en la demanda de viviendas y en la construcción de nuevos proyectos residenciales. Existe una creciente conciencia social sobre la sostenibilidad y la construcción verde. Los consumidores y las regulaciones gubernamentales están impulsando la adopción de prácticas y materiales de construcción más sostenibles y respetuosos con el medio ambiente. Más allá de lo económico mencionado previamente en cuanto a lo social, la demanda por la construcción de viviendas sigue en auge.

## **Tecnológico**

La adopción de nuevas tecnologías puede mejorar la eficiencia y la productividad en la industria de la construcción. La construcción modular, la realidad virtual y aumentada, y el uso de software de gestión y planificación son solo algunos ejemplos de avances tecnológicos que están transformando el sector. En la Argentina se está impulsando nuevas maneras de construir o remodelar las viviendas, desde la construcción con Steel framing o la utilización de paneles solares para el ahorro de energía hacen que la formas y usos y costumbres de las mismas estén en cambio. Por otro lado, la automatización y el uso de robots en la construcción pueden agilizar los procesos, reducir costos y mejorar la seguridad laboral. La implementación de estas tecnologías puede ser un desafío, pero también puede ofrecer grandes oportunidades de mejora en el sector.

## **Legal**

La industria de la construcción está sujeta a una serie de normas y regulaciones que garantizan la calidad, la seguridad y la legalidad de los proyectos. Estas normas abarcan desde los requisitos de construcción hasta las normativas



laborales y ambientales. Sumado a eso, los contratos y el marco legal son aspectos fundamentales para la ejecución exitosa de proyectos de construcción. La claridad en los contratos, los mecanismos de resolución de disputas y la protección de los derechos de las partes involucradas son elementos críticos para garantizar la viabilidad y la seguridad jurídica en el sector.

### **Ambiental**

La industria de la construcción puede tener un impacto significativo en el medio ambiente, desde la generación de residuos hasta el consumo de energía y agua. Las regulaciones ambientales cada vez más estrictas y la demanda de construcción sostenible están impulsando cambios en las prácticas y materiales utilizados en el sector.

### **INDUSTRIA**

La industria de la construcción en Argentina es un sector importante de la economía que abarca una amplia gama de actividades, incluyendo la construcción de viviendas, obras públicas, infraestructura, edificios comerciales y proyectos de remodelación y mantenimiento. La situación actual de la industria se ve influenciada por diversos factores económicos, políticos y sociales.

### **SITUACIÓN ACTUAL**

En los últimos años, la industria de la construcción en Argentina ha enfrentado desafíos significativos. La economía del país ha experimentado fluctuaciones, con períodos de crecimiento seguidos de recesiones y crisis financieras. Esto ha llevado a una volatilidad en la demanda de construcción y a una disminución en la inversión en proyectos.

Además, la falta de financiamiento y las restricciones crediticias han afectado la capacidad de las empresas constructoras para llevar a cabo proyectos de gran envergadura. La inflación y la devaluación de la moneda también han aumentado los

costos de los materiales de construcción, lo que ha impactado en los márgenes de ganancia de las empresas.

Sin embargo, a pesar de estos desafíos, la industria de la construcción en Argentina ha mostrado resiliencia y capacidad de adaptación. El sector ha experimentado un repunte en la demanda de viviendas debido al déficit habitacional y a programas gubernamentales destinados a fomentar la construcción de viviendas sociales. También se han realizado inversiones en infraestructura, como obras viales y de transporte, que han impulsado la actividad constructiva.

## **PERSPECTIVAS FUTURAS**

Las perspectivas futuras de la industria de la construcción en Argentina son alentadoras, a pesar de los desafíos actuales. Se espera que la inversión en infraestructura y la demanda de viviendas continúen impulsando el crecimiento del sector.

El gobierno argentino ha anunciado planes para desarrollar proyectos de infraestructura a gran escala, como la construcción de nuevas carreteras, obras de saneamiento y mejoras en el sistema de transporte. Estos proyectos tienen como objetivo fomentar el desarrollo económico y mejorar la calidad de vida de la población.

Además, se espera que la demanda de viviendas siga siendo sólida, especialmente en áreas urbanas y en regiones con crecimiento demográfico. El déficit habitacional y las necesidades habitacionales de la población impulsarán la construcción de viviendas, tanto de interés social como de nivel medio y alto.

## **CADENA DE VALOR**

La cadena de valor de la industria de la construcción en Argentina abarca diferentes etapas, desde el diseño y planificación de proyectos hasta la construcción, el suministro de materiales y la comercialización de propiedades. Algunos actores clave en la cadena de valor incluyen:

- Diseñadores y arquitectos: Responsables de la concepción y diseño de los proyectos de construcción, teniendo en cuenta aspectos funcionales, estéticos y técnicos.
- Empresas constructoras: Encargadas de llevar a cabo la construcción de los proyectos, gestionando la mano de obra, los equipos y los recursos necesarios para la ejecución de las obras.
- Proveedores de materiales: Suministran los materiales de construcción necesarios, como cemento, acero, ladrillos, pinturas, entre otros.
- Contratistas y subcontratistas: Brindan servicios especializados en áreas específicas, como instalaciones eléctricas, plomería, carpintería, entre otros.
- Inmobiliarias y desarrolladores: Se ocupan de la comercialización de propiedades y la gestión de proyectos inmobiliarios, desde la adquisición del terreno hasta la venta final de las unidades.

Es importante destacar que la colaboración y la coordinación efectiva entre los diferentes actores de la cadena de valor son fundamentales para lograr la ejecución exitosa de los proyectos de construcción.

Forming se encontraría dentro de los proveedores de materiales, es decir nos ubicaríamos en el medio de la cadena de valor, realizando el nexo entre estos proveedores y los clientes finales.

La industria de la construcción en Argentina se enfrenta a desafíos económicos y financieros, pero sigue siendo un sector clave para el desarrollo del país. Las perspectivas futuras son alentadoras, impulsadas por la inversión en infraestructura y la demanda de viviendas. La cadena de valor de la industria involucra a diferentes actores que desempeñan roles específicos en la concepción, construcción y comercialización de los proyectos de construcción.

Para esta Sección me base en grandes informes y artículos.<sup>891011</sup>

## **MODELO DE NEGOCIO**

### **Canvas Business Model**

Para llevar adelante el análisis del Canvas Business Model se utilizó como base el Canva detallado en el Anexo 8.

### **Key Partners**

Nuestro principales partners van a ser los proveedores o suppliers para llevar adelante el Marketplace. Por otro lado también van a ser parte los profesionales de la construcción, las empresas constructoras teniendo en cuenta los diferentes tamaños de las mismas, adicional a estos se encuentran también los propietarios o desarrolladoras de construcción para la renovación de viviendas en los cuales nos focalizaremos al principio y los clientes finales que también buscan la refacción de sus hogares.

### **Key Activities and resources**

Al tratarse de un Marketplace de construcción en Argentina, el desarrollo y mantenimiento de una plataforma digital y funcional resulta fundamental para el éxito del negocio. Como plataforma online, proporcionará a los usuarios un acceso conveniente y centralizado a todos los productos y servicios relacionados con la construcción en un solo lugar.

La plataforma del Marketplace permitirá a los usuarios explorar y buscar productos de construcción de manera eficiente. Los clientes podrán navegar por categorías, realizar búsquedas específicas y filtrar los resultados según sus

---

<sup>8</sup> <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-actividad-de-la-construccion-sigue-creciendo-y-ya-hay-443121-puestos-de-trabajo#:~:text=de%20trabajo%20registrados,La%20actividad%20de%20la%20construccion%20sigue%20creciendo%20y%20ya%20hay,del%205%2C2%25%20interanual.>

<sup>9</sup> <https://www.camarco.org.ar/>

<sup>10</sup> <https://www.ambito.com/opiniones/construccion/el-gran-desafio-del-sector-la-argentina-n5557889>

<sup>11</sup> <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-3-42>

necesidades. Cada producto estará acompañado de una descripción detallada que incluirá características, especificaciones técnicas, precios y disponibilidad. Esta información brindará a los clientes seguridad y confianza al momento de tomar decisiones de compra.

La modalidad de entrega también será un aspecto clave a tener en cuenta en la plataforma. Se proporcionarán opciones claras y detalladas sobre los métodos de envío y plazos de entrega, permitiendo a los clientes seleccionar la opción que mejor se adapte a sus necesidades y preferencias. Además, se brindará información transparente sobre los costos de envío y posibles restricciones geográficas.

La seguridad de la plataforma será una prioridad para garantizar la confianza de los usuarios. Se implementarán medidas de seguridad y protección de datos para salvaguardar la información personal y financiera de los clientes. Se utilizarán protocolos de encriptación y se cumplirán las regulaciones de privacidad y protección de datos vigentes en Argentina.

Asimismo, la plataforma del Marketplace de construcción en Argentina deberá contar con un sistema de soporte al cliente eficiente y confiable. Se brindará asistencia en tiempo real a través de diferentes canales de comunicación, como chat en vivo, correo electrónico o teléfono. Los clientes podrán realizar consultas, resolver dudas y recibir orientación personalizada sobre los productos, el proceso de compra y cualquier otro aspecto relacionado.

La plataforma también permitirá a los usuarios dejar comentarios, reseñas y valoraciones sobre los productos y los vendedores. Esta retroalimentación será invaluable tanto para los clientes, al momento de tomar decisiones informadas de compra, como para los vendedores, al recibir comentarios constructivos sobre sus productos y servicios.

Además, la plataforma del Marketplace puede incluir características adicionales para mejorar la experiencia del usuario. Por ejemplo, se podrían ofrecer herramientas de comparación de productos, recomendaciones personalizadas basadas en las preferencias del cliente, y la posibilidad de guardar productos en una lista de deseos para una compra futura.

## Value Propositions

Forming ofrece a los usuarios una amplia variedad de productos y servicios relacionados con la industria de la construcción, todo en un solo lugar. Desde materiales de construcción hasta servicios de contratistas y proveedores especializados, los clientes podrán encontrar todo lo que necesitan para sus proyectos en nuestra plataforma.

Nos comprometemos a trabajar con proveedores confiables y verificados, asegurando la calidad de los productos y servicios ofrecidos en nuestro Marketplace. Realizamos una rigurosa selección de proveedores para garantizar que cumplan con los estándares de calidad y confiabilidad que nuestros clientes merecen.

Además, facilitamos a los usuarios la búsqueda y comparación de precios a través de nuestras herramientas intuitivas. Nuestra plataforma cuenta con funciones de búsqueda avanzada y filtros que permiten a los clientes encontrar rápidamente los productos y servicios que se ajusten a sus necesidades y presupuesto.

La plataforma ha sido diseñada de manera intuitiva y fácil de usar, brindando una experiencia sin complicaciones para nuestros usuarios. Tanto si eres un profesional de la construcción experimentado como un cliente final que busca realizar mejoras en su hogar, nuestra plataforma te guiará de manera sencilla a través del proceso de búsqueda, selección y compra.

Para brindar un servicio completo, ofrecemos servicios de asesoramiento y soporte al cliente. Nuestro equipo de expertos está disponible para responder preguntas, proporcionar orientación y asesoramiento sobre productos y servicios, y ayudar en cualquier aspecto relacionado con la construcción.

En términos de opciones de pago, nos preocupamos por la seguridad y flexibilidad. Ofrecemos diversas opciones de pago seguras, incluyendo métodos tradicionales y electrónicos, para que nuestros clientes puedan realizar transacciones con confianza y comodidad.

En resumen, nuestro Marketplace de construcción en Argentina se distingue por ofrecer una amplia variedad de productos y servicios en un solo lugar, con acceso a proveedores confiables y verificados. Nuestra plataforma intuitiva y fácil de usar, junto con herramientas de búsqueda y comparación de precios, garantizan una

experiencia satisfactoria para los usuarios. Además, nuestro compromiso con el asesoramiento y el soporte al cliente, así como las opciones de pago seguras y flexibles, hacen de nuestra plataforma la elección ideal para profesionales y clientes en la industria de la construcción.

## **Customer Relationships**

En Forming se ofrece una atención al cliente personalizada y una respuesta rápida a todas las consultas y problemas que puedan surgir. Nuestro equipo de atención al cliente estará altamente capacitado y comprometido a brindar un servicio excepcional, asegurando que todas las necesidades de nuestros usuarios sean atendidas de manera oportuna y efectiva.

Además, nos esforzamos por mantener una comunicación proactiva con nuestros clientes. Mantenemos informados a nuestros usuarios sobre nuevos productos, ofertas especiales y actualizaciones relevantes en nuestra plataforma. Esto asegura que nuestros clientes estén al tanto de las últimas novedades y oportunidades disponibles en el mercado de la construcción.

Asimismo, hemos creado una comunidad en línea para fomentar la interacción entre profesionales de la construcción y clientes. Esta comunidad permite a los usuarios compartir conocimientos, experiencias y consejos relacionados con proyectos de construcción. Además, ofrecemos espacios de discusión y grupos de interés para que los usuarios puedan conectarse y colaborar entre sí, enriqueciendo así la experiencia de todos los miembros de nuestra plataforma.

## **Channels**

El principal canal de contacto será una plataforma web accesible desde cualquier dispositivo con conexión a Internet. Esto permite a nuestros usuarios acceder al Marketplace en cualquier momento y desde cualquier lugar, brindando flexibilidad y comodidad en sus interacciones con nuestra plataforma.

Además, tendremos alianzas estratégicas con proveedores y empresas del sector de la construcción. Estas nos permiten ampliar nuestra oferta de productos y

servicios, brindando a nuestros usuarios una mayor variedad y calidad. Trabajaremos de la mano con proveedores confiables y reconocidos para asegurar que los productos y servicios ofrecidos en nuestra plataforma cumplan con los estándares más altos de calidad y confiabilidad.

También colaboraremos estrechamente con gremios y asociaciones de la industria de la construcción. Estas colaboraciones nos permiten estar al tanto de las últimas tendencias y regulaciones en el sector, así como establecer contactos con profesionales y empresas líderes en la industria. A través de estas colaboraciones, buscamos fortalecer nuestra presencia en el mercado y brindar a nuestros usuarios un acceso privilegiado a recursos y conocimientos especializados.

### **Customer Segments**

El segmento de clientes objetivo para nuestro Marketplace de construcción en Argentina se centra inicialmente en personas de entre 35 y 65 años. Este grupo demográfico representa a profesionales de la construcción, empresas constructoras, proveedores de materiales y clientes finales que buscan productos y servicios relacionados con la industria de la construcción.

Sin embargo, tenemos como objetivo ampliar nuestro alcance y atraer a un segmento de clientes más amplio en el mediano plazo. Nuestra estrategia se enfoca en captar la atención de clientes más jóvenes, de 28 a 35 años, así como de personas mayores de 65 años. Entendemos que estos grupos demográficos también tienen necesidades y demandas relacionadas con la construcción, y queremos brindarles una plataforma confiable y conveniente para satisfacer sus requerimientos.

Para alcanzar este objetivo, implementaremos acciones de marketing dirigidas específicamente a estos segmentos de edad. Utilizaremos estrategias en línea, como publicidad digital, campañas en redes sociales y colaboraciones con influencers, para generar conciencia y atraer a los clientes más jóvenes. Al mismo tiempo, estableceremos alianzas con organizaciones y asociaciones de la tercera edad para llegar a los clientes mayores de 65 años, proporcionándoles información y soluciones adaptadas a sus necesidades.



Nuestra plataforma será diseñada de manera intuitiva y fácil de usar, teniendo en cuenta las preferencias y habilidades tecnológicas de los clientes de diferentes edades. Proporcionaremos una experiencia de usuario amigable y personalizable para satisfacer las expectativas de cada segmento.

Además, nos esforzaremos por comprender las necesidades y preferencias específicas de cada grupo demográfico. Realizaremos investigaciones de mercado y encuestas para obtener información valiosa sobre las demandas de los clientes más jóvenes y mayores. Esto nos permitirá adaptar nuestra oferta de productos y servicios, brindando soluciones relevantes y atractivas para cada segmento de clientes.

### **Cost Structure**

El MVP (Producto Mínimo Viable) del Marketplace de construcción en Argentina implicará dos categorías principales de gastos. En primer lugar, se destinarán recursos al costo inicial del desarrollo y mantenimiento de la plataforma. Esto incluirá la creación y configuración de la plataforma, así como el alojamiento y el aseguramiento de su funcionamiento óptimo en la nube.

Además, es importante tener en cuenta otros gastos necesarios para el lanzamiento y promoción del MVP. Esto puede incluir el registro y adquisición del nombre de dominio, la personalización del diseño de la plataforma para brindar una experiencia de usuario atractiva, las configuraciones adecuadas para el procesamiento de pagos y las campañas de marketing para dar a conocer el Marketplace y atraer a usuarios y proveedores.

Estos gastos son parte integral del desarrollo inicial del MVP y se consideran inversiones necesarias para establecer una base sólida y competitiva en el mercado de la construcción en Argentina. A medida que el negocio crezca y se expanda, es posible que surjan otros gastos adicionales relacionados con mejoras, actualizaciones y estrategias de crecimiento a largo plazo.

## **GO TO MARKET PLAN**

### **MODELO DE INGRESO Y PRICING**

El modelo de negocio de Forming se basará en un esquema de comisiones, en el cual se establecerá un porcentaje del 7% que se cobrará a los proveedores por cada venta que se realice a través de nuestra plataforma.

Esta estrategia de comisiones nos permitirá generar ingresos de manera sostenible y alinear nuestros intereses con los proveedores que utilizan nuestra plataforma para comercializar sus productos o servicios. Al cobrar un porcentaje de cada venta, nos aseguramos de que nuestro éxito esté directamente relacionado con el éxito de los proveedores.

La ventaja de este modelo de negocio basado en comisiones es que no requerimos que los proveedores realicen un pago inicial para utilizar nuestra plataforma. En cambio, solo pagarán una comisión cuando efectivamente se haya concretado una venta a través de Forming. Esto reduce el riesgo para los proveedores y elimina cualquier barrera de entrada que pueda desincentivar su participación en nuestra plataforma.

Además, al establecer una comisión del 7%, hemos buscado un equilibrio entre la generación de ingresos para la empresa y la viabilidad financiera para los proveedores. Consideramos que este porcentaje es justo y competitivo dentro del mercado, y nos permitirá cubrir nuestros costos operativos y continuar mejorando nuestros servicios.

Es importante destacar que nuestra plataforma brindará a los proveedores una amplia gama de herramientas y servicios para ayudarles a maximizar sus ventas. Desde la gestión de inventario y pedidos hasta el análisis de datos y la optimización de la exposición de productos, nos comprometemos a proporcionar un valor agregado a nuestros proveedores que justifique la comisión que se les cobrará.

Esta estrategia nos permitirá generar ingresos sostenibles, alinear nuestros intereses con los proveedores y brindarles herramientas y servicios que impulsen su éxito en el comercio electrónico.

## **FUNNEL DE MARKETING**

### **Captación de clientes**

Como parte de nuestra estrategia para generar conciencia y dar a conocer nuestra marca con el objetivo de captar clientes, hemos implementado una estrategia de posicionamiento SEO en nuestra página web. Este enfoque se basa en optimizar nuestro contenido para que Forming aparezca en las primeras posiciones de los motores de búsqueda de forma gratuita, para esto se trabajará en conjunto con una agencia de marketing especializada que nos guiará en la composición de texto de la página web y revisará la misma antes de ser publicada.

Para aumentar nuestra visibilidad y llegar a nuestro público objetivo, también se lanzarán campañas de marketing pago en redes sociales como Instagram, Facebook y YouTube. El objetivo de estos anuncios es crear tráfico en nuestra Landing page para captar a los mismo una vez que llegan a la misma. Una vez dentro de la misma buscaremos retener a la mismos con ofertas especiales de lanzamiento con por ejemplo descuentos y bonificaciones específicas.

Además de las estrategias mencionadas, también se implementará una estrategia de email marketing. A través de correos electrónicos que tenemos y captamos por los anuncios, enviaremos información relacionada a la construcción y a nuestro Marketplace.

Buscamos maximizar nuestra visibilidad y llegar a una audiencia más amplia a través de asociaciones estratégicas. Hemos establecido presencia en los diarios digitales más importantes del país, donde comentamos nuestra propuesta de valor, nuestras diferenciaciones y nuestras alianzas estratégicas.

Todas estas campañas se miden y analizan a través de herramientas como Google Analytics. Utilizamos estas métricas clave para obtener información sobre el rendimiento de nuestros anuncios y tomar decisiones basadas en datos.

## **Retención de clientes**

En nuestro afán de retener a nuestros clientes, hemos implementado una serie de beneficios diseñados para brindarles una experiencia cómoda y satisfactoria en nuestra plataforma. Uno de estos beneficios es la opción de crear un usuario en nuestra plataforma, lo cual les permitirá acceder de manera rápida y sencilla a todas sus compras en un solo paso.

Al contar con un usuario registrado, nuestros clientes podrán disfrutar de la conveniencia de tener toda su información personal y de compra almacenada de forma segura en nuestra plataforma. Esto significa que no tendrán que ingresar sus datos repetidamente en cada transacción, lo cual ahorra tiempo y simplifica el proceso de compra.

Además, al tener un usuario registrado, nuestros clientes podrán acceder a un panel de control personalizado donde podrán realizar un seguimiento detallado de sus pedidos. A través de esta función, podrán conocer el estado de sus envíos, las fechas estimadas de entrega y cualquier actualización relevante sobre sus compras. Esta herramienta brinda tranquilidad y transparencia a nuestros clientes, permitiéndoles estar informados en todo momento sobre el progreso de sus pedidos.

Asimismo, con el fin de mejorar la experiencia de nuestros clientes, hemos implementado un sistema de notificaciones y alertas. A través de estas notificaciones, nuestros clientes recibirán información relevante sobre promociones, descuentos exclusivos y lanzamientos de nuevos productos. Estas comunicaciones personalizadas les permitirán estar al tanto de las últimas novedades y aprovechar oportunidades especiales, creando un sentido de pertenencia y exclusividad.

Adicionalmente, hemos desarrollado un servicio de atención al cliente dedicado a garantizar la satisfacción de nuestros clientes. Nuestro equipo de soporte estará disponible para resolver cualquier consulta, inquietud o problema que puedan tener. Ya sea a través de chat en vivo, correo electrónico o línea telefónica, nos esforzamos por brindar un servicio eficiente y amigable que demuestre nuestro compromiso con la excelencia en la atención al cliente.

## **Crecimiento**

En la etapa de crecimiento buscaremos en primer lugar lograr que nuestros clientes realicen re compras o cross y up-selling y por otro lado crecer a través del boca a boca y de esta manera también crecer por el incremento en el número de nuestros consumidores finales. Nuestro objetivo a largo plazo es posicionarnos como un líderes en la industria. También utilizaremos las redes sociales y el envío de correos electrónicos a nuestra cartera existente para amplificar el alcance de estas promociones.

Como estrategia de up-selling se ofrecerán descuentos, promociones y la página web estará diseñada también para hacer sugerencias de Cross-selling.

## **CUSTOMER ACQUISITION COST**

El Costo de Adquisición del Cliente (CAC) representa la inversión monetaria requerida para obtener un nuevo cliente. Este indicador es fundamental para evaluar el rendimiento derivado de las inversiones realizadas en marketing y ventas, con el propósito de aumentar la base de usuarios.

Nuestro punto de partida es una proyección de 230.000 usuarios para el tercer año, coincidiendo con los resultados arrojados en el SOM (Statement of Operations and Management). En este contexto, se han estimado los gastos asociados al marketing y los sueldos del personal del área de marketing, los cuales son necesarios para adquirir a cada nuevo usuario.

A medida que transcurran los meses y llevemos a cabo campañas digitales que nos proporcionen métricas valiosas y un mayor conocimiento del negocio, junto con el establecimiento de alianzas, prevemos un aumento en el porcentaje de conversión y una mejora en las experiencias de los compradores. Estos factores contribuirán a reducir los costos de adquisición de nuevos clientes a lo largo del tiempo.

ARGENTINA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>Total Nuevos Clientes</b>	<b>150.000</b>	<b>180.000</b>	<b>230.000</b>
<b>Total Clientes Acumulados</b>	<b>150.000</b>	<b>330.000</b>	<b>560.000</b>
Gastos Marketing	79.000	116.000	173.000
Agencia de Marketing	30.000	40.000	80.000
Sueldos	250.000	275.000	302.500
<b>Total Marketing</b>	<b>359.000</b>	<b>431.000</b>	<b>555.500</b>
CAC	2,4	1,3	1,0

## **CUSTOMER LIFETIME VALUE**

En el cálculo del costo de capital, hemos empleado el método del Valor Presente Ajustado (APV), el cual considera varios factores clave. Estos incluyen una tasa libre de riesgo, una beta de la industria, una prima de riesgo basada en el tamaño estimada internamente y una prima de riesgo país. El enfoque del método APV implica analizar las maniobras financieras por separado y luego sumar su valor al valor de la empresa.

Hemos obtenido un Customer Lifetime Value (Valor del Cliente a lo Largo del Tiempo) total de USD 69,17. Este cálculo se basa en la suposición de un período de 5 años en el cual el cliente podría realizar transacciones a través de nuestra plataforma. Es importante considerar este valor para evaluar el retorno de las acciones dirigidas a la gestión y expansión de nuestra base de clientes. Ver anexo 12.

## **RECURSOS, PROCESOS Y PLAN OPERATIVO DEL NEGOCIO**

El supply chain de Forming se compone de varios elementos clave que trabajan juntos para garantizar una operación fluida y eficiente. A continuación, describiré los aspectos principales del supply chain, el proceso productivo y los recursos clave involucrados:

## **Proceso productivo y/o de prestación de servicios**

El proceso productivo en primer lugar implica la gestión de pedidos, adquisición de productos, logística de entrega y servicios relacionados. Los usuarios realizarán pedidos a través de la plataforma, y el proceso se desarrollará de la siguiente manera:

1. **Gestión de pedidos:** Los usuarios seleccionan los productos y servicios requeridos, ingresan los detalles del proyecto y realizan el pedido a través de la web. El sistema registra y procesa la información del pedido.
2. **Adquisición de productos:** Forming se encarga de establecer alianzas con proveedores de materiales de construcción y otros servicios relacionados. Establece acuerdos comerciales y logra una integración efectiva con los proveedores para garantizar la disponibilidad y calidad de los productos.
3. **Logística de entrega:** Una vez confirmado el pedido, coordinaremos la logística de entrega, ya sea a través de proveedores de transporte o mediante nuestra propia flota de distribución dependiendo la ubicación del cliente. El objetivo es garantizar la entrega oportuna y segura de los productos a los clientes finales.

## **Capacidades, tiempos de ciclo y cuellos de botella**

Las capacidades incluyen la gestión eficiente de pedidos, la coordinación logística y la provisión de servicios relacionados. Los tiempos de ciclo pueden variar dependiendo de la disponibilidad de los productos y los servicios requeridos, así como de los plazos de entrega acordados con los proveedores y contratistas.

## **Cuellos de botella**

Los mismos se pueden dar en diferentes etapas del proceso:

1. **Disponibilidad de productos:** La falta de stock o retrasos en la entrega de los proveedores pueden generar cuellos de botella en el suministro de productos necesarios para los proyectos de construcción.
2. **Capacidad de logística:** Si la capacidad de transporte o la coordinación logística no se gestionan adecuadamente, pueden surgir retrasos en la entrega de los productos a los clientes finales.

### Recursos y actividades claves

1. **Plataforma tecnológica:** Una plataforma digital sólida y escalable es fundamental para gestionar eficientemente Forming, desde la gestión de pedidos hasta la integración con proveedores y la prestación de servicios.
2. **Alianzas con proveedores:** Establecer alianzas estratégicas con proveedores confiables y de calidad es esencial para garantizar la disponibilidad y variedad de productos necesarios.
3. **Sistema de gestión de inventario:** Implementar un sistema de gestión de inventario eficiente permite realizar un seguimiento de las existencias, prevenir la falta de stock y optimizar la gestión de pedidos.
4. **Coordinación logística:** Contar con una red logística confiable y eficiente, ya sea mediante la adquisición de flotas de transporte o a través de acuerdos con proveedores de logística, es crucial para garantizar la entrega puntual de los productos.



## **IMPLEMENTACION DEL NEGOCIO**

En lo que respecta a la estrategia de implementación, el lanzamiento de Forming será focalizado en AMBA, con el fin de validar la primer versión del MVP y una vez realizado poder consolidar en el posicionamiento de la marca.

La empresa comenzará sus operaciones en un co-work ubicado en la ciudad de buenos aires, en una oficina alquilada dentro del mismo, donde el equipo se reunirá de forma presencial o remota para trabajar y poner en marcha el proyecto. El lanzamiento inicial se enfocará en AMBA, y servirá como experimento para evaluar el potencial impacto y rendimiento de la primer etapa. Además, se buscará establecer alianzas estratégicas.

Durante el segundo año del proyecto, se buscará expandir la región hasta 500KM de la ciudad de buenos aires, es importante destacar lo clave que es la logística en un negocio como la construcción y es por eso que se avanzará de forma cautelosa en la expansión del proyecto.

### **OBJETIVOS CLAVES**

#### **Año 1 y 2**

1. Posicionarnos como el Marketplace de construcción Número 1 de la Argentina.
2. Tener cobertura de corralones y proveedores en todas las comunas de capital y AMBA.
3. Alcanzar el 20% de market share.
4. Generar ventas por 15 millones de dólares

#### **Año 3 y 4**

1. Tener el 25% de share de mercado en Argentina.
2. Ser un referente en la industria a nivel LATAM.

En términos de estructura operativa, Forming contará con diferentes áreas, como marketing, producto, tecnología, customer experience y compliance. Se incorporarán profesionales especializados en cada área, incluyendo roles de liderazgo y analistas. La idea es establecer un equipo multidisciplinario que pueda gestionar de manera efectiva el lanzamiento y crecimiento, asegurando una experiencia óptima para los usuarios. El enfoque principal será en el desarrollo del MVP, la adquisición de clientes, la gestión de alianzas estratégicas y la mejora continua del producto y la experiencia del cliente. Con el tiempo, se espera expandir el equipo y reducir la dependencia de agencias externas a medida que la marca se posiciona en el mercado. A continuación se detalla el equipo y los respectivos sueldos para los primeros 3 años.

<b>SUELDOS</b>		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
MARKETING	GERENTE DE MARKETING	22.000	24.200	26.620
	ANALISTA DE MARKETING	10.000	11.000	12.100
	COMMUNITY MANAGER	12.000	13.200	14.520
TECNOLOGIA	FRONT DEVELOPER	15.000	16.500	18.150
	BACK DEVELOPER	15.000	16.500	18.150
	QA1	13.000	14.300	15.730
	QA2	13.000	14.300	15.730
	GERENTE	25.000	27.500	30.250
CRM	HEAD CX	20.000	22.000	24.200
	ANALISTA CX	10.000	11.000	12.100
LEGALES	HEAD LEGALES	18.000	19.800	21.780
CONTABILIDAD	ADMINISTRATIVO	10.000	11.000	12.100
	CONTADOR	15.000	16.500	18.150
PRODCUTO	UX/UI	12.000	13.200	14.520
	PM	15.000	16.500	18.150
	PO	15.000	16.500	18.150
	ANALISTA	10.000	11.000	12.100
<b>TOTAL SUELDOS</b>		<b>250.000</b>	<b>275.000</b>	<b>302.500</b>

Es importante destacar que los mismos se encuentran expresados en Moneda estadounidense.

## **EQUIPO EMPRENDEDOR**

El equipo que llevará adelante el proyecto FORMING está compuesto por dos compañeros de la Maestría de Negocios Digitales de la Universidad de San Andrés. Ambos con gran interés en los canales digitales y el auge de la construcción en el país.

En primer lugar Nicolas Scagnetti, quien será el CCO. Posee una amplia trayectoria y experiencia en el apasionante mundo digital, donde ha dejado una huella significativa gracias a su compromiso y conocimientos en el ámbito del comercio electrónico.

Con una destacada trayectoria en el desarrollo y la gestión de estrategias creativas para empresas en línea, Nicolas ha desempeñado roles clave en el ámbito del digital y ha demostrado su habilidad para generar resultados tangibles en el entorno de los marketplaces y las páginas de ecommerce. Su visión innovadora y su profundo conocimiento de las tendencias emergentes en el ámbito digital lo convierten en un líder destacado en el campo.

Nicolas ha estado a la vanguardia de la evolución de las plataformas digitales, trabajando incansablemente para mejorar la experiencia del usuario y optimizar la forma en que las empresas interactúan con sus clientes en línea. Ha trabajado en empresas como Banco Comafi, Almundo y Grupo Mirgor.

Por otro lado, Antonella Carello, quien será CTO y CMO. Una profesional destacada que desempeñará un papel fundamental en nuestra empresa como Directora de Tecnología (CTO, por sus siglas en inglés) y Directora de Marketing (CMO, por sus siglas en inglés). Antonella es una líder apasionada y experimentada en ambos ámbitos, lo que la convierte en un activo invaluable para nuestro equipo directivo.

Con una trayectoria sólida en el ámbito tecnológico, ha demostrado su capacidad para diseñar y ejecutar estrategias innovadoras que aprovechan las últimas tendencias y avances en el campo de la tecnología. Su experiencia en el desarrollo de soluciones tecnológicas de vanguardia, combinada con su visión

estratégica, nos permitirá mantenernos a la vanguardia en un entorno digital en constante evolución

Antonella ha liderado con éxito equipos multidisciplinarios en el desarrollo e implementación de proyectos tecnológicos complejos. Su enfoque centrado en las personas y su habilidad para fomentar un entorno de trabajo colaborativo han sido clave para impulsar la creatividad y la eficiencia en la entrega de soluciones tecnológicas de alto rendimiento. Su experiencia en la gestión de proyectos tecnológicos de gran envergadura y su habilidad para identificar y resolver desafíos técnicos son altamente valorados en la industria.

Además de su destacada experiencia tecnológica, Antonella también es una experta en marketing con una visión única y una capacidad probada para diseñar estrategias efectivas que impulsen el crecimiento y la visibilidad de la marca. Su profundo conocimiento del mercado y su habilidad para comprender las necesidades y deseos del cliente nos ayudarán a desarrollar y ejecutar campañas de marketing altamente efectivas y centradas en el cliente.

Antonella desempeñará un papel clave en la alineación de nuestras estrategias tecnológicas y de marketing, lo que permitirá una integración perfecta de nuestras soluciones tecnológicas con las necesidades y preferencias de nuestros clientes. Su enfoque orientado al cliente y su capacidad para generar experiencias excepcionales serán fundamentales para impulsar el crecimiento y el éxito de nuestra empresa.

Cuenta con amplia trayectoria en empresas de gran envergadura como Accenture, Globant, Worldline y VMLY&R.

## **CONTEXTO MACRO Y MICROECONÓMICO**

Argentina ha enfrentado altos niveles de inflación en los últimos años, lo cual ha afectado el costo de los materiales de construcción y los insumos necesarios para llevar a cabo proyectos de construcción. Esta inflación ha generado incertidumbre y dificultades en la planificación y ejecución de obras. En conjunto a lo mencionado, la devaluación de la moneda local ha impactado en el sector de la construcción, especialmente en la adquisición de maquinarias y equipos importados. El aumento en

los costos de importación ha tenido un efecto directo en los precios finales de los proyectos de construcción.

Adicional a lo destacado anteriormente, el contexto económico de Argentina ha estado marcado por restricciones en el acceso a divisas extranjeras y limitaciones en el comercio internacional. Estas restricciones han dificultado la importación de materiales y tecnología necesarios para la construcción, lo que ha afectado la disponibilidad y el costo de estos recursos.

En lo que respecta a lo microeconómico, la demanda interna que a pesar de las dificultades macroeconómicas, ha sido considerable. La necesidad de viviendas y la inversión en infraestructura han impulsado la actividad constructiva en el país. Durante los últimos años, el gobierno argentino implementó diversas políticas para incentivar la construcción, como el Plan Procrear, que otorga créditos hipotecarios y subsidios para la construcción y compra de viviendas. Estas medidas han tenido un impacto positivo en el sector, generando oportunidades y estimulando la inversión.

En cuanto a los costos de construcción han experimentado un aumento significativo durante el año 2023. La inflación, la devaluación y los incrementos en los precios de los materiales han presionado los costos, lo que ha impactado en la rentabilidad de los proyectos y la capacidad de las empresas constructoras para ejecutar obras.

En lo que respecta al PIB, Argentina, una de las economías más grandes de América Latina, se destaca por su amplia extensión territorial de 2,8 millones de kilómetros cuadrados y su diversidad de recursos naturales. Con un Producto Interno Bruto (PIB) de alrededor de US\$610 mil millones, el país cuenta con un potencial económico significativo. Si bien Argentina experimentó una contracción del 9,9% en su PIB en 2020 debido a los impactos económicos de la pandemia de COVID-19, ha logrado una recuperación más rápida de lo esperado. En 2021, se registró un crecimiento del 10,4% en el PIB, seguido de un crecimiento del 5,2% en 2022<sup>12</sup>. Sin embargo, en los últimos cuatro meses de 2022, la actividad económica se ha visto

---

<sup>12</sup> Información obtenida de la web BANCO MUNDIAL  
<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#:~:text=Luego%20de%20la%20pandemia%2C%20la,desatada%20por%20la%20COVID%2D19>

afectada por restricciones estrictas a las importaciones y una sequía histórica, lo que ha limitado las perspectivas de crecimiento en 2023. Además, la inflación ha sido un desafío, superando el 100% anual en febrero de 2023.

En términos de deuda, Argentina logró reestructurar su deuda privada en 2020 y, a principios de 2022, alcanzó un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) para un nuevo Programa de Facilidades Extendidas (EFF, por sus siglas en inglés). Este programa, con una duración de 30 meses y un período de gracia de cuatro años y medio, permitió al país refinanciar sus vencimientos con el FMI y fortalecer sus reservas en el corto plazo. Como parte de los compromisos acordados, se busca lograr una consolidación fiscal gradual, alcanzando el equilibrio en 2025, y reducir el financiamiento monetario del déficit. En su primer año de implementación, se logró una reducción del déficit fiscal en comparación con 2021, gracias al efecto de la inflación en el gasto público y la aplicación de un esquema de segmentación tarifaria.

En lo que respecta a la construcción, El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) informó que tanto la producción industrial como la actividad de la construcción registraron crecimientos en marzo de 2023. La industria experimentó un aumento del 3,1%, mientras que la construcción logró un incremento del 1,2% en comparación con el mismo mes del año anterior.<sup>13</sup>

En el acumulado del primer trimestre del año, la producción manufacturera muestra un aumento del 2,6%, mientras que la construcción mejora un 0,8% en comparación con el mismo período del año anterior.

En comparación con el mes anterior, la industria experimentó un crecimiento del 3,4% en marzo, y el índice serie tendencia-ciclo mostró una variación positiva del 0,3%. Por su parte, la actividad de la construcción mejoró un 3,5% en comparación con el mes anterior, y el indicador de tendencia-ciclo aumentó un 0,3%.

---

<sup>13</sup> Información obtenida de una nota del Diario Perfil: <https://www.perfil.com/noticias/economia/la-produccion-industrial-y-la-construccion-crecieron-en-marzo.phtml#:~:text=La%20producci%C3%B3n%20industrial%20y%20la%20construcci%C3%B3n%20registraron%20crecimientos%20en%20marzo,a%C3%B1o%20anterior%2C%20inform%C3%B3%20el%20INDEC.>

Estos resultados indican una recuperación en ambos sectores económicos después de la caída experimentada el mes anterior, cuando la industria tuvo un descenso del 1,7% interanual y la construcción bajó un 6,3%. De esta manera, se observa una variación positiva en el acumulado del primer trimestre.

Si nos focalizamos en la construcción per se, se registró un aumento del 16,4% en los puestos de trabajo regulares, alcanzando un nivel récord de 467.201 empleos, lo que representa más de 50 mil nuevos puestos en comparación con el mismo mes del año anterior.

Según la consultora LCG, debido a la reducción de la disponibilidad de divisas causada por la caída de las exportaciones debido a la sequía, se espera que las restricciones a las importaciones de insumos se mantengan o se profundicen para mantener las reservas. Esto puede afectar la operatividad de la industria, por lo que se proyecta una caída de hasta un 4% promedio anual en comparación con el año 2022.

## **MODELO ECONÓMICO**

Todos los resultados y números se expresan en moneda estadounidense debido a la volatilidad y escalabilidad que caracteriza a la moneda argentina. Esta elección se realiza con el objetivo de brindar una mayor estabilidad y facilidad de comprensión en las cifras y proyecciones financieras del proyecto. Dado que la moneda estadounidense es ampliamente reconocida y utilizada en transacciones internacionales, se considera apropiado utilizarla como referencia en este contexto para garantizar la coherencia y la comparabilidad de los datos financieros.

Ingresos

## INGRESOS

Basándonos en los análisis y proyecciones realizadas, se ha identificado un grupo de activos que se espera realice compras en Forming, el Marketplace de construcción. Para el primer año, se estima contar con 150.000 clientes, los cuales se espera realicen un promedio de 2 compras anuales. Se considera que estos clientes dividirán sus compras en varias transacciones, en lugar de adquirir todos los materiales en una única compra, lo que permitirá un flujo constante de ingresos a lo largo del año.

Por otro lado, se estableció un ticket promedio de 900 USD, luego del cálculo se aplicará la comisión de 0,07% que sería nuestro modelo de ingreso. Dándonos un Resultado Bruto de \$18.900.000 para el primer año. Un segundo año ubicándonos en \$22.680.00 y por último el 3er año de actividad nos encontraríamos en \$28.980.000.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
USUARIOS	150.000	180.000	230.000
Nº VENTAS	300000	360000	460000
TICKET PROMEDIO	900	900	900
COMISION	0,07	0,07	0,07
RESULTADO BRUTO	\$18.900.000	\$22.680.000	\$28.980.000

## COSTOS VARIABLES

En el ámbito de los costos variables, es fundamental destacar que estos desempeñan un papel crucial en el desarrollo y la gestión de cualquier empresa o proyecto, ya que varían en función de la actividad y el volumen de ventas. Uno de los elementos esenciales que constituyen estos costos es la implementación de campañas agresivas de marketing para lograr un posicionamiento sólido en el



mercado y aumentar el nivel de awareness o conocimiento de la marca entre el público objetivo (véase Anexo 9 para una descripción detallada de estas campañas).

Estas campañas de marketing desempeñan un papel clave en la creación de una sólida identidad de marca, lo que a su vez contribuye al aumento de la demanda de productos o servicios ofrecidos por la empresa. Sin embargo, debido a su naturaleza variable, los costos asociados a estas campañas pueden fluctuar en función de la estrategia adoptada y el alcance de la audiencia a la que se pretende llegar. Es importante tener en cuenta que, si bien estas campañas pueden representar una inversión significativa, también pueden generar resultados notables a largo plazo, generando un mayor retorno de la inversión.

Otro aspecto clave de los costos variables son los gastos de agencia, los cuales se encuentran directamente relacionados con la facturación y los objetivos establecidos para el año en cuestión. Estos gastos varían en función del alcance de los proyectos encomendados a la agencia y de los resultados obtenidos. Por lo tanto, estos gastos pueden ser dinámicos y estar sujetos a cambios en función de la evolución del negocio.

## **COSTOS FIJOS**

En el caso de los costos fijos, es esencial comprender que estos constituyen una parte fundamental en la estructura de gastos de la empresa, ya que son aquellos que se mantienen relativamente constantes independientemente del nivel de producción o ventas. Dentro de esta categoría, uno de los elementos más significativos son los sueldos del personal, representando un porcentaje considerable de los costos fijos totales. El talento humano es el pilar fundamental de cualquier organización, y asegurar salarios competitivos y beneficios para los empleados es crucial para mantener una fuerza laboral motivada y comprometida.

Además de los sueldos, otro componente importante de los costos fijos son las cargas sociales, que incluyen los aportes y contribuciones que la empresa debe realizar para garantizar el bienestar y la seguridad social de sus trabajadores. Estos gastos se encuentran establecidos por regulaciones gubernamentales y suelen

representar un porcentaje adicional significativo sobre los salarios, por lo que es imprescindible tenerlos en cuenta en el presupuesto empresarial.

Asimismo, aunque en menor medida, los costos fijos también incorporan otros gastos como los honorarios de abogados o gastos inesperados que puedan surgir en el desarrollo diario de la actividad empresarial. Estos gastos extras pueden variar dependiendo de la naturaleza del negocio y las circunstancias específicas que se presenten.

Por otro lado, es importante considerar el canon de hosting de la página web, así como los costos asociados al mantenimiento de la misma. En la era digital, tener una presencia en línea sólida es esencial para cualquier empresa, y estos gastos son necesarios para asegurar un rendimiento óptimo de la web, brindando una experiencia satisfactoria a los usuarios y clientes potenciales.

Finalmente, otro costo fijo que debe tomarse en cuenta es el alquiler de la oficina de co-working en la ciudad de Buenos Aires. El espacio físico para desarrollar las operaciones empresariales es fundamental y puede tener un impacto significativo en la eficiencia y la colaboración del equipo. El co-working, como una opción flexible y colaborativa, permite acceder a infraestructura y servicios compartidos, lo que puede ser beneficioso para reducir costos y potenciar la sinergia con otras empresas presentes en el mismo espacio.

Universidad de  
San Andrés

<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
INGRESOS BRUTOS	\$945.000	\$1.134.000	\$1.449.000
CAMPAÑAS DE MARKETING	\$79.000	\$116.000	\$173.000
AGENCIA	\$100.000	\$100.000	\$100.000
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>\$1.124.000</b>	<b>\$1.350.000</b>	<b>\$1.722.000</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
SUELDOS	\$250.000	\$275.000	\$302.500
CARGAS SOCIALES	\$69.000	\$45.833	\$50.365
ABOGADOS	\$20.000	\$20.000	\$20.000
GASTOS EXTRAS	\$15.000	\$15.000	\$15.000
MANTENIMIENTO	\$5.000	\$5.000	\$5.000
HOSTING	\$3.000	\$3.000	\$3.000
ALQUILER DE OFICINA	\$4.000	\$4.000	\$4.000
<b>TOTAL COSTO FIJO</b>	<b>\$366.000</b>	<b>\$367.833</b>	<b>\$399.865</b>

## **ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO**

A continuación, se presenta el estado de resultados proyectado a 3 años, el cual ha sido elaborado teniendo en cuenta el modelo de ingresos proyectados. Gracias a este enfoque, se han calculado el Resultado Bruto, el EBITDA y el Resultado Neto, brindando una visión integral de la estimación financiera para el período analizado.

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
INGRESOS	\$9.843.750	\$12.796.875	\$16.635.938
<b>RESULTADO BRUTO</b>	<b>\$9.843.750</b>	<b>\$12.796.875</b>	<b>\$16.635.938</b>
COSTOS VARIABLES			
INGRESOS BRUTOS	\$945.000	\$1.134.000	\$1.449.000
CAMPAÑAS DE MARKETING	\$79.000	\$116.000	\$173.000
AGENCIA	\$100.000	\$100.000	\$100.000
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>\$1.124.000</b>	<b>\$1.350.000</b>	<b>\$1.722.000</b>
<b>CONTRIBUCIÓN MARGINAL</b>	<b>\$8.719.750</b>	<b>\$11.446.875</b>	<b>\$14.913.938</b>
COSTOS FIJOS			
SUELDOS	\$250.000	\$275.000	\$302.500
CARGAS SOCIALES	\$69.000	\$45.833	\$50.365
ABOGADOS	\$20.000	\$20.000	\$20.000
GASTOS EXTRAS	\$15.000	\$15.000	\$15.000
MANTENIMIENTO	\$5.000	\$5.000	\$5.000
HOSTING	\$3.000	\$3.000	\$3.000
ALQUILER DE OFICINA	\$4.000	\$4.000	\$4.000
<b>TOTAL COSTO FIJO</b>	<b>\$366.000</b>	<b>\$367.833</b>	<b>\$399.865</b>
<b>EBITDA</b>	<b>\$8.353.750</b>	<b>\$11.079.042</b>	<b>\$14.514.073</b>
AMORTIZACIONES	\$190.000	\$250.000	\$250.000
IMPUESTO A LAS GANACIAS	\$3.051.913	\$3.877.665	\$5.079.925
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>\$5.111.837</b>	<b>\$6.951.377</b>	<b>\$9.184.148</b>

## **REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO**

### **INVERSION INICIAL**

Para llevar a cabo este ambicioso proyecto de crear un Marketplace de construcción en Argentina, será crucial contar con una inversión inicial sólida y bien estructurada. Para ello, se estima que se requerirá un monto total de USD 406.000, el cual se distribuirá cuidadosamente en diferentes áreas estratégicas que impulsarán el éxito y el crecimiento sostenible de la plataforma.

En primer lugar, una parte significativa de la inversión se destinará a la formación de la sociedad y a los trámites legales necesarios para establecer la estructura empresarial. La creación de una entidad legal adecuada asegurará el cumplimiento de las regulaciones y normativas del país, brindando una base sólida para el desarrollo del Marketplace.

Asimismo, una inversión significativa se dirigirá al diseño y desarrollo de la página web, que es el núcleo de la plataforma. La creación de una interfaz intuitiva y atractiva será clave para atraer y retener a los usuarios, brindándoles una experiencia óptima al navegar y realizar transacciones en el Marketplace.

La protección de la marca y su identidad también será un aspecto esencial. Por tanto, una parte de la inversión se asignará al registro de la marca, asegurando así que la plataforma esté protegida legalmente y se diferencie en el mercado competitivo.

Además, una parte importante de la inversión se destinará a la investigación previa al lanzamiento. Esto incluirá estudios de mercado exhaustivos para identificar las necesidades y preferencias de los usuarios, así como el análisis de la competencia para obtener información valiosa sobre las mejores prácticas en el sector.

Es esencial poner en valor a la marca antes del lanzamiento oficial, por lo que se destinarán recursos a estrategias de branding y posicionamiento. Crear una imagen fuerte y relevante para el Marketplace permitirá generar expectativas y curiosidad en el mercado, preparando el terreno para una entrada exitosa.

Por otro lado, se considerará una partida para honorarios de abogados, quienes asesorarán en aspectos legales clave y garantizarán que todas las operaciones estén en cumplimiento con las leyes vigentes. La asesoría legal profesional es fundamental para evitar problemas legales y garantizar la seguridad jurídica en todas las transacciones.

La ubicación física también es un factor importante a tener en cuenta, por lo que una parte de la inversión se dirigirá al alquiler de un espacio adecuado para las operaciones del negocio. Además, la compra de mobiliario y equipos necesarios para el funcionamiento eficiente de la empresa será un aspecto a considerar en el presupuesto inicial.

Finalmente, no se puede subestimar la importancia de una campaña agresiva de marketing previa al lanzamiento. Esta campaña se enfocará en generar expectativa y anticipación en el mercado, creando un "buzz" en torno al Marketplace y atrayendo a potenciales usuarios interesados en ser parte de la plataforma desde el inicio.

Para garantizar la estabilidad financiera y enfrentar posibles imprevistos, se establecerá un fondo de reserva. Este fondo servirá como un colchón financiero para mantener la operatividad del negocio y responder de manera efectiva ante cualquier situación inesperada que pueda surgir durante los primeros meses de funcionamiento.



INVERSION INICIAL	
DESCRIPCIÓN	IMPORTE
FORMACIÓN SOCIEDAD	\$8.000
DISEÑO DE LA WEB	\$50.000
REGISTRO DE MARCA	\$5.000
GASTOS VARIOS DE INVESTIGACIÓN	\$10.000
VALOR DE MARCA	\$15.000
ABOGADOS	\$5.000
ALQUILER	\$3.000
MOBILIARIO	\$10.000
MARKETING PRE LANZAMIENTO	\$150.000
RESERVA	\$150.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$406.000</b>

## VIABILIDAD FINANCIERA DEL NEGOCIO

A continuación abordaremos el flujo de fondos. Para calcular el mismo se partió de los gastos que se necesita para la inversión en el proyectos y los costos expuestos anteriormente.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INVERSION INICIAL	\$406.000			
EBITDA		\$8.353.750	\$11.079.042	\$14.514.073
CAPEX	\$40.000			
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		\$2.923.813	\$3.877.665	\$5.079.925
FLUJO DE FONDOS LIBRE	\$504.000	\$5.429.938	\$7.201.377	\$9.434.147
MULTIPLICADOR	1,00	0,80	0,70	0,50
VALOR FFL	\$504.000	\$4.343.950	\$5.040.964	\$4.717.074
VALOR DEL NEGOCIO	\$13.597.988			
TIR	98%			
PAYBACK	AÑO 2			

## **RIESGOS Y ESTRATEGIAS**

En primer lugar es clave mencionar el riesgo regulatorio que se enfrenta en Argentina por los cambios de gobierno y de políticas. Estos, pueden afectar la operación del Forming. Es importante mantenerse actualizado sobre las regulaciones aplicables y establecer relaciones sólidas con las autoridades relevantes. Además, contar con asesoramiento legal especializado ayuda a mitigar este riesgo.

En segundo lugar, el avance tecnológico vino aparejado también del avance delictivo en lo que respecta a seguridad informática y los Marketplace manejan una gran cantidad de datos personales y transacciones financieras. Es por esto, que es fundamental implementar medidas de seguridad robustas para proteger la información confidencial de los usuarios. Esto incluye el uso de encriptación, sistemas de autenticación y auditorías periódicas de seguridad.

Para evitar otro gran riesgo del comercio electrónico, que son los estableceremos medidas y políticas claras de verificación de identidad y antecedentes, así como contar con sistemas de revisión y calificación de usuarios y proveedores. La implementación de mecanismos de pago seguros también puede ayudar a mitigar este riesgo. Es por esto que utilizaremos una plataforma de prevención de fraude.

Otro gran riesgo, y más si hablamos de un país como Argentina es el incumplimiento de proveedores, estos, pueden incumplir con los plazos de entrega, ofrecer productos o servicios de baja calidad o no cumplir con las expectativas del

cliente. Es fundamental establecer contratos claros con los proveedores, incluyendo cláusulas de cumplimiento, penalidades por incumplimiento y procesos de resolución de conflictos.

Por último en cuanto a los riesgo es importante mencionar el riesgo económico y financiero. Los cambios en la economía y la volatilidad financiera pueden afectar la demanda de productos y servicios en el marketplace. Es importante monitorear de cerca las condiciones económicas y financieras, diversificar la oferta de productos y servicios, y contar con reservas financieras para hacer frente a posibles contratiempos.

Por otro lado, los factores críticos para el éxito del proyecto en primer lugar sería tener una relación sólida con proveedores. Establecer alianzas estratégicas con proveedores confiables y de calidad es fundamental para asegurar un suministro constante de productos y servicios.

También es clave que el usuario tenga una experiencia satisfactoria. Brindar una plataforma fácil de usar, con un proceso de compra sencillo y un servicio al cliente eficiente, contribuye a la satisfacción de los usuarios y genera fidelidad hacia el marketplace.

Como también mencionamos como diferencial es importante tener un catálogo diversificado de productos y servicios. Contar con una amplia gama de productos y servicios, que se ajusten a las necesidades y preferencias de los usuarios, aumenta la atracción del marketplace y fomenta la repetición de compras.

En una industria y ambito tan cambiante y en crecimiento es clave la innovación y adaptabilidad. Estar atento a las tendencias y cambios en el mercado de la construcción, así como a las demandas y preferencias de los usuarios, permite al marketplace adaptarse y ofrecer soluciones innovadoras.

Uno de los aspectos más imporantes de este proyecto es la gestión eficiente de operaciones y logística. Mantener una gestión eficiente de los procesos operativos, desde la gestión de pedidos hasta la logística de entrega, es esencial para brindar un servicio confiable y de calidad.



## **ASPECTOS LEGALES Y REGULATORIOS**

Para el armado y constitución de la sociedad, es necesario determinar la forma jurídica que adoptará el Marketplace, en este caso, será una sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.). Esto implica registrar la empresa en el Registro Público y cumplir con los requisitos de constitución correspondientes. También, es fundamental redactar y tener en vigor los contratos y términos de uso del Marketplace, tanto para los proveedores como para los usuarios. Estos contratos deben establecer los derechos y obligaciones de las partes, las políticas de uso, la responsabilidad, la propiedad intelectual y cualquier otro aspecto relevante.

De acuerdo con la Ley de Protección de Datos Personales (Ley N° 25.326), el Marketplace debe cumplir con las disposiciones sobre la recopilación, el almacenamiento y el tratamiento de datos personales de los usuarios. Es necesario obtener el consentimiento informado de los usuarios y garantizar la seguridad de la información recopilada.

En cuanto a la protección del consumidor, el Marketplace debe cumplir con las leyes de protección del consumidor y asegurarse de que los productos y servicios ofrecidos cumplan con los estándares de calidad y seguridad requeridos. También se debe proporcionar información clara y precisa sobre los productos y servicios, los precios, las garantías y las políticas de devolución.

Además, El Marketplace debe garantizar que no se infrinja ninguna propiedad intelectual, tanto en el contenido del sitio web como en los productos o servicios ofrecidos por los proveedores. Es importante establecer políticas claras sobre la protección de los derechos de propiedad intelectual y contar con mecanismos para abordar cualquier infracción denunciada.

Otro aspecto importante es la tributación, se deberá cumplir con las obligaciones fiscales correspondientes, como la emisión de facturas y el pago de impuestos sobre las transacciones realizadas en la plataforma. Es necesario registrar la empresa en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) y cumplir con las regulaciones fiscales vigentes.

## **CONCLUSIÓN**

En conclusión, el desarrollo de un Marketplace de construcción en Argentina presenta una oportunidad significativa para impulsar la industria de la construcción y transformar la forma en que los profesionales, proveedores y clientes interactúan en este sector clave de la economía. Durante esta investigación final, hemos explorado detalladamente los desafíos y oportunidades asociados con la creación de esta plataforma digital

A través del análisis de mercado, identificamos una creciente demanda por soluciones digitales en la industria de la construcción, lo que refuerza la relevancia de un Marketplace que facilite la conexión entre oferta y demanda de productos y servicios de construcción. Asimismo, examinamos la competencia existente y las tendencias tecnológicas que respaldan el desarrollo de esta plataforma.

La investigación también destacó la importancia de construir una sólida estrategia de marketing y promoción para aumentar la visibilidad del Marketplace entre los actores clave del mercado. La colaboración con asociaciones y organizaciones del sector, así como la implementación de campañas de marketing estratégicas, jugarán un papel fundamental en la atracción de usuarios y el posicionamiento en el mercado.

Es esencial abordar cuidadosamente los aspectos legales y regulatorios para asegurar el cumplimiento normativo y la confianza de los usuarios. Aspectos como la protección de datos, seguridad en las transacciones y términos de uso transparentes serán fundamentales para ganar la confianza y la fidelidad de los clientes.

Además, la investigación resaltó la importancia de una interfaz intuitiva y amigable que garantice una experiencia positiva para los usuarios. La usabilidad, la facilidad de navegación y la inclusión de herramientas de búsqueda avanzada serán aspectos clave para atraer y retener a los usuarios en el Marketplace.

En resumen, la creación de un Marketplace de construcción en Argentina representa una iniciativa prometedora que puede impulsar la industria y brindar una plataforma efectiva para que profesionales y clientes accedan a una amplia gama de productos y servicios. Sin embargo, para lograr el éxito, se requerirá una planificación cuidadosa, una estrategia sólida y una ejecución eficiente para superar los desafíos

y capitalizar las oportunidades que ofrece este creciente mercado digital. Con el compromiso y la visión adecuados, el Marketplace puede convertirse en un actor influyente en el panorama de la construcción en Argentina y contribuir al desarrollo sostenible de la industria en el futuro.



Universidad de  
**San Andrés**

## **BIBLOGRAFÍA**

Argentina.gob.ar (2020). Reporte de construcción obtenido de:  
[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/construccion\\_12-2020.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/construccion_12-2020.pdf)

Diario Cronista (2020). Índices obtenidos de: <https://www.cronista.com/economia-politica/el-coste-de-la-construccion-mostro-una-tendencia-a-la-baja-en-marzo-y-subio-menos-que-la-inflacion/>

INDEC (2023). Indicadores de la coyuntura de a construcción obtenidos de:  
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/isac\\_04\\_238F2C52D0BB.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/isac_04_238F2C52D0BB.pdf)

Diario INFOBAE. (2023). Informe de la construcción en CABA. Obtenido de:  
<https://www.infobae.com/economia/2022/12/14/boom-de-construccion-porteno-con-mas-de-5100-edificios-en-obra-en-que-barrios-se-construye-mas/>

Universidad de Nueva York (2023). Índices del sector “BETAS”. Obtenido de:  
[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

CAMARCO (2023). Reporte sobre la construcción. Obtenido de:  
<https://www.camarco.org.ar/indicadores/>

Punto a Punto (2023). MARKETPLACE de materiales. Obtenido de:  
<https://puntoapunto.com.ar/lanzan-un-marketplace-para-comprar-y-vender-materiales/>

Mapa de inversiones Argentina (2023). Obras públicas en Argentina. Obtenido de:  
<https://mapainversiones.obraspublicas.gob.ar/#/proyectos>

Diario Clarín (2023). Acopiar materiales de construcción: cómo es la estrategia para hacer obras en la casa sin perder ante la inflación. Obtenido de:  
[https://www.clarin.com/servicios/acopiar-materiales-construccion-estrategia-hacer-obras-casa-perder-inflacion\\_0\\_MeolZe9\\_u.html](https://www.clarin.com/servicios/acopiar-materiales-construccion-estrategia-hacer-obras-casa-perder-inflacion_0_MeolZe9_u.html)

Diario los Andes (2023). Los materiales de construcción aumentaron en noviembre más que la inflación. Obtenido de: <https://www.losandes.com.ar/economia/materiales-de-construccion-en-noviembre-aumentaron-mas-que-la-inflacion/>

IERIC (2020). Informe de coyuntura de la construcción. Obtenido de:  
<https://www.ieric.org.ar/wp-content/uploads/2019/12/Informe-Anual-de-la-Construccion-2019.pdf>

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1: MODELO DE ENCUESTAS – ENTREVISTAS**

#### **INFORMACIÓN – PERSONAL LOGISTICO**

Entrevistado: Antonio Lamensa  
Cargo: Gerente Comercial  
Empresa: Logarte S.R.L.  
Rubro: Logística y Almacenamiento de productos

#### **PREGUNTAS**

1. ¿Crees que la logística cumple un papel fundamental en la cadena de abastecimiento en los materiales de la construcción?

*Desde hace ya algunos años la logística en Argentina se ve en crecimiento. Es un rubro fundamental y vital en lo que respecta a varios rubros no solo de la construcción como sería este caso sino a otros como alimentos, comercio o agricultura.*

*Mismo, en pandemia fue uno de los pocos rubros que no se detuvo y siguió operando por ser de “bien esencial”, en ninguno momento en nuestra empresa detuvimos el trabajo ya que no se nos permitía porque de manera contraria “rompíamos” con cadenas de suministro muy importantes.*

*Ahora sí basándonos en el rubro de construcción la logística es fundamental. Los materiales llegan a todos sus distribuidores y clientes finales a través de empresas de logística y no todas se encuentran preparadas para realizar dicho trabajo. No todos los materiales son “fáciles” de trasladar o de entregar. Es por eso, que las empresas que realizan esos trabajos tiene que tener no sólo capacitado al personal sino también tener los bienes necesarios, como camiones, auto elevadores, etc.*

2. ¿Cuál es el grado de dificultad que crees que tiene el abastecimiento de los productos a los clientes finales?

*Como te mencionaba previamente, el abastecimiento de los materiales de construcción no es una tarea sencilla y más si hablamos de manera local, en Argentina, en dónde los caminos nos son buenos, y no está siempre realizada la infraestructura necesaria para poder llevar a cabo la entrega de dichos materiales. Como menciono lo anterior, también quiero dejar en claro que depende también del grado de preparación que tenga el proveedor, no es lo mismo, tener a un equipo/empresa preparada del otro lado o no tener a alguien con tanta experiencia, es por eso que nosotros a la hora de tener una charla o negociaciones con nuestros clientes siempre remarcar que estamos hace casi*

30 años en el mercado, porque no es lo mismo no tenerlos y menos en rubros como este que estamos hablando que se necesita de cierto know how de cómo realizar los procesos.

3. ¿Crees que la planificación es fundamental a la hora de poder cumplir los plazos establecidos?

*En un rubro como lo es la logística sin planificación no se llega muy lejos, es por eso, que respondiendo tu pregunta es clave tener un planificación y procesos pre establecidos para poder lograr las metas y los plazos pactados y pre establecidos con los clientes.*

*Nosotros contamos con un equipo entero que se dedica a la planificación de la empresa ya que pueden surgir muchos imprevistos y siempre para que una empresa de logística funcione y de ganancia es fundamental tener a los camiones en la calle, es como se dice el famoso dicho de un avión en tierra es pérdida de dinero, bueno en logística con los camiones pasa la mismo. Un camión parado es una pérdida de dinero.*

*Es clave que exista un equipo que se dedique exclusivamente al armado de cronogramas de entregas, recibos, descarga y carga de productos. No solo de los camiones que realizan las entregas sino también del personal que se necesita para cada paso de la cadena.*

4. Si tuvieras que enumerar 3 dificultades más grandes que tiene la distribución de materiales de construcción en Argentina, ¿Cuáles serían?

*Realmente creo que Argentina es un país con muchas dificultades, pero en cierto punto en la distribución no hay tantas. Si tuviera que mencionar 3 serían: en primer lugar, el costo. Argentina es uno de los países con costos de entrega más altos. La gran mayoría de entregas se realizan a través de camiones por vía terrestre, son pocas las entregas que se hacen por ejemplo en tren como muchos países de Centro y Norteamérica o Europa. Esto acrecienta los costos por el volumen que se puede transportar y la demora del mismo en poder cubrir los kilómetros que un tren. Es decir con un ejemplo práctico, un tren puede llevar capas 100 pedidos y un camión 10 para poner número redondos.*

*En segundo lugar, puedo nombrar la potencial falta de algún suministro vital para que una empresa de logística pueda operar, esto puede ser por ejemplo la falta o escasez de combustible que se establece a veces por períodos cortos de tiempo pero que hacen demorar la entrega o hacen que la misma sea nula y son factores que las empresas no pueden controlar.*

*Por último, y para mencionar uno relacionado al cliente final sería la necesidad del "Right Now" que tienen los clientes hoy en día y que se fue incrementando a lo largo de los últimos años. Esto se ve más enfatizado en el AMBA dónde para un cliente una entrega de más de 3 días es un gran tiempo de demora y puede llevar a realizar la compra en otro lugar o con un competidor para poder reducir dicho tiempo.*

5. ¿Cómo observas la industria de la construcción en Argentina?

*La industria de la construcción se encuentra en crecimiento, es un rubro que ya hace varios meses no nota caída. Si mal no recuerdo en un artículo que leí en Marzo-Abril de este año mencionaba una suba del 10% aproximadamente comparado con el 2021 que ya no se vincula con un año pandémico en su totalidad ya que se había habilitado la construcción. Por lo que el rubro está creciendo y para poder verlo de una manera más rápida y sin sindicatos mismo en el AMBA se puede ver el gran auge de construcciones no sólo de edificios sino de casas que trajó asimilado también el éxodo de los habitantes de CABA hacía las afueras de la ciudad y el Gran Buenos Aires.*

6. ¿Consideras que el costo del abastecimiento de productos de construcción en Argentina es alto? ¿Por qué?

*Bueno esta pregunta se podría relacionar al tema de costos que hablamos hace unos momentos. Es fundamental partir de la base de que los costos en Argentina para el abastecimiento son altos, esto más allá de la construcción, mismo en bienes pequeños. Pero si hablamos de construcción estos costos se incrementan aún más ya que no es lo mismo trasladar/abastecer un producto pequeño o de menor tamaño y precio a un producto o bien suntuoso como son los productos de la construcción. Es por eso que el costo en Argentina y en cualquier parte del mundo va a ser más elevado que de un bien "pequeño" pero en Argentina va a ser más caro por los problemas de abastecimiento que comentaba con anterioridad.*

7. En relación a la pregunta anterior, podríamos afirmar que la entrega en la zona de AMBA es más accesible que en el resto del país?

*Por supuesto, realizar entregas en AMBA es muchísimo más "fácil" y accesible que en el resto del país, y esto viene de la mano no solo de la distancia, ya que en logística cuanto más lejos es, más caro. Sino también por las facilidades de accesos, rutas/autopistas, horarios, etc. Hay muchas más facilidades que en el resto de la Argentina.*

8. ¿Consideras que el acceso de los clientes finales a los productos de construcción se ve dificultado por la entrega de los mismos, ya que no todos pueden acceder al traslado?

*Rotundamente, no solo por el traslado sino por la ubicación en la que se encuentren aquellos clientes finales. Ya que no es lo mismo una persona que desea comprar materiales de la construcción que se encuentra en CABA con*

*muchísimas opciones de proveedores y de maneras de poder acceder al traslado de esos productos que potencialmente va a comprar que una persona que se encuentra por ejemplo, y a modo de referencia solamente, que se encuentra en Purmamarca donde la oferta de los productos y las disponibilidad de entrega de los mismos es mucho menor y más compleja.*

9. ¿Consideras que es posible lograr entregar productos de construcción en la totalidad del territorio Argentino a un costo no tan elevado?

*Sí, es posible disminuir costos, esto depende de cada proveedor y que deba evaluar o reducir para lograr esta meta, pero lo es. Hay proveedores que cargan precios muy altos que no siempre pueden justificarse por el servicio que emplean y es por eso que muchos clientes actuales que tenemos provienen de esos proveedores que suben sus precios de una manera infundada. Pero es clave tener en cuenta, por otro lado, que los costos son altos. Hace ya varios minutos venimos hablando de esto y es clave tenerlo en cuenta, pero a su vez el cliente que compra este tiempo de producto sabe que el costo por la entrega del mismo va a ser alto, entonces de cierta manera corres con una ventaja de percepción del cliente. Pero como dije antes, no hay que abusar de eso como algunos proveedores de este servicio lo hacen.*

10. Basándote en tu experiencia, ¿podrías afirmar que existe mercado a nivel local para poder llevar adelante un Marketplace de construcción con éxito?

*No siempre trabajamos con construcción y hoy en día dejó de ser en cierto punto nuestro rubro principal dentro de la empresa. Pero creo que si lo hay, mismo porque se ha hablado off the record con varios clientes, la dificultad a veces de encontrar varios productos por no decir todos dentro de un solo lugar y encima que este ofrezca la manera de poder hacerte llegar dicho producto. Obviamente es una tarea compleja pero si, yo creo que hay lugar para esa clase de negocio a nivel local.*

11. Para finalizar, ¿podrías mencionar en tu opinión qué sería lo más desafiante del proyecto en lo que respecta a la logística?

*Yo creo que lo más desafiante a tener en cuenta en un proyecto de estas características y en un país como lo es Argentina es establecer qué margen de ganancia se busca tener. Reducir costos no es tarea fácil y se debe encontrar la vuelta o mejor dicho realizar el análisis exhaustivo para poder determinar dónde y de qué manera realizarlo.*



## **INFORMACIÓN – PERSONAL LOGISTICO**

**Entrevistado: Nicolás Rodríguez**

**Cargo: Jefe de proyectos**

**Empresa: Logister**

**Rubro: Logística de productos**

### **PREGUNTAS**

1. ¿Crees que la logística cumple un papel fundamental en la cadena de abastecimiento en los materiales de la construcción?

*Sin lugar a duda. La logística emplea un papel fundamental en varios rubros, no solo en el de la construcción, aunque en este último también es clave. La logística en algunos por no decir todos es el punto final o el último tramo de una cadena grande y larga en lo que respecta a la entrega de productos a los clientes finales. Es una cara visible de la empresa y el último punto de contacto muchas veces con el cliente final.*

2. ¿Cuál es el grado de dificultad que crees que tiene el abastecimiento de los productos a los clientes finales?

*Me atrevería a decir que es altísimo. Esto va a depender igualmente de la zona y el tipo de producto del que estemos hablando obviamente, no es lo mismo entregar un producto pequeño en Palermo que un producto mediano en Ushuaia. Pero en rasgos generales el abastecimiento en Argentina es dificultoso, hay muchas trabas y problemas que pueden surgir de manera imprevista más allá de los que tenías calculado y contemplados dentro de tu plan de acción.*

3. ¿Crees que la planificación es fundamental a la hora de poder cumplir los plazos establecidos?

*Sí, como Jefe de Proyecto puedo afirmar lo que mencionas. Planificar es esencial y fundamental siempre pero mucho más en logística, todos los puntos están unidos y si alguno falla la cadena entera lo hace. Estamos en constante movimiento 24x7. No es un trabajo de 9 a 18. Siempre hay algún vehículo entregando o volviendo de la entrega o mismo programando la misma, es muy demandante y hay que planificar para que haya las menores fallas posibles.*

4. Si tuvieras que enumerar 3 dificultades más grandes que tiene la distribución de materiales de construcción en Argentina, ¿Cuáles serían?

*Creo que se puede resumir en una sola que es el costo. En mi opinión es la dificultad más grande que existe a nivel local en lo que respecta a la distribución. Argentina se caracteriza por ser un país con costos muy elevados en relación a la entrega de productos. Desde algo pequeño como indumentaria ya tiene un alto costo de envío y esto obviamente se traslada a la construcción, lo que obviamente se encarece mucho más por el valor y el tamaño de sus productos.*

5. ¿Cómo observas la industria de la construcción en Argentina?

*Esta opinión la doy desde un lado no profesional ya que nosotros casi no trabajamos con materiales de construcción excepto en pedidos de clientes específicos que solicitan nuestros servicios para algo relacionado al rubro. Pero aclarada eso, es un rubro en crecimiento, muy seguido se pueden observar artículos o informes anuales del incremento del mismo en los últimos meses y si mal no tengo entendido es un rubro que estuvo muy pocos meses "parado" por el COVID. Por lo que le permitió avanzar nuevamente a la etapa de crecimiento mucho más rápido que por ejemplo otros rubros.*

6. ¿Consideras que el costo del abastecimiento de productos de construcción en Argentina es alto? ¿Por qué?

*Sí, muy alto. Pero está de más aclarar que todos los costos de abastecimiento lo son acá en Argentina. Lo mencioné hace minutos en la otra pregunta cuando hablé de la indumentaria, en donde actualmente se puede llegar a pagar 4000 pesos por una remera, en donde el costo de abastecimiento a veces es mayor al del producto, mismo se puede ver con productos en mercado libre que justo el otro día me sucedió a nivel personal. Entiendo, que algunas empresas buscan realizar negocio con los envíos y por eso es tan elevado y se puede visualizar tanta diferencia entre algunos proveedores que otros, pero creo que si se trabaja de una buena manera y reduciendo costos que se pueden, el precio será menor.*

7. En relación a la pregunta anterior, podríamos afirmar que la entrega en la zona de AMBA es más accesible que en el resto del país?

*Sí, más que nada porque muchos proveedores se encuentran en esa zona, por lo que el radio de entrega es menor, y en consecuencia el costo de abastecimiento también lo es.*

8. ¿Consideras que el acceso de los clientes finales a los productos de construcción se ve dificultado por la entrega de los mismos, ya que no todos pueden acceder al traslado?

*Por supuesto, no es lo mismo entregar un producto pequeño que un producto como lo puede ser el material de construcción. Normalmente estos productos deben ser entregados por empresas que se encuentran capacitados para hacerlo, más allá de por ejemplo la bolsa de Klaukol que la puede comprar uno con su auto. Así mismo, viene de la mano de la disponibilidad de los mismos en la zona en la cual el cliente se encuentre.*

9. ¿Consideras que es posible lograr entregar productos de construcción en la totalidad del territorio Argentino a un costo no tan elevado?

*Sí, creo que algo de esta pregunta ya respondí antes diciendo que hay empresas que buscan hacer negocio con la entrega y fijan precios altísimos que no siempre están justificados, creo que haciendo un buen análisis y reducción de costos de pueden fijar los mismo a precios razonables.*

10. Basándote en tu experiencia, ¿podrías afirmar que existe mercado a nivel local para poder llevar adelante un Marketplace de construcción con éxito?

*Como te comenté, no tengo mucha experiencia en lo que respecta a construcción pero creo que hay lugar para un proyecto de estas características, más que nada basándose en charlas que he tenido con compañeros del rubro y de otros rubros.*

11. Para finalizar, ¿podrías mencionar en tu opinión qué sería lo más desafiante del proyecto en lo que respecta a la logística?

*Creo que lo más desafiante va a ser los costos por todo lo que hablamos a lo largo de la entrevista, es sin duda un punto clave y desafiante a tener en cuenta a la hora de abordar proyectos como el que me mencionas.*

## **CLIENTE FINAL - PERSONA FÍSICA**

**Entrevistado: Clara Ferraro**

¿Cuáles son las principales razones por las que estás considerando refaccionar tu casa?

*Estoy buscando mejorar el aspecto estético de mi casa, así como aumentar su funcionalidad y comodidad. También me gustaría aprovechar la oportunidad para actualizar las instalaciones y hacerla más eficiente en términos energéticos.*

¿Tienes alguna idea específica de cómo te gustaría que se vea la casa después de la refacción?

*Me gustaría darle un aspecto más moderno y acogedor. Estoy interesado en ampliar los espacios sociales, como la sala de estar y la cocina, y crear un ambiente luminoso y abierto. También me gustaría agregar elementos de diseño que reflejen mi estilo personal.*

¿Has considerado algún presupuesto para la refacción de tu casa?

*Sí, tengo un presupuesto aproximado en mente. Estoy dispuesto a invertir una cantidad específica de dinero en la refacción, pero también me gustaría conocer las opciones y alternativas disponibles para optimizar los costos y obtener el mejor resultado posible dentro de mi presupuesto.*

¿Hay alguna restricción o desafío específico que debemos tener en cuenta al planificar la refacción?

*Sí, hay algunas restricciones a considerar. Por ejemplo, me gustaría mantener la estructura básica de la casa, por lo que cualquier cambio estructural debe ser mínimo. Además, es importante tener en cuenta las regulaciones locales y obtener los permisos necesarios para llevar a cabo las modificaciones.*

¿Tienes alguna preferencia en cuanto a los materiales que se utilizarán en la refacción?

*Me gustaría utilizar materiales duraderos y de alta calidad que requieran un mantenimiento mínimo a largo plazo. También estoy abierto a explorar opciones sostenibles y respetuosas con el medio ambiente, si es posible.*

¿Tienes alguna fecha límite o preferencia en cuanto al tiempo de ejecución de la refacción?

*No tengo una fecha límite estricta, pero me gustaría que la refacción se realice en un tiempo razonable. Sin embargo, también valoro la calidad del trabajo y estoy dispuesto a esperar un poco más si eso garantiza un resultado final satisfactorio.*

¿Has contratado a algún profesional o empresa de construcción para llevar a cabo la refacción, o estás buscando recomendaciones al respecto?

*Estoy buscando recomendaciones de profesionales o empresas de construcción confiables que tengan experiencia en refacciones residenciales. Me gustaría trabajar con expertos que puedan brindar asesoramiento y gestionar todo el proceso de manera eficiente.*

¿Hay alguna otra consideración o pregunta que tengas en mente respecto a la refacción de tu casa?

*Me gustaría saber más sobre el proceso de planificación y cómo se llevará a cabo la coordinación de los diferentes aspectos de la refacción, como el diseño, la compra de materiales y la ejecución de la obra. También me interesa conocer las opciones de financiamiento disponibles, si las hay.*

**Entrevistado: Florencia Fernández**

1. ¿Cuáles son las principales razones por las que estás considerando refaccionar tu casa?

*Estoy buscando aumentar el valor de mi propiedad y mejorar su funcionalidad para adaptarla a las necesidades cambiantes de mi familia. También deseo crear un espacio más cómodo y atractivo estéticamente.*

2. ¿Tienes alguna idea específica de cómo te gustaría que se vea la casa después de la refacción?

*Me gustaría lograr un estilo más rústico y cálido en mi casa, con acabados naturales y detalles arquitectónicos que le den carácter. Además, deseo maximizar la entrada de luz natural y crear espacios abiertos para una sensación de amplitud.*

3. ¿Has considerado algún presupuesto para la refacción de tu casa?

*Sí, he establecido un presupuesto preliminar para la refacción. Sin embargo, también estoy dispuesto a ajustarlo según las opciones y propuestas que me brinden los profesionales para lograr un equilibrio entre calidad y costo.*

4. ¿Hay alguna restricción o desafío específico que debamos tener en cuenta al planificar la refacción?

*Uno de los desafíos es que mi casa tiene un espacio limitado para la expansión, por lo que es importante maximizar el uso del espacio existente de manera inteligente. Además, quiero asegurarme de que las modificaciones cumplan con las regulaciones locales y se ajusten al estilo arquitectónico de la zona.*

5. ¿Tienes alguna preferencia en cuanto a los materiales que se utilizarán en la refacción?

*Me gustaría utilizar materiales duraderos y de alta calidad que reflejen mis valores de sostenibilidad. Prefiero opciones ecológicas, como madera certificada, pinturas sin químicos tóxicos y sistemas de ahorro de agua y energía.*

6. ¿Tienes alguna fecha límite o preferencia en cuanto al tiempo de ejecución de la refacción?

*Si bien no tengo una fecha límite estricta, me gustaría que la refacción se realice en un plazo razonable para minimizar las molestias y el impacto en mi rutina diaria. Sin embargo, estoy dispuesto a ser flexible para garantizar un trabajo de calidad.*

7. ¿Has contratado a algún profesional o empresa de construcción para llevar a cabo la refacción, o estás buscando recomendaciones al respecto?

*Ya he recopilado algunas recomendaciones de amigos y familiares, y he contactado a algunos profesionales de la construcción para evaluar sus propuestas. Estoy buscando trabajar con alguien que tenga experiencia en refacciones residenciales y pueda brindarme un enfoque integral.*

8. ¿Hay alguna otra consideración o pregunta que tengas en mente respecto a la refacción de tu casa?

*Me gustaría conocer más sobre las opciones de diseño interior, como la selección de colores, texturas y mobiliario, para lograr una armonía en toda la casa. También estoy interesado en saber cómo se manejará la gestión de residuos y la limpieza durante y después de la refacción.*

## **ESTUDIOS ARQUITECTURA - PERSONA JURÍDICA**

**Entrevistado: Martina Genovese**

**Cargo: Jefe de proyectos**

**Empresa: ABV**

**Rubro: Arquitectura**

1. ¿Cuáles son los desafíos más comunes que enfrenta la industria de la construcción en Argentina en la actualidad?

*Uno de los principales desafíos es la volatilidad económica y las fluctuaciones en los costos de los materiales de construcción. Además, la falta de financiamiento accesible para proyectos y la burocracia en los procesos de permisos y licencias también representan desafíos significativos.*

2. ¿Cómo ha evolucionado la práctica de la arquitectura en Argentina en los últimos años?

*En los últimos años, ha habido una mayor conciencia sobre la sostenibilidad y el diseño ecológico en la arquitectura. Además, se ha incrementado el uso de tecnologías digitales en el diseño y la construcción, lo que ha mejorado la eficiencia y precisión en los proyectos.*

3. ¿Cuáles son las tendencias arquitectónicas más destacadas en la construcción argentina actualmente?

*La utilización de materiales sustentables y técnicas de construcción eco-amigables está en auge. También se observa una mayor integración de espacios interiores y exteriores, así como una búsqueda de diseños más flexibles y adaptables a las necesidades cambiantes de los usuarios.*

4. ¿Cuál es tu opinión sobre la adopción de tecnologías como la inteligencia artificial y la realidad virtual en la industria de la construcción en Argentina?

*La adopción de estas tecnologías es cada vez más relevante. La inteligencia artificial puede ayudar en la optimización de procesos de diseño y construcción, mientras que la realidad virtual permite una mejor visualización y experiencia de los proyectos antes de su ejecución.*

5. ¿Qué consideraciones son importantes al diseñar y construir edificaciones sustentables en Argentina?

*Es fundamental considerar aspectos como la orientación solar, el uso eficiente de la energía, la gestión del agua, la selección de materiales sustentables y la integración de espacios verdes. Además, se deben evaluar las regulaciones y normativas vigentes relacionadas con la sustentabilidad.*

6. ¿Cuáles son los principales cambios que has observado en los requisitos de los clientes en términos de diseño y funcionalidad de los proyectos de construcción?

*Los clientes están cada vez más interesados en diseños que promuevan la eficiencia energética, la flexibilidad de espacios y la calidad de vida. También se busca una mayor integración de tecnología en los hogares, como sistemas inteligentes de automatización y seguridad.*

7. ¿Qué medidas se pueden tomar para mejorar la eficiencia y la calidad en los proyectos de construcción en Argentina?

*Es fundamental contar con una planificación adecuada, una gestión eficiente de los recursos y un control de calidad riguroso en todas las etapas del proyecto. Además, la colaboración entre los diferentes actores involucrados y la adopción de nuevas tecnologías pueden contribuir a mejorar la eficiencia y la calidad.*

8. ¿Cuál es tu visión sobre la incorporación de métodos de construcción industrializados en Argentina?

*La construcción industrializada ofrece ventajas en términos de eficiencia, calidad y tiempos de ejecución. Sin embargo, su adopción en Argentina aún enfrenta desafíos debido a las características del mercado y las regulaciones existentes. Es necesario fomentar el desarrollo de la industria de la construcción industrializada en el país.*

9. ¿Cuáles son las áreas de oportunidad más prometedoras en la industria de la construcción en Argentina?

*Existen oportunidades en el desarrollo de viviendas sustentables y asequibles, la renovación de infraestructuras existentes, la revitalización de espacios urbanos y la incorporación de tecnologías innovadoras en los proyectos de construcción.*

10. ¿Qué consejo le darías a los arquitectos jóvenes que inician su carrera en el ámbito de la construcción en Argentina?

*Les recomendaría que estén abiertos a aprender y adaptarse a los cambios, que busquen oportunidades para ampliar sus conocimientos técnicos y que sean creativos en la búsqueda de soluciones arquitectónicas. Además, es importante establecer una red de contactos y colaborar con otros profesionales del sector para enriquecer su experiencia.*

**Entrevistado: Camila Mingrone**  
**Cargo: Dueña de estudio**  
**Empresa: Estudio Barcelona**  
**Rubro: Arquitectura**



1. ¿Cuáles son los desafíos más comunes que enfrenta la industria de la construcción en Argentina en la actualidad?

*Algunos de los desafíos más comunes incluyen la falta de financiamiento para proyectos de construcción, la escasez de mano de obra especializada, la inflación y los cambios en las regulaciones gubernamentales que afectan los costos y los plazos de los proyectos.*

2. ¿Cómo ha evolucionado la práctica de la arquitectura en Argentina en los últimos años?

*En los últimos años, ha habido un mayor enfoque en la sustentabilidad y el diseño bioclimático en la arquitectura. También se ha producido una mayor integración de la tecnología en los procesos de diseño y construcción, como el uso de software de modelado 3D y herramientas de visualización virtual.*

3. ¿Cuáles son las tendencias arquitectónicas más destacadas en la construcción argentina actualmente?

*Las tendencias actuales incluyen la utilización de materiales locales y sostenibles, el diseño de espacios abiertos y flexibles, la incorporación de elementos naturales como jardines verticales y techos verdes, y la adaptación de los espacios para promover la colaboración y la interacción social.*

4. ¿Cuál es tu opinión sobre la adopción de tecnologías como la inteligencia artificial y la realidad virtual en la industria de la construcción en Argentina?

*La adopción de estas tecnologías puede tener un impacto significativo en la eficiencia y la precisión de los proyectos de construcción. La inteligencia artificial puede ayudar en la planificación y optimización de los recursos, mientras que la realidad virtual permite a los clientes visualizar y experimentar los proyectos antes de su construcción.*

5. ¿Qué consideraciones son importantes al diseñar y construir edificaciones sustentables en Argentina?

*Es esencial considerar aspectos como la eficiencia energética, la gestión del agua, la elección de materiales de bajo impacto ambiental y la integración de sistemas de energía renovable. También es importante evaluar el contexto local, incluyendo el clima y las características del entorno natural.*

6. ¿Cuáles son los principales cambios que has observado en los requisitos de los clientes en términos de diseño y funcionalidad de los proyectos de construcción?

*Los clientes están buscando cada vez más diseños que reflejen su identidad y estilo de vida. También valoran la funcionalidad y la adaptabilidad de los espacios, así como la incorporación de tecnología inteligente y soluciones eco-amigables.*

7. ¿Qué medidas se pueden tomar para mejorar la eficiencia y la calidad en los proyectos de construcción en Argentina?

*Algunas medidas incluyen la implementación de sistemas de gestión de calidad, la capacitación y certificación de la mano de obra, la adopción de prácticas de construcción sustentables y la colaboración estrecha entre los profesionales involucrados en el proyecto.*

8. ¿Cuál es tu visión sobre la incorporación de métodos de construcción industrializados en Argentina?

*La construcción industrializada puede ser una solución eficiente y rentable para ciertos tipos de proyectos. Sin embargo, su implementación requiere una adecuada planificación y coordinación entre los actores involucrados, así como una adaptación a las regulaciones y características específicas del mercado argentino.*

9. ¿Cuáles son las áreas de oportunidad más prometedoras en la industria de la construcción en Argentina?

*Algunas áreas de oportunidad incluyen la renovación y rehabilitación de edificios existentes, el desarrollo de proyectos sustentables y de bajo consumo energético, la incorporación de tecnologías digitales y la integración de espacios verdes en los entornos urbanos.*

10. ¿Qué consejo le darías a los arquitectos jóvenes que inician su carrera en el ámbito de la construcción en Argentina?

*Les aconsejaría que busquen oportunidades para adquirir experiencia práctica, tanto en estudios de arquitectura como en proyectos reales. También es importante estar actualizados sobre las últimas tendencias y tecnologías en la industria, y desarrollar habilidades de comunicación y trabajo en equipo.*

## ANEXO 2: RESULTADOS - INSIGHTS ENCUESTAS



## ANEXO 3: MAPA EMPATÍA



## ANEXO 4: ARQUETIPO PERSONA



**Susana**

Construcción vivienda propia

EDAD: 55 AÑOS



Elgir dónde realizar su casa y cómo.



### Goals & motivations

Beyond our product or service, what motivates this person?

Vivienda cómoda

Valor de re-venta de la propiedad

Lograr su objetivo



### Fears & frustrations

What keeps them up at night? What does a bad day look like?

Volatilidad de precios

Poca información de los materiales en los corralones

Stock



### Tasks & tactics

What does the person do to accomplish their goals?

Buscar precio

Centralización de compra

Constante contacto con vendedores



### Needs

What does this person need from us to be successful?

Plazos de entrega cortos

Financiación

Velocidad en el proceso

Santander



## Alberto

Persona que quiere hacer una refacción en su casa

EDAD: 65 AÑOS

“ Realizar el arreglo o mejora de la mejor manera posible, en el menor tiempo establecido.



### Goals & motivations

Beyond our product or service, what motivates this person?

Llevar adelante el proyecto

Re-valorizar la propiedad

Satisfacer sus necesidades



### Fears & frustrations

What keeps them up at night? What does a bad day look like?

Compra de materiales

Precios de los insumos

Falta de información de los vendedores



### Tasks & tactics

What does the person do to accomplish their goals?

Visitar retailers grandes

Constante contacto con los vendedores

Negociación de precios



### Needs

What does this person need from us to be successful?

Poder financiar en cuotas

Facturación

Compra rápida



## María

Dueña de estudio de arquitectura

EDAD: 40 AÑOS

“ Diseñar y desarrollar proyectos, haciendo crecer nuestro estudio, dando confiabilidad y generando rentabilidad en el proceso.



### Goals & motivations

Beyond our product or service, what motivates this person?

Diseñar y desarrollar el proyecto en su integridad

Satisfacer las necesidades del mercado

Generar rentabilidad



### Fears & frustrations

What keeps them up at night? What does a bad day look like?

Plazos de entrega

Presupuestos

Precios sujetos al dolar



### Tasks & tactics

What does the person do to accomplish their goals?

Confianza a sus clientes

Cumple sus promesas

Respeto lo pre establecido



### Needs

What does this person need from us to be successful?

Formas de financiación

Claridad en los precios

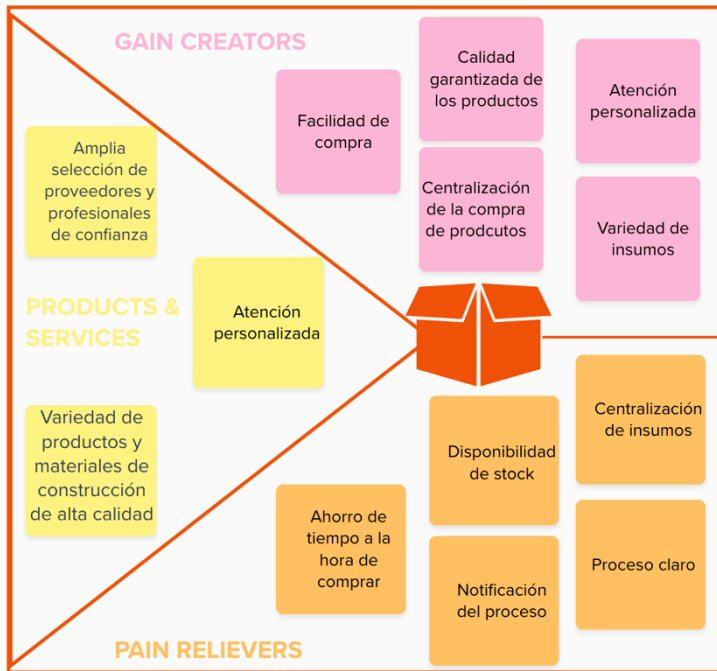
Transparencia en la facturación



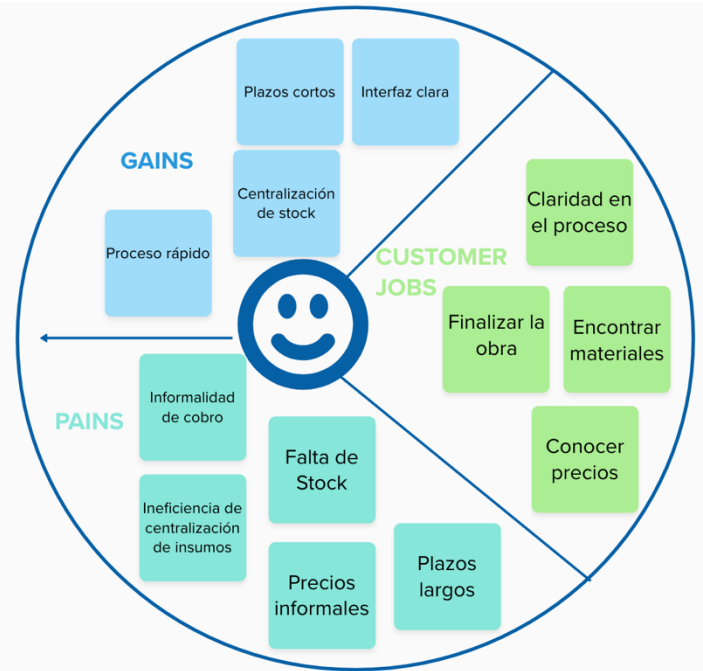
de  
rés

## ANEXO 5: VALUE PROPOSITION CANVA

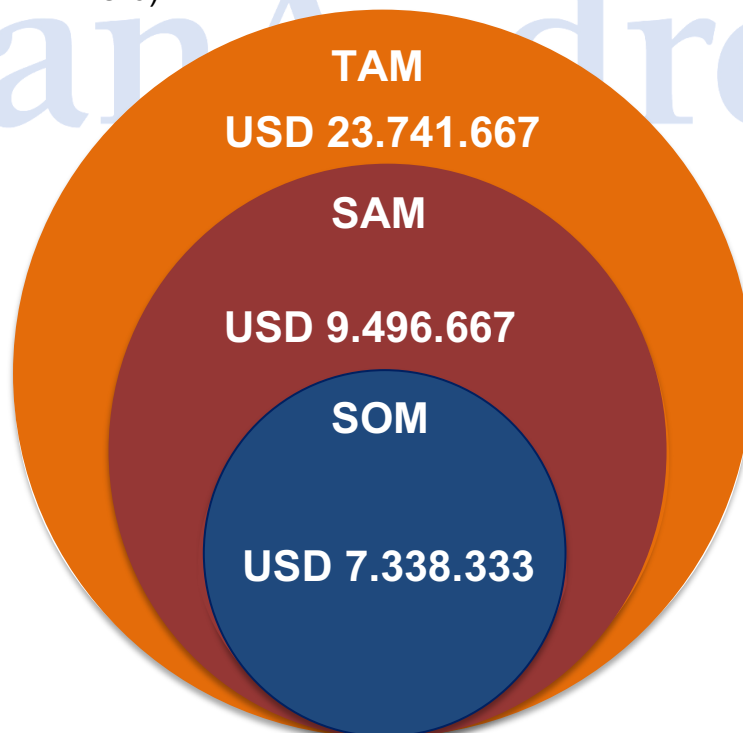
### Value Proposition



### Client Profile

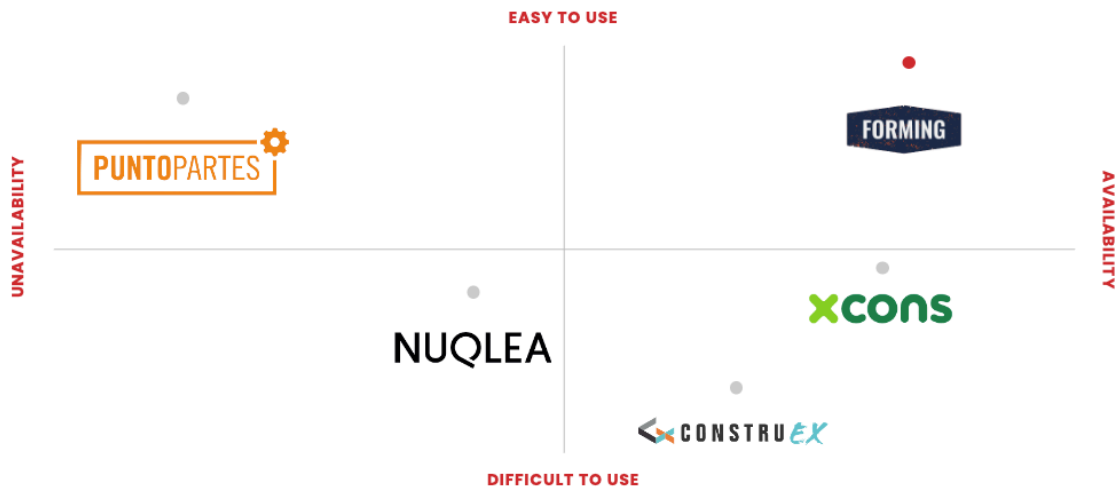


**ANEXO 6: TAMSAMSOM** 23.741.667, un SAM de USD 9.496.667 y un SOM de USD 7.338.333 (Ver ANEXO 6)



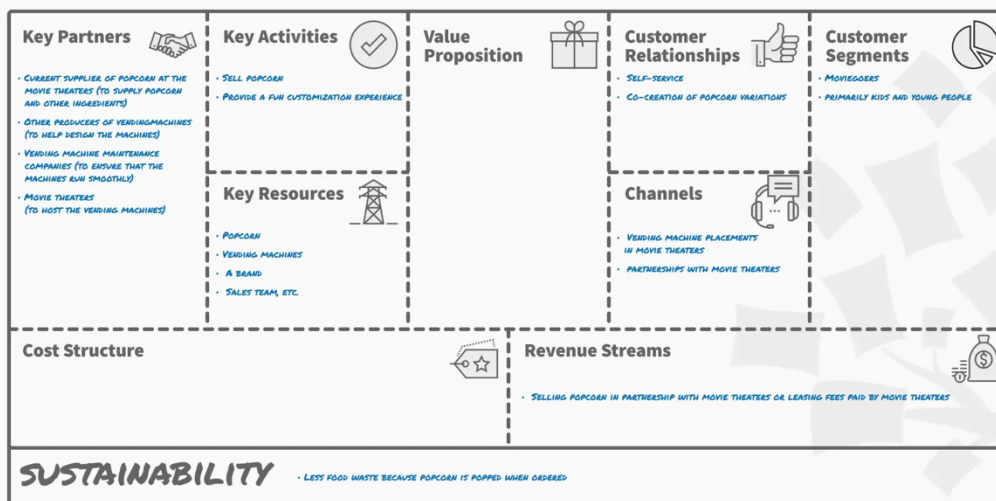
## ANEXO 7: COMPETIDORES

# Mercado Actual



## ANEXO 8: BUSINESS MODEL CANVAS

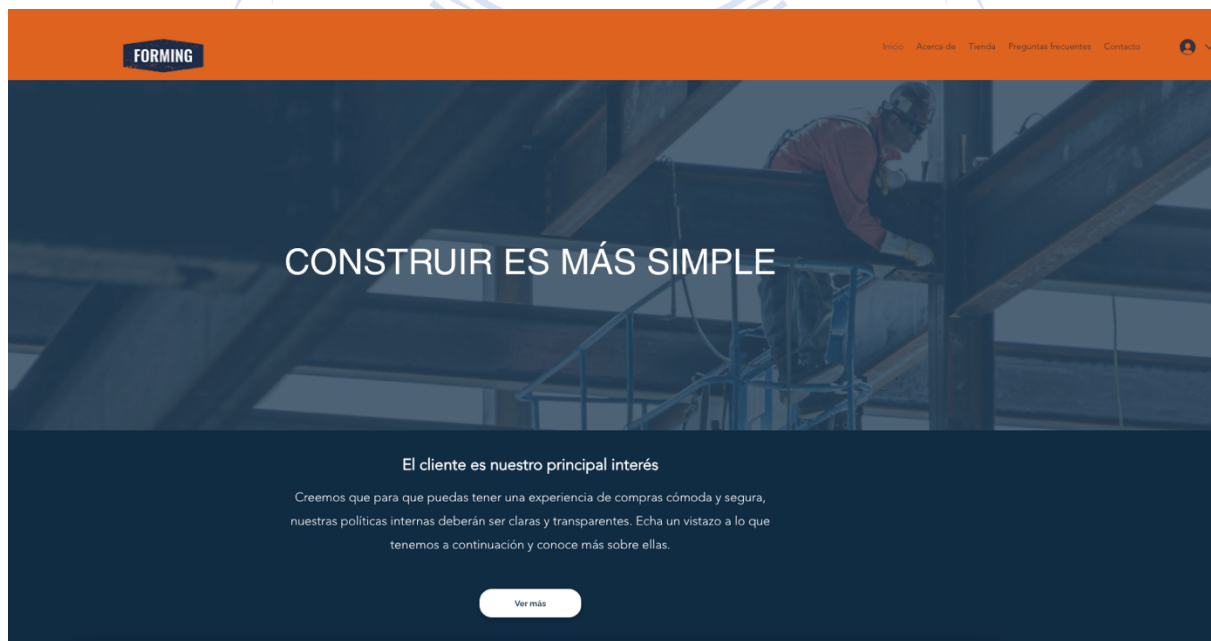
### THE BUSINESS MODEL CANVAS



## ANEXO 9: MARKETING

Gastos de Marketing	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Google Ads	30.000	45.000	65.000
Social Ads	30.000	40.000	60.000
Email Marketing	10000	20.000	30.000
Campañas Offline	9000	11.000	18.000
<b>TOTAL</b>	<b>79.000</b>	<b>116.000</b>	<b>173.000</b>

## ANEXO 11: MVP



**FORMING** Inicio Acerca de Tienda Preguntas frecuentes Contacto

# CONSTRUIR ES MÁS SIMPLE

El cliente es nuestro principal interés

Creemos que para que puedas tener una experiencia de compras cómoda y segura, nuestras políticas internas deberán ser claras y transparentes. Echa un vistazo a lo que tenemos a continuación y conoce más sobre ellas.

[Ver más](#)





## QUIÉNES SOMOS

Somos líderes en la industria

Nuestra empresa surgió gracias a la pasión que tenemos por ayudarle a las personas a construir, arreglar, reparar y crear lo que necesiten de una forma fácil y eficiente. En FORMING ofrecemos a nuestros clientes los productos de la más alta calidad, los mejores suministros del mercado y un excelente servicio al cliente en todas las etapas del proceso de compra y entrega.

Estamos comprometidos a ayudarte a realizar tu proyecto de remodelación o jardinería, desde grandes obras hasta pequeñas reparaciones. Echa un vistazo a nuestro inventario y mira todo lo que tenemos para ti. Si tienes alguna pregunta, no dudes en contactarnos.

<p>16KG</p>	<p>4 EN 1 EEPS E: 49,5MM</p>	<p>Más vendido</p> <p>25KG</p>	<p>1,2M E: 50MM L: 18M</p>
<p>Masilla juntas construcción seco Semicubierta exterior blanco 16KG \$5.900,00</p>	<p>Panel compuesto EEPS 4 en 1 \$8.900,00</p>	<p>Adhesivo placas Revoque Seco 25KG \$3.689,00</p>	<p>Aislante termico lana de vidrio techo aluminio 50m \$36.500,00</p>
<p>Nuevo</p> <p>50</p>	<p>30KG</p>	<p>1,2M 1,2M C/ VELO NEGRO E: 50MM</p>	<p>PN25 ø25mm</p>
<p>Acustiver 50mm x 960mm x 1200mm pack 10u \$42.579,00</p>	<p>Adhesivo cementicio porcelanato exterior interior 30kg \$4.600,00</p>	<p>Acustiver F500 c/velo negro 50mm x 1.2m x 1.2m \$62.900,00</p>	<p>Caño tubo agua caliente polipropileno random PN25 Magnum thermofusion ø25mm x 40 \$3.986,00</p>
<p>150</p>		<p>Descuento</p>	

Inicio / Adhesivo placas Revoque Seco 25KG

&lt; Previo | Próximo &gt;



25KG

### Adhesivo placas Revoque Seco 25KG

SKU: 364115376135191

\$3.689,00

Color



Cantidad

1

Agregar al carrito

#### INFORMACIÓN DE PRODUCTO

Producto formulado para ser utilizado en el sistema Revoque Seco, para el pegado de placas sobre diferentes sustratos interiores como ladrillo cerámico, ladrillo común, bloque de hormigón y antiguos revoques entre otros. Posee una perfecta adherencia y 60 minutos de trabajabilidad que permiten el rápido avance de obra y aseguran la durabilidad del sistema. Además no produce escurrimiento ni contracciones, evitando el apuntalamiento de las placas. Se presenta en bolsa de 25kg.

Producto formulado para ser utilizado en el sistema Revoque Seco, para el pegado de placas sobre diferentes sustratos interiores como ladrillo cerámico, ladrillo común, bloque de hormigón y antiguos revoques entre otros.

## CENTRO DE AYUDA

Respondemos a tus preguntas

Para poder brindarle una atención integral a nuestros clientes, hemos compilado las preguntas más frecuentes que nos envían. Consúltalas y, en caso de no encontrar lo que buscas, contáctanos.



### ¿TIENEN SERVICIO DE ENTREGA PARA TODOS LOS PRODUCTOS QUE MANEJAN?

Sí, tenemos una red de distribución amplia para poder realizar la entrega de todos los productos que ofrecemos en nuestra plataforma. Llegando a todos nuestros clientes de la mejor manera posible. El sistema puede calcular el distribuidor más cercano y proporcionar el mejor precio cuando nos permitas el acceso a tu ubicación.

## PONTE EN CONTACTO

Juan Díaz de Solís 1860, Vicente Lopez, Buenos Aires

info@forming.com

+5491167899881

Nombre \*

Ingresá tu nombre

Email \*

Ingresá tu email



Teléfono

Introduce tu número de teléfono...

Dirección

Ingresá tu dirección

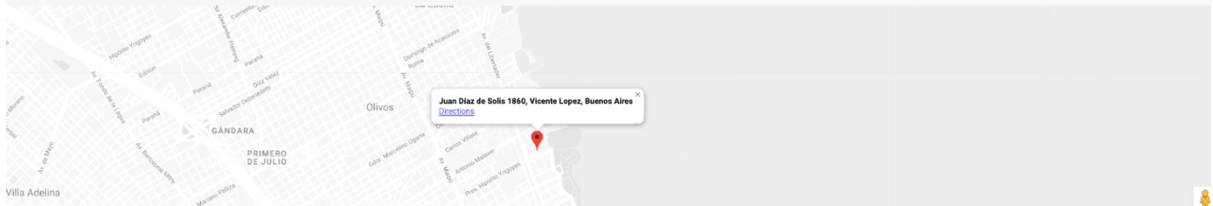
Asunto

Escribe el asunto

Mensaje

Escribe tu mensaje aquí...

Enviar



Universidad de  
**San Andrés**

## ANEXO 12: CLV

LTV	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	
INGRESOS TOTALES	\$9.843.750	\$12.796.875	\$16.635.938	
INGRESO POR CLIENTE	\$66	\$67	\$79	
TASA DE ABANDONO	16%	16%	16%	
RELACION DEL CLIENTE X AÑO	5	5	5	
INGRESO POR CLIENTE	\$328	\$337	\$396	
CAC	2,4	1,3	1,0	
LIFETIME VALUE	-\$31,25	\$64,03	\$98,70	
RF	1,52%			
BU	1,26			
PRP	20%			
RM	6%			
KU=RF + BU*(RM-RF)+PRP	27,16%			
METODO APV	27,16%			
MULTIPLICADOR		0,80	0,70	0,50
VALOR CLV		-\$25,00	\$44,82	\$49,35
TOTAL CLV	\$69,17			

## Anexo 13: PUNTO DE EQUILIBRIO

Se deben vender 438 ventas para llegar al punto de equilibrio.

$$\text{Punto de Equilibrio (PEE)} = \text{CF} / (\text{PVu} - \text{CVu}) \quad \text{PEE} = \$366.000 / (\$900 - \$63) \quad \text{PEE} = 438$$