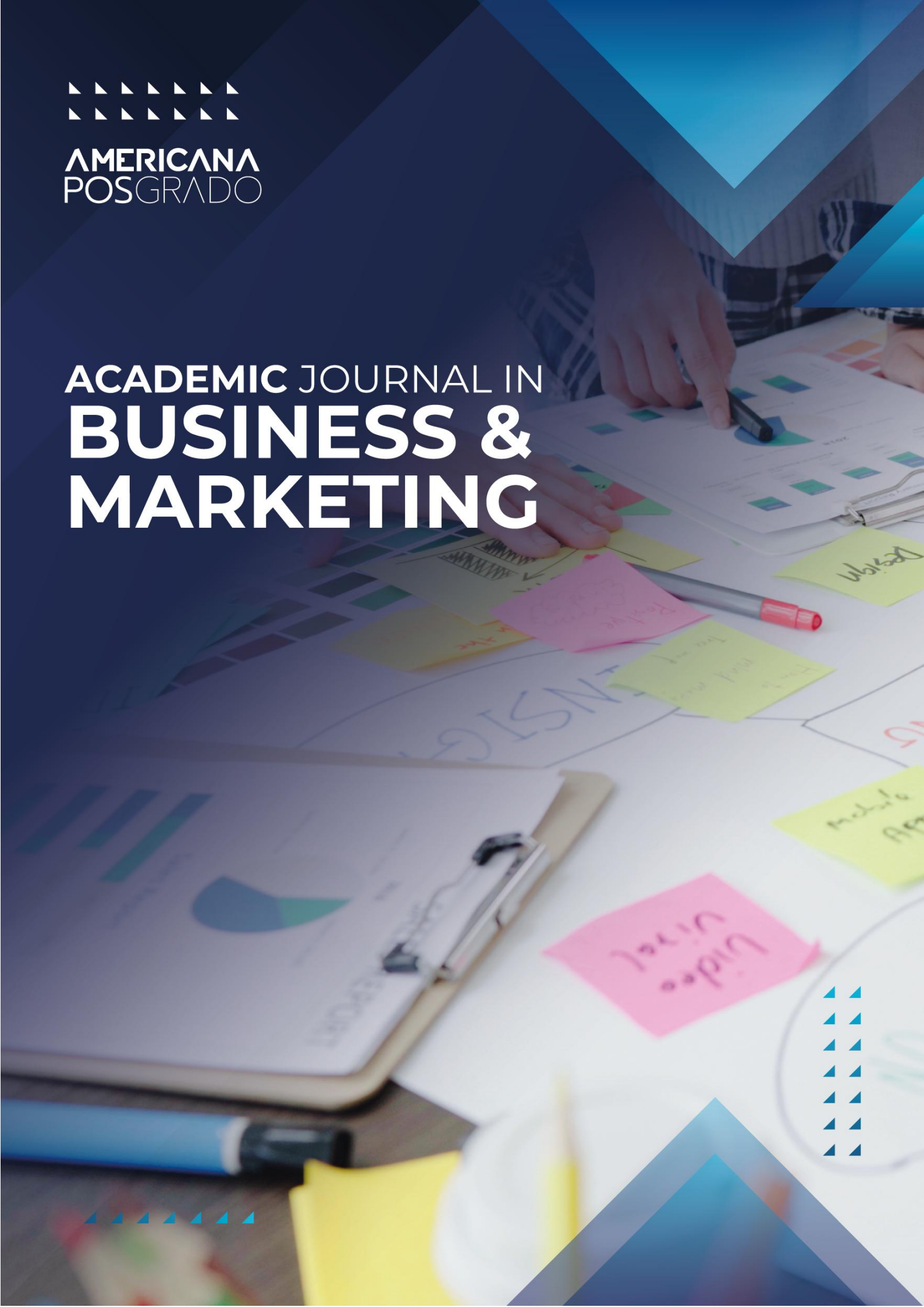
AMERICANA
POSGRADO

ACADEMIC JOURNAL IN BUSINESS & MARKETING



Academic Journal in Business & Marketing, Volumen 1, Agosto 2025
Escuela de Posgrado, Universidad Americana, Asunción, Paraguay
© Universidad Americana

Rector: Dr. Sergio Duarte Masi
Vicerrectora: MBA Yudith Espinola

Editor: Dr.Gabriel Pereira

Comité Editorial:
Mag.Frank Cruz
Dra.Viviana Romero
Mag.José Rojas
Mag.Pedro Vera

Coordinación Editorial:
Dra. Lourdes Cabañas

Equipo Académico:
Dr. Gabriel Pereira
Mag.Cynthia Valiente
Mag.Sara Hein
Mag.Gloria Bernal
Abog.Daisy Mazacote
Lic(c). Pamela Sanabria
Mag. Shirley Gaona
Ing. Maximino Ayala
Mag. Miguel Gómez

Corrección de estilo y diseño: Paola Pereira

Escuela de Posgrado - Universidad Americana
Av. Brasilia 1100
Asunción, Paraguay
Tel.: +59521–729-4900
https://www.americana.edu.py/

Prohibida la reproducción total o parcial, por cualquier medio o con cualquier propósito, sin la autorización escrita de la Universidad Americana.

Editado en Asunción, Paraguay.

TABLA DE CONTENIDO

SOBRE EL JOURNAL ACADÉMICO 5

CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS 5

Análisis de Viabilidad Económica y Financiera de un Servicio de Transporte Turístico para el Mercado Paraguayo 6

Plan de Negocios para el Desarrollo de una APP de Compras para la Empresa Koncept Paraguay E.A.S. 22

ZYKLO: Análisis de Factibilidad de una Herramienta Tecnológica para la Identificación Personalizada y Ordenada de Licitaciones Públicas 34

Diseño y Desarrollo de un Plan de Negocios para una Empresa Inmobiliaria de Soluciones Habitacionales Asequibles y Sostenibles en Asunción, Paraguay. 50

EDITORIAL

Con particular satisfacción académica y orgullo institucional, presentamos el primer volumen del Academic Journal in Business & Marketing de la Escuela de Posgrado de la Universidad Americana. Este lanzamiento inaugural representa un hito significativo en nuestro compromiso con la excelencia académica y la contribución al desarrollo del conocimiento científico en las áreas de administración de negocios y marketing estratégico.

El presente número refleja la orientación estratégica de nuestro journal hacia la investigación aplicada y el análisis riguroso de oportunidades empresariales en el contexto paraguayo y regional. Los cuatro artículos que conforman esta edición inaugural emergen de proyectos de titulación de nuestros estudiantes de maestría, transformados en contribuciones académicas que trascienden el ámbito formativo para constituirse en aportes sustantivos al conocimiento empresarial.

La diversidad temática presentada abarca sectores fundamentales de la economía nacional: el análisis de viabilidad económica y financiera del sector turístico, la innovación tecnológica aplicada al comercio electrónico de muebles personalizados, la automatización de procesos en contrataciones públicas, y el desarrollo de soluciones habitacionales sostenibles. Esta convergencia sectorial no es casual, sino que responde a una identificación estratégica de áreas de alto impacto económico y potencial de crecimiento en Paraguay.

Los artículos presentados evidencian aplicación rigurosa de metodologías reconocidas en la investigación empresarial.

Particularmente destacable resulta la integración de análisis estratégico con investigación empírica de mercado, proporcionando fundamentos sólidos para las propuestas empresariales. La convergencia entre teoría académica y aplicación práctica constituye un aporte valioso tanto para la comunidad académica como para el sector empresarial paraguayo.

Expresamos nuestro reconocimiento a los autores por su dedicación y rigor científico en la elaboración de estos trabajos. Como estudiantes de nuestros programas de maestría, han demostrado capacidad para trasladar el conocimiento adquirido hacia propuestas concretas de valor agregado para la sociedad paraguaya.

Reconocemos especialmente la labor de los tutores académicos, cuya orientación especializada fue fundamental para alcanzar los estándares académicos evidenciados en estos trabajos.

Este primer volumen marca el inicio de una trayectoria editorial comprometida con la excelencia académica y la relevancia práctica. Nuestro journal aspira a constituirse en un espacio de encuentro entre la investigación académica y las necesidades del sector empresarial, promoviendo el diálogo constructivo entre universidad y empresa.

La calidad de las contribuciones presentadas en este número inaugural confirma la pertinencia de nuestro enfoque editorial y la capacidad de nuestros programas de posgrado para generar conocimiento de alto valor agregado. Los resultados de los estudios publicados demuestran el potencial transformador de la investigación académica aplicada.

Como Escuela de Posgrado de la Universidad Americana, reafirmamos nuestro compromiso con la formación de líderes empresariales capaces de identificar oportunidades, desarrollar propuestas innovadoras, y contribuir al desarrollo económico sostenible de nuestro país.

La verdadera contribución de la investigación académica se materializa cuando trasciende las páginas impresas para transformarse en acción empresarial efectiva.

Con la seguridad de que este primer volumen marca el inicio de una trayectoria editorial exitosa y socialmente relevante, ponemos a disposición de la comunidad académica y empresarial este aporte inicial al conocimiento en negocios y marketing.

Dr. Gabriel Pereira
Editor – Director Escuela de Posgrado
Journal Académico en Business & Marketing

SOBRE EL JOURNAL ACADÉMICO

El *Academic Journal in Business & Marketing* es una publicación científico-académica mensual de la Escuela de Posgrado de la Universidad Americana, especializada en la difusión de investigación aplicada en administración de negocios, marketing y emprendimiento.
Nuestro journal tiene como objetivo principal servir como plataforma académica para la publicación de investigaciones que combinen rigor metodológico con aplicabilidad práctica, contribuyendo al desarrollo del conocimiento empresarial y al crecimiento económico regional.
La publicación se enfoca en estudios de viabilidad, análisis de mercado, estrategias competitivas, innovación empresarial, planes de marketing y modelos de negocio, priorizando trabajos que aporten soluciones concretas a desafíos empresariales contemporáneos.
El journal busca establecer un puente efectivo entre la investigación universitaria y las necesidades del sector productivo, promoviendo la transferencia de conocimiento hacia la práctica empresarial y contribuyendo al desarrollo económico sostenible de Paraguay y la región.

CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

Los artículos científicos presentados en este volumen constituyen síntesis académicas de proyectos de titulación desarrollados por estudiantes del Área de Negocios de la Escuela de Posgrado de la Universidad Americana. Estos trabajos originales, que incluyen planes de negocio y planes de marketing, han sido transformados en artículos científicos mediante un proceso metodológico innovador y riguroso.
La Universidad Americana, como institución pionera en la adopción responsable de tecnologías emergentes, ha incorporado el uso ético de inteligencia artificial como herramienta complementaria en el proceso de síntesis y estructuración de contenidos académicos. Esta implementación tecnológica, supervisada rigurosamente por nuestro equipo académico y editorial, permite optimizar la presentación de resultados de investigación manteniendo los más altos estándares de calidad científica.
El proceso incluye revisión exhaustiva por parte de tutores académicos, evaluación del comité editorial, y validación final del Editor, garantizando que cada artículo cumple con criterios de calidad y de publicación académica. Esta metodología híbrida posiciona a nuestra institución a la vanguardia de la innovación educativa, demostrando que la integración responsable de IA puede potenciar la excelencia académica sin comprometer la integridad científica.

JOURNAL ACADÉMICO EN BUSINESS & MARKETING
Volumen 1, Junio 2025

Análisis de Viabilidad Económica y Financiera de un Servicio de Transporte Turístico para el Mercado Paraguayo

Rudy Stefan Callimici Riveros[1,a], Liz Fabiola Gauto Duré[1]
[a]*Escuela de Posgrado, Universidad Americana, Asunción, Paraguay*

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO
Tutor: Dra. Ross Mary Aguilar López
Programa: Maestría en Administración de Negocios - MBA

Resumen

Este estudio analiza la viabilidad económica y financiera de implementar un servicio de transporte turístico en Paraguay dirigido a clientes nacionales e internacionales. La investigación incluyó análisis de mercado basado en datos de la SENATUR e INE, investigación primaria mediante encuestas a 385 potenciales usuarios distribuidos entre población nacional e internacional, y evaluación financiera integral del proyecto a diez años. Los principales hallazgos revelan que 86,61% de los encuestados considera necesario realizar turismo interno, identificando como principales barreras la falta de organización y transporte (54,84%), seguida por malos tratos y falta de comunicación (16,81%). El análisis de preferencias muestra mayor interés por visitar el interior del país (59,81%) con paquetes de 2-3 días (56,39%) y disposición de pago entre Gs. 300.000-500.000 por tour diario (66,03%). El análisis financiero proyecta una inversión inicial de Gs. 2.666.693.098, con un VAN de Gs. 611.846.223, TIR de 18,1% y período de recuperación de 5,57 años.

Palabras clave: *Turismo, Transporte, Paraguay, Plan de negocios, Viabilidad financiera*

Abstract

This study analyzes the economic and financial viability of implementing a tourist transport service in Paraguay aimed at national and international clients. The research included market analysis based on SENATUR and INE data, primary research through surveys of 385 potential users distributed among national and international population, and comprehensive financial evaluation of the ten-year project. The main findings reveal that 86.61% of respondents consider domestic tourism necessary, identifying as main barriers the lack of organization and transport (54.84%), followed by poor treatment and lack of communication (16.81%). Preference analysis shows greater interest in visiting the country's interior (59.81%) with 2-3 day packages (56.39%) and willingness to pay between Gs. 300,000-500,000 for daily tours (66.03%). Financial analysis projects an initial investment of Gs. 2,666,693,098, with an NPV of Gs. 611,846,223, IRR of 18.1% and payback period of 5.57 years.

Keywords: *Tourism, Transport, Paraguay, Business plan, Financial viability*

[1] **Correspondencia:** Rudy Callimici, Escuela de Posgrado Universidad Americana, Asunción, Paraguay.
Email: academicjournal.americana@americana.edu.py
Recibido: 03 julio 2025; Aceptado: 01 agosto 2025;
Publicado: 2025
© 2025 Universidad Americana. Todos los derechos reservados.

1. Introducción

1.1 Contexto del Sector Turístico Paraguayo

El sector turístico en Paraguay presenta un panorama de crecimiento gradual con importantes oportunidades de desarrollo. Según el análisis de generación de divisas por sectores en 2019-2020, el turismo se posicionó en cuarta posición, ubicándose detrás de la energía eléctrica, granos de soja y carne, lo que evidencia su creciente importancia económica para el país.

Luego de casi dos años de recesión económica global motivada por la pandemia de COVID-19, el sector turístico mundial ha mostrado signos de recuperación. En Paraguay, esta recuperación se ha materializado de manera notable: en el primer semestre de 2022 se registró el ingreso de 603.510 visitantes extranjeros, distribuidos en 246.749 turistas y 356.761 excursionistas, generando ingresos por aproximadamente 95 millones de dólares. Esta cifra representa un crecimiento del 803% comparado con el primer semestre de 2021, cuando los efectos de la pandemia aún impactaban significativamente el sector.

La Organización Mundial del Turismo ha identificado objetivos y oportunidades específicas para el desarrollo turístico en Paraguay, proyectando un crecimiento sostenido en los próximos años. Sin embargo, el país enfrenta desafíos estructurales que limitan su potencial turístico. Paraguay se encuentra "escondido y lejano" en términos de visibilidad turística regional, y quienes visitan el país enfrentan dificultades significativas relacionadas con atención, movilidad y seguridad.

1.2 Problemática del Transporte Turístico

El análisis del sector revela que el servicio de transporte con fines turísticos en Paraguay es escaso y limitado geográficamente. La oferta actual se concentra principalmente en la región Central, con algunos operadores en Encarnación y Ciudad del Este. Esta limitación genera una serie de problemas para los visitantes:

La falta de movilidad pública eficiente para fines turísticos obliga a los visitantes a depender de transportes públicos convencionales, vehículos particulares o servicios irregulares que no cumplen con los requisitos legales establecidos por la SENATUR. La distancia entre lugares de interés turístico, combinada con la ausencia de información organizada y accesible, resulta en que muchos visitantes no logren aprovechar completamente su estadía en el país.

Esta situación es particularmente problemática para los turistas internacionales que, al omitir la visita previa a las oficinas de la SENATUR, intentan descubrir el país por cuenta propia pero no logran acceder a los lugares más relevantes, llevándose una imagen errónea o incompleta de Paraguay.

1.3 Oportunidad de Negocio Identificada

La identificación de estas barreras presenta una oportunidad clara para desarrollar un servicio de transporte turístico profesional que aborde sistemáticamente cada una de estas limitaciones. El servicio propuesto busca ofrecer organización y planificación integral, optimización del tiempo disponible, acceso a lugares tanto públicos como privados, y una experiencia cultural enriquecedora que incluya conocimiento sobre historia, gastronomía y tradiciones locales.

Los beneficios directos para los turistas incluyen mayor seguridad y tranquilidad, comodidad y confiabilidad en el servicio, costos optimizados a través de paquetes predefinidos, y acceso a experiencias auténticas con guías especializados. Indirectamente, el proyecto contribuiría al desarrollo económico local al generar mayor flujo de visitantes hacia establecimientos locales, artesanos y prestadores de servicios turísticos.

1.4 Objetivos del Estudio

El objetivo general de esta investigación es desarrollar un plan de negocio integral para un servicio de transporte enfocado a turistas que desean realizar circuitos turísticos por distintos puntos del país. Los objetivos específicos incluyen: diseñar el plan de negocios para su posterior implementación, delimitar el público objetivo, identificar la competencia actual, determinar la estructura organizacional óptima, analizar la rentabilidad económica y financiera del proyecto, y diseñar un plan de responsabilidad social empresarial.

2. Marco Teórico

2.1 Análisis Estratégico Competitivo

2.1.1 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

El análisis del entorno competitivo se fundamenta en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, aplicado específicamente al sector de transporte turístico en Paraguay. Este análisis revela un atractivo de la industria de 2,90 puntos en una escala donde valores superiores a 2,5 indican atractivo moderado.

Intensidad de la Rivalidad entre Competidores: La rivalidad actual presenta características mixtas. Si bien existe un número cuantioso de móviles públicos y privados que operan rutas preestablecidas y podrían ampliar fácilmente su gama de servicios, los operadores especializados en turismo son limitados. Los competidores existentes se caracterizan por ofrecer salidas puntuales, confort y acceso a lugares públicos y privados, mientras que las empresas de transporte convencional han mejorado sus servicios incluyendo asientos reclinables y horarios más accesibles para mantener competitividad.

Amenaza de Nuevos Entrantes: Las barreras de entrada incluyen factores significativos como la identificación de marca, donde se debe competir con empresas establecidas que operan desde hace años (NSA, NASA, La Encarnacena). El acceso a canales de distribución se ha modernizado a través de aplicaciones móviles y sistemas informáticos, aunque no todas las empresas han adoptado estas tecnologías. El requerimiento de capital para adquisición y mantenimiento de transportes especializados representa una barrera considerable, así como la necesidad de desarrollar conocimiento especializado (knowhow) en manejo de tiempos y contenido turístico.

Amenaza de Productos Sustitutos: Los sustitutos principales incluyen servicios de transporte compartido como Uber, el uso de transporte público convencional, y el alquiler de vehículos particulares. Los precios de estos servicios varían significativamente, desde Gs. 2.300 hasta Gs. 152.000 para transporte público, y entre Gs. 50.000 a Gs. 300.000 diarios para alquiler de automóviles según datos de Rentalcars.com.

Poder de Negociación de Compradores: Los datos de SENATUR indican un mercado potencial considerable, con proyecciones de 1.500.000 personas para 2022 (570.000 turistas y 965.000 excursionistas). El turismo no constituye una necesidad básica, por lo que los clientes mantienen flexibilidad en sus decisiones de compra. Sin embargo, el volumen proyectado de demanda es relativamente alto, especialmente considerando la recuperación post-pandemia.

Poder de Negociación de Proveedores: El mercado paraguayo cuenta con amplia disponibilidad de proveedores para diferentes productos requeridos, permitiendo opciones basadas en calidad, precio y cantidad. Los costos de cambio de proveedores son mínimos, aunque existe potencial amenaza de integración hacia adelante por parte de algunos proveedores.

2.1.2 Análisis del Ciclo de Vida de la Industria

La industria del transporte turístico en Paraguay se encuentra en la etapa de crecimiento. Durante esta fase, las empresas invierten en mejorar infraestructura y tecnología para satisfacer la creciente demanda, introduciendo nuevos servicios y opciones de transporte adaptadas a las preferencias cambiantes de los turistas.

2.2 Estrategia Competitiva y Posicionamiento

La estrategia competitiva seleccionada es la diferenciación, fundamentada en ofrecer productos y servicios únicos percibidos como valiosos por los clientes. Esta estrategia permite cobrar precios superiores al promedio del mercado mientras se captura una mayor cuota de mercado a través de la propuesta de valor distintiva.

Los elementos clave de diferenciación incluyen: experiencia excepcional del cliente desde la reserva hasta el destino final, servicios adicionales como guías especializados, Wi-Fi gratuito y refrigerios de calidad, flexibilidad y personalización para satisfacer necesidades individuales, implementación de tecnología avanzada para mejorar comodidad y conveniencia, y enfoque en sostenibilidad y responsabilidad social.

Según la Matriz de Ansoff, el proyecto se posiciona en el cuadrante de penetración de mercado, enfocándose en aumentar participación en el mercado actual mediante mejora de cobertura de servicios, expansión geográfica, y desarrollo de programas de fidelización.

2.3 Análisis del Entorno (PEST)

Factores Políticos: Las políticas gubernamentales impactan el sector a través de regulaciones sobre seguridad, licencias, impuestos y subsidios para desarrollo de infraestructura turística. La estabilidad política del país genera confianza en turistas respecto a seguridad del destino, influenciando positivamente la demanda.

Factores Económicos: El crecimiento económico sostenido de Paraguay aumenta la disponibilidad de ingresos para turistas nacionales. Las fluctuaciones en tasas de cambio pueden afectar costos operativos, especialmente si se depende de importaciones. La diversificación económica del país más allá de la agricultura ha contribuido a atraer inversiones en sectores como turismo y tecnología.

Factores Sociales: Los cambios en patrones de viaje muestran mayor preferencia por turismo sostenible y cultural. La demografía nacional, con una población joven en crecimiento, representa una oportunidad para el turismo interno. Las tendencias

internacionales hacia experiencias auténticas y sostenibilidad favorecen la propuesta de valor del proyecto.

Factores Tecnológicos: La adopción de tecnologías emergentes en el sector incluye digitalización de reservas, sistemas de gestión de flotas, y desarrollo de aplicaciones móviles. La innovación en vehículos más eficientes energéticamente influye en decisiones de inversión y operación.

2.4 Marco Regulatorio y Legal

El marco regulatorio está definido por la Secretaría Nacional de Turismo (SENATUR) a través de múltiples resoluciones y decretos. La Ley N° 2828/05 "Del Turismo" y su decreto reglamentario N° 8111/06 establecen los fundamentos legales. Las empresas deben inscribirse en el Registro Nacional de Turismo mediante la Resolución N° 332/10, cumplir con requisitos específicos para prestadores de servicios turísticos según Resolución N° 549/23, y mantener personal certificado en el Registro de Idóneos en Turismo.

Adicionalmente, se requieren habilitaciones específicas de la Dirección Nacional de Transporte (DINATRAN) para servicios turísticos internos, cumplimiento de obligaciones tributarias incluyendo Impuesto a la Renta (10% anual), aportes obrero-patronales al IPS (25,5% mensual), y diversas patentes municipales según jurisdicción de operación.

2.5 Segmentación de Mercado y Público Objetivo

2.5.1 Mercado Nacional

El mercado objetivo nacional se concentra en la población de Asunción y área metropolitana, específicamente en el rango etario de 20-59 años. Según proyecciones del Instituto Nacional de Estadística, este segmento representa aproximadamente 278.982 personas con el % de market share 5% que representa 13.949. Las características del turismo interno según datos de 2017 muestran predominio de personas cuenta propia, empleados privados y no trabajadores, con ingresos entre Gs. 2.500.001 y Gs. 5.000.000.

2.5.2 Mercado Internacional

El segmento internacional incluye turistas y excursionistas procedentes principalmente de Argentina, Brasil y otros países regionales. Las estadísticas de SENATUR muestran un promedio histórico de 928.711 turistas y 2.182.670 excursionistas anuales en el período 2015-2022. Las características demográficas incluyen edad entre 13-65 años con ligero predominio femenino (44% vs 39% masculino), ocupaciones como empleados públicos, privados y trabajadores independientes, con ingresos menores a 12.000 USD anuales.

2.5.3 Segmentación Psicográfica y Conductual

El perfil psicográfico incluye entusiastas que buscan descubrir nuevos destinos y aventuras relacionadas con países sudamericanos. Conductualmente, estos clientes basan decisiones en puntuaciones de redes sociales y plataformas digitales, valorando experiencias y recomendaciones de conocidos, y analizando contenido visual disponible en línea.

3. Marco Metodológico

3.1 Diseño de la Investigación

Se empleó una metodología descriptiva con enfoque mixto que combina análisis cuantitativo y cualitativo. El diseño descriptivo permitió caracterizar las preferencias y expectativas de consumidores potenciales, proporcionando una base sólida para el diseño de la oferta de servicios. La investigación incluyó dos fases principales: análisis de fuentes secundarias para caracterizar el mercado y entorno competitivo, y recolección de datos primarios mediante encuesta estructurada.

3.2 Fuentes de Información

Fuentes Secundarias: Se utilizó información de instituciones oficiales incluyendo Instituto Nacional de Estadística (INE) para datos demográficos y poblacionales, Secretaría Nacional de Turismo (SENATUR) para estadísticas de turismo receptivo e interno, Dirección Nacional de Transporte (DINATRAN) para requisitos regulatorios, y Organización Mundial del Turismo para tendencias y proyecciones internacionales.

Fuentes Primarias: La encuesta estructurada se diseñó específicamente para captar preferencias y expectativas de paraguayos y extranjeros, tanto residentes en Paraguay como en otros países. El objetivo fue identificar factores clave que influyen en la elección de servicios de transporte turístico, descubrir preferencias sobre tipos de rutas, comodidades y precios.

3.3 Población y Diseño Muestral

La población objetivo se definió considerando dos segmentos principales:

Segmento Nacional: Población de la ciudad de Asunción en el rango etario de 20-59 años, estimada en 13.949 personas según proyecciones del INE.

Segmento Internacional: Turistas y excursionistas extranjeros, con promedio histórico de 230.893 considerando datos de SENATUR 2015-2022.

Cálculo Muestral: Para la población total de 230.893 personas, se aplicó la fórmula de muestreo aleatorio simple con nivel de confianza del 95% y margen de error del 5%, resultando en una muestra de 385 encuestados. La distribución proporcional asignó aproximadamente 77% a población nacional y 23% a población internacional.

3.4 Instrumento de Recolección

3.4.1 Diseño del Cuestionario

Se desarrolló una encuesta estructurada de 23 preguntas divididas en cuatro secciones principales: datos demográficos y de procedencia, experiencia y conocimiento turístico previo, preferencias específicas de servicios turísticos, y percepción sobre Paraguay como destino turístico.

3.4.2 Adaptación Multicultural

Para asegurar cobertura inclusiva, la encuesta se tradujo a tres idiomas: español para población nacional y parte de visitantes regionales, inglés para turistas de países de habla inglesa y Europa, y portugués para visitantes brasileños y otros países lusófonos.

3.4.3 Plataforma de Recolección

Se utilizó Google Forms como plataforma de recolección, facilitando accesibilidad para encuestados y permitiendo compilación automática y eficiente de respuestas. La distribución se realizó a través de redes sociales, contactos directos y presencia en lugares de alta concurrencia turística.

3.5 Análisis Financiero

3.5.1 Metodología de Evaluación

La evaluación económica y financiera empleó metodologías estándar de evaluación de proyectos de inversión, incluyendo proyección de flujos de caja a diez años, cálculo de indicadores de rentabilidad (VAN, TIR, Payback), análisis de sensibilidad mediante variación de variables clave, y evaluación de escenarios combinados.

3.5.2 Supuestos y Parámetros

Los supuestos principales incluyen tasa de descuento del 13% basada en costo promedio ponderado de capital, financiamiento del 37,5% de la inversión total a tasa del 12% anual, crecimiento de ventas variable por año según proyecciones de mercado, e inflación promedio del 3% anual para ajuste de precios y costos.

3.5.3 Análisis de Sensibilidad

Se evaluaron escenarios individuales con variaciones en gastos operativos (+15%, +25%, +30%), disminución de ventas (-10%, -15%, -20%), y aumento de costos de ventas (+10%, +20%). Adicionalmente, se analizaron escenarios combinados que incluyen múltiples variables simultáneamente para evaluar robustez del proyecto ante condiciones adversas.

4. Análisis de Resultados

4.1 Caracterización Demográfica de la Muestra

Los resultados de la investigación de mercado proporcionan un panorama detallado de las características y preferencias del mercado objetivo. La distribución por género muestra 57% de participación masculina y 43% femenina, indicando una participación equilibrada con ligero sesgo hacia el género masculino.

La distribución etaria revela concentración significativa en segmentos económicamente activos: 51,7% corresponde al rango de 31-40 años, seguido por 33,3% en el rango de 19-30 años. Los segmentos de 41-50 años representan 7,8%, 51-60 años el 6,9%, y 61-70 años apenas 0,3%, confirmando el perfil de adultos jóvenes y de mediana edad como mercado principal.

En términos de procedencia nacional, Paraguay domina con 93,5% de participación, mientras que el porcentaje restante se distribuye entre países regionales en orden de participación: Bolivia/Uruguay/Perú, países europeos, otros países de Centroamérica/Sudamérica, Norteamérica, Asia, Brasil y Argentina.

4.2 Conocimiento y Experiencia Turística Previa

El análisis del conocimiento turístico previo revela patrones importantes para el diseño del servicio. Del total de encuestados, 94,75% se encuentra actualmente en Paraguay, proporcionando una base sólida para validación de percepciones sobre la experiencia turística local.

Respecto al conocimiento de Paraguay, 93,46% corresponde a paraguayos residentes, mientras que 2,49% son extranjeros con vínculos familiares o de amistad en el país. Solamente 0,31% conoce el país a través de información digital, evidenciando oportunidades significativas para mejorar la visibilidad internacional del destino.

En términos de experiencia turística previa, 58,25% ha visitado Paraguay como turista, 34,15% por otros motivos (laborales o familiares), y 7,79% aún no ha viajado al país. Este dato sugiere que existe un mercado considerable de personas con vínculos al país pero sin experiencia turística formal.

El conocimiento de lugares turísticos muestra distribución interesante: 53,89% conoce muchos lugares, 44,24% conoce pocos lugares, y solo 1,87% no conoce ningún lugar turístico. Esta distribución indica oportunidad para servicios tanto de descubrimiento de nuevos destinos como de profundización en lugares conocidos.

4.3 Demanda de Servicios Complementarios

El análisis de demanda para servicios complementarios revela preferencias claras sobre nivel de asistencia requerida. Un 49,85% de encuestados indica no precisar asistencia con reservas, demostrando independencia en planificación básica. Sin embargo, 27,10% requiere asistencia con reservas tanto en capital como interior, 12,46% solicita asistencia específicamente en capital, y 10,28% en el interior.

Esta distribución sugiere que el servicio principal de transporte y guía puede complementarse con servicios de asesoría y gestión de reservas para aproximadamente 50% del mercado, representando oportunidades adicionales de ingresos y diferenciación competitiva.

4.4 Preferencias de Viaje y Acompañamiento

Las preferencias de acompañamiento durante el viaje muestran predominio del turismo familiar, con 48,29% prefiriendo viajar con familia, seguido por 19% con amigos, 16,83% con familia y amigos, 8,72% con pareja, y solo 7,16% prefiere viajar solo. Esta distribución tiene implicaciones importantes para el diseño de vehículos y paquetes, sugiriendo necesidad de espacios cómodos para grupos familiares y actividades apropiadas para diferentes edades.

4.5 Motivación y Disposición hacia el Turismo Interno

Un hallazgo fundamental es que 86,61% de encuestados considera necesario realizar turismo interno en Paraguay, mientras que solo 9,35% prefiere viajar a otro país por considerarlo más económico, y 4,05% no considera necesario el turismo interno. Esta alta disposición hacia el turismo interno confirma la existencia de demanda potencial significativa.

Las motivaciones principales para visitar Paraguay incluyen: 94,08% motivado por cultura, costumbres, historia, idioma y conexiones personales; 3,12% por la alternancia que ofrece como destino; 1% por encontrarse en la región sudamericana; 0,93% por referencias de otros turistas; 0,62% por análisis del país como lugar de residencia; y 0,31% por motivos laborales combinados con tiempo libre.

4.6 Evaluación de la Oferta Actual

La evaluación de la información disponible sobre transportes y turismo interno revela deficiencias significativas en la oferta actual. En una escala de 1 a 5, los resultados muestran: 38,31% asigna calificación 2 (regular), 21,49% calificación 3 (neutro), 17,14% calificación 1 (muy bajo), 12,77% calificación 5 (excelente), y solo 10,35% calificación 4 (bueno).

Esta distribución, con 76,94% de calificaciones neutras o negativas (1, 2, 3), confirma las deficiencias identificadas en el análisis preliminar y valida la oportunidad de mercado para un servicio profesional y bien organizado.

4.7 Preferencias de Destinos y Duración

Las preferencias de destinos revelan fuerte inclinación hacia el interior del país: 59,81% prefiere visitar el interior, 32,40% prefiere visitar tanto interior como capital, solo 3,43% prefiere exclusivamente la capital, y 4,37% considera indistinta la selección. Esta preferencia por el interior tiene implicaciones importantes para el diseño de rutas y la logística operativa.

Respecto a duración de servicios, 56,39% prefiere paquetes de transporte/turismo de 2-3 días, 26,17% prefiere realizar tours por cuenta propia, 10,60% prefiere paquetes de una semana o más, y solo 6,68% prefiere paquetes de un día. La preferencia por paquetes de 2-3 días sugiere oportunidad para servicios que incluyan alojamiento y múltiples destinos.

4.8 Preferencias de Actividades y Modalidades de Guía

El análisis de preferencias de actividades muestra clara tendencia hacia experiencias integrales: 54,20% prefiere la combinación de actividades históricas, naturales y culturales; 25,93% prefiere actividades con personas locales (artesanías, cocina, tejido); 13,08% prefiere actividades exclusivamente naturales; y 6,85% prefiere actividades únicamente históricas.

En cuanto a modalidades de guía, 56,39% prefiere turismo con guías profesionales, 34,27% prefiere turismo mixto (guía más auto-guía), y solo 9,35% prefiere turismo completamente auto-guiado. Esta preferencia por guías profesionales refuerza la propuesta de valor del servicio especializado.

4.9 Preferencias Gastronómicas y Temporales

Las preferencias gastronómicas durante el traslado muestran: 43,91% prefiere opciones flexibles (comer en transporte y lugares visitados), 36,75% prefiere comer exclusivamente en lugares visitados, y 19,62% prefiere comer en el transporte. Esta distribución sugiere necesidad de flexibilidad en la oferta gastronómica.

Para períodos preferidos de visita: 39,87% prefiere primavera/verano (septiembre-marzo), 30,21% prefiere vacaciones laborales sin fecha fija, 17,57% prefiere otoño/invierno, y

12,46% prefiere vacaciones escolares/universitarias. La preferencia por primavera/verano coincide con la temporada alta tradicional del turismo paraguayo.

4.10 Análisis de Precios y Métodos de Pago

La disposición de pago para tours de un día (9-10 horas) muestra concentración en rangos medios: 66,03% está dispuesto a pagar entre Gs. 300.000-500.000, 27,18% pagaría entre Gs. 500.000-1.000.000, y solo 6,85% pagaría más de Gs. 1.000.000. Esta distribución proporciona parámetros claros para la estrategia de precios.

Los métodos de pago preferidos incluyen: 35,50% prefiere efectivo en moneda local, 31,77% prefiere pago vía web, 29,67% prefiere pago con tarjeta de crédito/débito, 3,11% prefiere transferencias bancarias, y 0% prefiere efectivo en moneda extranjera. La distribución equilibrada entre métodos tradicionales y digitales sugiere necesidad de ofrecer múltiples opciones de pago.

4.11 Servicios Adicionales y Factores de Éxito

La demanda de servicios adicionales muestra: 34,57% requiere referencias de hoteles, 33,64% requiere referencias de hoteles más traslado aeroportuario, 23,86% no requiere servicios adicionales, 4,66% requiere solo traslado aeroportuario, y 3,42% prefiere organizar por cuenta propia.

Los factores considerados necesarios para el éxito del viaje incluyen: 63,23% considera importante la combinación de seguridad, tranquilidad y aprendizaje; 17,57% prioriza exclusivamente seguridad/comodidad; 13,08% enfatiza tranquilidad; y 6,54% se enfoca en aprendizaje. Esta preferencia por enfoques integrales refuerza la estrategia de diferenciación propuesta.

4.12 Experiencias Negativas y Barreras Identificadas

El análisis de experiencias negativas previas revela las principales barreras que el servicio debe superar: 54,84% identifica falta de organización y transportes como problema principal, 16,81% menciona malos tratos y falta de comunicación, 15,88% cita problemas climáticos, 8,12% menciona falta de vuelos directos, y menos del 1% incluye problemas específicos con agencias o falta de inversión en turismo.

Esta distribución confirma que los problemas organizacionales y de transporte representan la barrera más significativa, validando directamente la oportunidad de mercado identificada para el proyecto.

4.13 Canales de Comunicación Preferidos

Los canales preferidos para recibir información muestran predominio digital: 40,08% prefiere redes sociales, 30,58% prefiere correo electrónico/mensajes, 12,40% prefiere atención directa, 12,19% prefiere páginas web/aplicaciones, 2,48% no quiere recibir publicidad, y 2,28% prefiere plataformas tradicionales.

Esta distribución digital confirma la necesidad de desarrollar estrategias de marketing digital robustas, con énfasis particular en redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok.

4.14 Percepción de Paraguay como Destino Turístico

La percepción de Paraguay en diferentes dimensiones (escala 1-5) revela fortalezas y debilidades específicas:

Seguridad: Calificación predominantemente baja, con 41,42% asignando puntuación 1 y 35,50% puntuación 2, indicando percepción negativa sobre seguridad.

Belleza/Limpieza: Distribución más equilibrada con 35,52% puntuación 2, 32,71% puntuación 3, sugiriendo percepción neutral-negativa.

Movilidad/Accesibilidad/Organización: 44,54% asigna puntuación 2, confirmando problemas organizacionales identificados.

Diversidad Cultural: Percepción positiva con 40,50% asignando puntuación 4, seguido por 23,68% puntuación 2.

Riqueza Histórica: Percepción muy positiva con 40,50% puntuación 4 y 26,17% puntuación 5.

Diversión/Entretenimiento: Percepción neutral con 30,22% puntuación 2 y 26,48% puntuación 3.

Costos: Percepción negativa con 32,08% puntuación 2 y 25,54% puntuación 1.

Gastronomía/Cultura/Atención: Percepción neutral con 34,57% puntuación 3.

4.15 Intención Post-Encuesta

Un resultado alentador es que 82,55% de encuestados confirma su deseo de realizar turismo interno después de completar la encuesta, mientras que 17,57% se muestra indeciso y 0% responde negativamente. Este aumento en intención sugiere que la información proporcionada durante la encuesta genera interés adicional.

4.16 Análisis de la Competencia y Oferta Actual

La investigación identificó 54 competidores directos en el mercado, categorizados en varios tipos: proveedores extranjeros que incluyen Paraguay en paquetes regionales "Sudamérica", proveedores extranjeros residentes en Paraguay con ventajas idiomáticas, proveedores especializados en Chaco/aves y turismo fluvial, proveedores informales sin estructura empresarial, proveedores establecidos con marca posicionada, y proveedores que ofrecen paquetes comerciales específicos.

Adicionalmente, se identificaron 194 competidores indirectos incluyendo operadores mayoristas, prestadores de servicios turísticos y agencias de viajes distribuidos en todo Paraguay.

La matriz de precios competitivos revela amplias variaciones según destino: paquetes en Central desde Gs. 425.681, destinos como Chaco hasta Gs. 3.904.495, y paquetes combinados que pueden alcanzar precios premium según duración y servicios incluidos.

4.17 Análisis Financiero Integral

4.17.1 Estructura de Inversión

La inversión total proyectada alcanza Gs. 2.666.693.098, distribuida en: 62,5% capital propio (Gs. 1.666.693.098) y 37,5% financiamiento externo (Gs. 1.000.000.000). Los componentes principales incluyen activos fijos por Gs. 2.307.298.760 (flota de vehículos, equipos, muebles), activos intangibles por Gs. 54.400.000 (publicidad inicial, gastos de constitución, software), y capital de trabajo por Gs. 304.994.338.

4.17.2 Proyecciones de Ingresos

Las proyecciones de ingresos se basan en análisis de demanda y capacidad operativa, estimando 2.540 paquetes vendidos en el año 1 por Gs. 4.243.982.746, creciendo hasta 3.322 paquetes en el año 10 por Gs. 7.306.998.502. El crecimiento promedio anual de ingresos se estima en 6,2% durante el período de análisis.

4.17.3 Estructura de Costos

Los costos totales proyectados incluyen: costos de ventas que crecen desde Gs. 2.092.055.325 (año 1) hasta Gs. 3.582.704.820 (año 10), gastos administrativos desde Gs. 1.213.096.101 hasta Gs. 1.881.910.210, gastos de marketing desde Gs. 206.800.000 hasta Gs. 320.814.675, y gastos financieros decrecientes desde Gs. 111.000.000 (año 1) hasta cero (año 6) por cancelación de deuda.

4.17.4 Indicadores de Rentabilidad

Los indicadores financieros calculados muestran: VAN de Gs. 611.846.223 con tasa de descuento del 13%, TIR de 18,1% (superior al costo de capital), período de recuperación de 5,57 años, e índice de rentabilidad de 1,37 (indicando generación de valor del 37% sobre inversión inicial).

La utilidad neta proyectada crece desde 5,9% de las ventas (Gs. 250.578.577) en el año 1 hasta 12,5% (Gs. 912.957.131) en el año 10, demostrando mejora progresiva en eficiencia operativa.

4.17.5 Análisis de Sensibilidad

Los escenarios de sensibilidad revelan vulnerabilidades importantes:

Escenarios Individuales: Aumento de gastos del 15% genera VAN negativo de Gs. 451.556.601; disminución de ventas del 10% produce VAN negativo de Gs. 2.043.050.587; incremento de costos de ventas del 10% resulta en VAN negativo de Gs. 681.588.206.

Escenarios Combinados: La combinación de aumento de gastos (15%) con disminución de ventas (10%) produce VAN negativo de Gs. 3.166.084.952; aumento de gastos (5%) con incremento de costos de ventas (10%) genera VAN negativo de Gs. 1.036.515.702.

Estos resultados indican que el proyecto es sensible a variaciones en variables clave, requiriendo gestión rigurosa de costos y estrategias efectivas de ventas para mantener viabilidad.

5. Conclusiones

5.1 Viabilidad del Mercado

La investigación confirma la existencia de una demanda potencial significativa para servicios de transporte turístico especializado en Paraguay. La alta disposición hacia el turismo interno (86,61% de encuestados) combinada con la identificación de barreras específicas en la oferta actual (falta de organización y transporte representando 54,84% de experiencias negativas) valida la oportunidad de mercado identificada.

La preferencia marcada por visitar el interior del país (59,81%) y por paquetes de 2-3 días (56,39%) proporciona dirección clara para el diseño de productos y servicios. Adicionalmente, la disposición de pago concentrada en rangos medios (66,03% entre Gs. 300.000-500.000 por día) establece parámetros viables para estrategias de precios competitivas.

5.2 Viabilidad Técnica y Operativa

El análisis del entorno regulatorio confirma la viabilidad técnica del proyecto. El marco legal establecido por SENATUR y DINATRAN proporciona claridad sobre requisitos y procedimientos, mientras que la disponibilidad de proveedores y recursos humanos especializados en el mercado paraguayo facilita la implementación operativa.

La identificación de 54 competidores directos y 194 indirectos indica un mercado activo pero con oportunidades claras de diferenciación a través de servicios especializados, profesionalización de la atención, y desarrollo de circuitos únicos que capitalicen la diversidad geográfica y cultural del país.

5.3 Viabilidad Económica y Financiera

Los indicadores financieros demuestran la viabilidad económica del proyecto bajo condiciones normales de operación. El VAN positivo de Gs. 611.846.223 indica que el proyecto genera valor superior a la inversión requerida, mientras que la TIR de 18,1% supera significativamente el costo de capital estimado del 13%.

El período de recuperación de 5,57 años, aunque considerable, es razonable para proyectos de inversión en el sector turístico, considerando los ciclos de maduración típicos y la necesidad de construir reputación y base de clientes.

La evolución de la utilidad neta desde 5,9% en el año 1 hasta 12,5% en el año 10 demuestra potencial de mejora en eficiencia operativa y economías de escala conforme el proyecto alcanza madurez.

5.4 Factores Críticos de Éxito

Los factores críticos identificados para el éxito del proyecto incluyen: gestión rigurosa de costos operativos dada la sensibilidad revelada en análisis de sensibilidad, desarrollo e implementación de estrategias de marketing digital efectivas considerando las preferencias de comunicación identificadas (40,08% prefiere redes sociales), mantenimiento de estándares de calidad en servicio para superar las barreras de percepción identificadas, y desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores complementarios para optimizar costos y mejorar propuesta de valor.

5.5 Riesgos y Limitaciones

Los análisis de sensibilidad revelan vulnerabilidades significativas que constituyen riesgos principales para el proyecto. La sensibilidad a aumentos de costos del 15% o disminuciones de ventas del 10% que tornan el proyecto no rentable requiere implementar sistemas de monitoreo y control rigurosos.

Factores de riesgo externos incluyen volatilidad económica que pueda afectar el turismo interno, cambios en regulaciones gubernamentales, competencia agresiva de operadores establecidos, y variaciones estacionales en la demanda turística.

5.6 Contribución al Desarrollo Turístico

El proyecto propuesto contribuiría significativamente al desarrollo del sector turístico paraguayo al abordar barreras estructurales identificadas. La profesionalización del transporte turístico, mejora en la experiencia del visitante, y desarrollo de circuitos que conecten destinos diversos pueden catalizar mayor crecimiento del sector.

Los beneficios indirectos incluyen generación de empleo directo e indirecto, incremento en ingresos para prestadores de servicios complementarios (alojamiento, gastronomía, artesanías), y mejora en la imagen del país como destino turístico.

5.7 Sostenibilidad a Largo Plazo

Las proyecciones financieras indican sostenibilidad económica a largo plazo, con crecimiento estable de ingresos y mejora progresiva en márgenes de utilidad. Sin embargo, la sostenibilidad depende críticamente de mantener ventajas competitivas a través de innovación continua en servicios, adaptación a preferencias cambiantes de consumidores, y mantenimiento de estándares de calidad superiores.

La propuesta de valor basada en diferenciación por calidad y experiencia personalizada proporciona bases sólidas para sostenibilidad competitiva, especialmente considerando las tendencias globales hacia turismo experiencial y auténtico.

6. Recomendaciones

6.1 Estrategia de Implementación por Fases

Se recomienda adoptar una estrategia de implementación gradual que mitigue riesgos operativos y financieros. La Fase 1 debe enfocarse en circuitos de la región Central y destinos próximos a Asunción, aprovechando menor complejidad logística y cercanía al mercado principal. Esta fase permitirá validar el modelo operativo, ajustar procesos, y generar referencias iniciales.

La Fase 2 incluiría expansión a destinos del interior con mayor distancia, pero alta demanda identificada, como Alto Paraná, Itapúa y Misiones. La Fase 3 incorporaría destinos más remotos como Chaco y regiones especializadas, una vez consolidadas las operaciones básicas y generada capacidad financiera para inversiones adicionales en equipamiento especializado.

6.2 Gestión de Riesgos Operativos

Considerando la sensibilidad financiera identificada, se recomienda implementar sistemas de control de gestión robustos que incluyan: monitoreo semanal de indicadores clave (ocupación de vehículos, costos por tour, satisfacción del cliente), establecimiento de metas progresivas con mecanismos de alerta temprana, y desarrollo de planes de contingencia para diferentes escenarios de demanda.

Es fundamental establecer alianzas estratégicas con proveedores clave que permitan flexibilidad en costos variables y acceso a servicios complementarios sin inversión inicial significativa. Estas alianzas pueden incluir operadores hoteleros, restaurantes locales, y prestadores de servicios especializados.

6.3 Estrategia de Marketing Digital

Los resultados confirman la importancia crítica del marketing digital, con 40,08% de encuestados prefiriendo redes sociales para información. Se recomienda desarrollar presencia integral que incluya: perfiles profesionales en Facebook, Instagram, TikTok y YouTube con contenido regular de alta calidad visual, implementación de estrategias de influencer marketing en colaboración con creadores de contenido turístico, desarrollo de página web optimizada para conversiones con sistema de reservas integrado, y campañas de publicidad digital segmentadas por demografía y comportamiento.

La estrategia de contenido debe enfatizar aspectos experienciales, mostrando la diversidad cultural y natural del país a través de testimonios auténticos de clientes satisfechos y documentación visual de alta calidad de los destinos ofrecidos.

6.4 Desarrollo de Productos y Servicios

La preferencia por actividades integrales (54,20% prefiere combinación histórica, natural y cultural) sugiere oportunidades para desarrollar productos únicos que combinen múltiples elementos experienciales. Se recomienda diseñar paquetes temáticos que incluyan: circuitos gastronómicos que combinen historia culinaria con experiencias de cocina local, tours culturales que integren sitios históricos con talleres artesanales, y experiencias de naturaleza que incluyan educación ambiental y actividades de conservación.

La preferencia por guías profesionales (56,39%) refuerza la necesidad de invertir significativamente en capacitación especializada del personal, desarrollo de materiales educativos de alta calidad, y establecimiento de protocolos de servicio que aseguren experiencias consistentemente superiores.

6.5 Optimización Financiera

Para mitigar la sensibilidad financiera identificada, se recomienda: implementar sistemas de gestión de ingresos dinámicos que ajusten precios según demanda estacional y ocupación, desarrollar múltiples fuentes de ingresos incluyendo venta de productos complementarios (merchandising, souvenirs, servicios adicionales), establecer acuerdos de volumen con proveedores que reduzcan costos variables, y mantener reservas financieras equivalentes a tres meses de operación para enfrentar variaciones estacionales.

6.6 Alianzas Estratégicas

El desarrollo de alianzas estratégicas constituye un factor crítico para el éxito del proyecto. Se recomienda establecer acuerdos con: hoteles y hostales para referencias cruzadas y paquetes integrados, restaurantes locales para experiencias gastronómicas auténticas, artesanos y cooperativas para actividades culturales, operadores de turismo especializados para destinos específicos, y plataformas digitales de turismo para ampliar alcance de marketing.

6.7 Monitoreo y Evaluación Continua

Se recomienda implementar sistemas de monitoreo que incluyan: encuestas de satisfacción post-servicio para todos los clientes, análisis mensual de indicadores financieros y operativos, revisión trimestral de estrategias de marketing y efectividad de canales, evaluación semestral de la competencia y tendencias del mercado, y actualización anual de proyecciones financieras incorporando datos reales de desempeño.

6.8 Responsabilidad Social y Sostenibilidad

El proyecto debe incorporar elementos de responsabilidad social que fortalezcan la propuesta de valor y contribuyan al desarrollo local. Se recomienda: establecer políticas de contratación preferencial de personal local, desarrollar programas de capacitación en turismo para comunidades visitadas, implementar prácticas ambientales sostenibles en todas las operaciones, y establecer mecanismos de retorno económico directo a comunidades locales a través de compras y contrataciones.

Referencias

Bacigalupo, J., et al. (2018). *Plan Maestro 2019-2026*. Secretaría Nacional de Turismo (SENATUR). https://senatur.gov.py/sdm_downloads/plan-maestro-2019-2026/

Euro Invest Panamericana, et al. (2017). *Encuesta de Oferta y Demanda*. Secretaría Nacional de Turismo (SENATUR). https://senatur.gov.py/observatorio-nacional-de-turismo/informes-estadisticos-especiales/encuesta-de-oferta-y-demanda/

Fernández, M., et al. (2022). *Informe Turismo Receptivo 2022*. Secretaría Nacional de Turismo (SENATUR). https://senatur.gov.py/wp-content/uploads/2023/01/Informe-de-Turismo-Receptivo-2022_v2.pdf

Instituto Nacional de Estadística. (2022). *Resultados preliminares del censo nacional de población y viviendas 2022*. https://www.ine.gov.py/Publicaciones/Biblioteca/documento/233/PRESENTACION-CENSO-2022.pdf

Instituto Nacional de Estadística. (2025). *Proyección de la población por sexo y edad, según distrito, 2000-2025*. https://www.ine.gov.py/microdatos/datos-abiertos-indicador.php?ind=16#tab1

Khokhar, T., & Kashiwase, H. (2015). *La población mundial en el futuro en cuatro gráficos*. Grupo Banco Mundial. https://blogs.worldbank.org/es/opendata/la-poblacion-mundial-en-el-futuro-en-cuatro-graficos

Montiel, L., et al. (2023). *Plan Maestro 2023-2030*. Secretaría Nacional de Turismo (SENATUR). https://senatur.gov.py/sdm_downloads/plan-maestro-2023-2030/

Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva* (36ª reimpresión). Compañía Editorial Continental.

Secretaría Nacional de Turismo. (2024). *Marco Legal*. https://senatur.gov.py/marco-legal/

JOURNAL ACADÉMICO EN BUSINESS & MARKETING
Volumen 1, Junio 2025

Plan de Negocios para el Desarrollo de una APP de Compras para la Empresa Koncept Paraguay E.A.S.

Karol Rafael Cantero Cañete[2,a] , Luis Felipe Sousa Mujica[a]
[a]Escuela de Posgrado, Universidad Americana, Asunción, Paraguay

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO
Tutor: Dra. Adriana Mónico
Programa: Maestría en Administración de Empresas - MBA

RESUMEN

Este estudio presenta el desarrollo de un plan de negocios para la implementación de una aplicación digital en Koncept Paraguay E.A.S., empresa especializada en fabricación de muebles a medida. La investigación adoptó un diseño de caso único con perspectiva holística, aplicando un enfoque mixto con predominancia cualitativa para evaluar la viabilidad técnica, comercial y financiera del proyecto. Se analizaron las cinco fuerzas de Porter, obteniéndose un atractivo promedio de la industria de 2,36, y se realizó una investigación de mercado con 125 encuestados representativos del segmento objetivo. Los resultados financieros proyectan una Tasa Interna de Retorno de 271%, un Valor Actual Neto de Gs. 13.785.093.366 y un período de recuperación de 6 meses y 26 días. El 86,5% de los encuestados manifestó interés en utilizar una aplicación para seguimiento de compras de muebles personalizados, mientras que el 81,1% ya utiliza aplicaciones móviles para realizar compras. La inversión inicial requerida es de Gs. 1.273.159.186, financiada en 78% con aportes propios y 22% con financiamiento bancario.

Palabras clave: *Plan de negocios, Aplicación móvil, Muebles personalizados, Comercio electrónico, Viabilidad financiera*

ABSTRACT

This study presents the development of a business plan for implementing a digital application at Koncept Paraguay E.A.S., a company specialized in custom furniture manufacturing. The research adopted a single case design with holistic perspective, applying a mixed approach with qualitative predominance to evaluate the technical, commercial and financial feasibility of the project. Porter's five forces were analyzed, obtaining an average industry attractiveness of 2.36, and market research was conducted with 90 respondents representative of the target segment. Financial results project an Internal Rate of Return of 271%, a Net Present Value of Gs. 13,785,093,366 and a payback period of 6 months and 26 days. 86.5% of respondents expressed interest in using an application for tracking custom furniture purchases, while 81.1% already use mobile applications for shopping. The initial investment required is Gs. 1.273.159.186, financed 78% with own contributions and 22% with bank financing.

Keywords: *Business plan, Mobile application, Custom furniture, E-commerce, Financial feasibility*

[2] **Correspondencia:** Karol Rafael Cantero Cañete, Escuela de Posgrado Universidad Americana, Asunción, Paraguay.
Email: academicjournal.americana@gmail.com
Recibido: 03 julio 2025; Aceptado: 01 agosto 2025;
Publicado: 2025
© 2025 Universidad Americana. Todos los derechos reservados.

1. INTRODUCCIÓN

El comercio electrónico en Paraguay comenzó formalmente en 2001 cuando el Ministerio de Industria y Comercio asumió la coordinación interinstitucional del tema. Desde entonces, ha experimentado un crecimiento sostenido, alcanzando una facturación de USD 475 millones en 2020 con un crecimiento interanual del 60%. Para 2023, aproximadamente tres cuartas partes de la población paraguaya utilizaban comercio electrónico, con proyecciones de USD 1.700 millones para 2024. Entre las principales aplicaciones utilizadas en el mercado paraguayo se encuentran Alibaba.com, SHEIN, Temu, Mercado Libre y PIP Paraguay.

En este contexto de transformación digital, Koncept Paraguay E.A.S., empresa especializada en la fabricación de muebles a medida, identificó la necesidad de desarrollar una solución tecnológica que optimice la gestión y seguimiento de proyectos. La empresa, que cuenta con 59 asociados en la Asociación de Recicladores El Progreso y 19 miembros en la Asociación de Recicladores del Barrio San Francisco, se ha caracterizado por su enfoque en la personalización y calidad del servicio.

El mercado de muebles en Paraguay alcanzó un valor de USD 156,45 millones en 2023, con una proyección de crecimiento a una tasa anual compuesta del 4,3% hasta 2032, alcanzando USD 228,53 millones. Este crecimiento refleja un aumento en la demanda de muebles a medida, especialmente en segmentos como oficinas, viviendas urbanas y proyectos comerciales. Las empresas paraguayas de muebles personalizados han adoptado maquinaria europea de última tecnología y sistemas informatizados de gestión para optimizar sus procesos de producción.

La propuesta de Koncept Paraguay E.A.S. consiste en el desarrollo de una aplicación digital que integre funcionalidades de diseño personalizado, seguimiento en tiempo real y comunicación directa entre clientes y el equipo de trabajo. Los cambios en la sociedad que impactan directamente en este modelo de negocio incluyen el aumento de la demanda de productos personalizados, la digitalización de procesos de compra y la creciente importancia de la comunicación directa entre el cliente y el fabricante.

El objetivo general de este proyecto es implementar una aplicación digital que optimice el seguimiento y la gestión de los proyectos de fabricación de muebles a medida en la empresa Koncept Paraguay E.A.S., mejorando la eficiencia operativa de la misma y la experiencia de los clientes. Los objetivos específicos incluyen identificar las necesidades y expectativas de los clientes, diseñar un prototipo funcional de la aplicación, incorporar indicadores clave de rendimiento y realizar pruebas piloto para evaluar la funcionalidad en escenarios reales.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Comercio Electrónico y Transformación Digital

El desarrollo del comercio electrónico en Paraguay ha estado marcado por hitos importantes. La llegada de Internet al país en 1996, gracias a la colaboración entre la Universidad Nacional de Asunción y la Universidad Católica con apoyo de la OEA, sentó las bases para el desarrollo posterior. Entre 2010 y 2011, apenas el 2,6% de los consumidores

participaban en transacciones electrónicas, muy por debajo de otros países de la región como Argentina o Brasil.

La transformación se aceleró con la promulgación de la Ley N.º 4868/13 de Comercio Electrónico y su reglamentación mediante el Decreto N.º 1165/14, que establecieron un marco regulatorio inspirado en estándares europeos. Estas normativas regularon aspectos clave como la emisión de facturas electrónicas y el deber de información por parte de los proveedores. A partir de 2014, el crecimiento se aceleró, respaldado por iniciativas como el sello de confianza de CAPACE, implementado en 2015.

Según datos de Bancard, las transacciones anuales pasaron de 36 millones de USD en 2011 a 96 millones de USD en 2014, un incremento del 166%. Este auge fue impulsado por la adopción de smartphones y políticas fiscales que incluyeron el IVA en las compras realizadas con tarjetas de crédito en el exterior. Actualmente, el 44% de la población tiene acceso a Internet, representando aproximadamente 2,9 millones de personas que interactúan diariamente en la sociedad virtual.

2.2. Análisis Estratégico Competitivo

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta fundamental para evaluar el entorno competitivo de un sector. Porter, en su obra "Estrategia Competitiva" (1979), destaca que el potencial de rentabilidad de una empresa está influenciado por cinco fuerzas competitivas fundamentales: el poder de los clientes, el poder de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la presencia de productos o servicios sustitutivos y la rivalidad entre los competidores existentes.

En el sector de aplicaciones móviles para compras, el poder de los clientes está en aumento debido a la amplia disponibilidad de alternativas tecnológicas. Los consumidores valoran la transparencia, la personalización y la facilidad de uso. Los proveedores de tecnología tienen un poder moderado, incluyendo desarrolladores y servicios de infraestructura en la nube. La barrera de entrada es relativamente baja para el desarrollo de aplicaciones, pero los costos asociados a la creación, promoción y fidelización representan un desafío significativo.

La amenaza de sustitutos es significativa, ya que los consumidores pueden optar por herramientas genéricas de gestión. La rivalidad entre competidores en el sector de aplicaciones móviles es altamente competitiva, con empresas que compiten en precios, características y usabilidad. Sin embargo, el enfoque específico en la industria del mobiliario a medida reduce el impacto de los competidores genéricos.

2.3. Estrategias de Diferenciación y Posicionamiento

Las estrategias genéricas de entrada y permanencia en el mercado propuestas por Michael Porter incluyen liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Para Koncept Paraguay E.A.S., la estrategia de diferenciación es la más apropiada, ya que permite destacar en un mercado competitivo ofreciendo características únicas y valor agregado a los clientes.

La diferenciación se basa en funcionalidades avanzadas e innovadoras, incluyendo una interfaz amigable e intuitiva, recomendaciones personalizadas utilizando inteligencia artificial y seguimiento en tiempo real. La calidad del servicio incluye soporte técnico 24/7, garantía de entrega puntual y programas de fidelización. El branding debe resaltar el

carácter innovador y personalizado de la aplicación, promoviendo la marca como sinónimo de tecnología avanzada.

La sostenibilidad y responsabilidad social fortalecen la diferenciación mediante prácticas sostenibles y transparencia sobre el impacto ambiental. Las relaciones estratégicas incluyen alianzas con proveedores que comparten valores de marca y colaboraciones con arquitectos y diseñadores.

2.4. Análisis del Entorno Empresarial

El análisis PEST permite evaluar el impacto de factores externos sobre una empresa en dimensiones política-legal, económica, social-cultural y tecnológica. En el ámbito político-legal, Paraguay cuenta con un marco favorable para las MIPYMES, con la Constitución Nacional reconociendo su importancia en el artículo 113. La Ley N° 4.456/2012 establece el régimen de promoción a las MIPYMES, facilitando acceso a financiamiento y capacitación.

La reciente promulgación de la Ley 7.444/24 introduce cambios significativos para las MIPYMES, estableciendo mayores incentivos para la formalización del sector. Esta normativa incluye la implementación de la Cédula MiPymes, que permite clasificarse como microempresa, pequeña empresa o mediana empresa, otorgando beneficios específicos según categoría.

En el ámbito económico, los factores incluyen tasas de crecimiento, inflación y niveles de desempleo que afectan directamente la demanda del consumidor. Los factores sociales-culturales destacan tendencias demográficas, actitudes del consumidor y cambios en hábitos de consumo. El componente tecnológico evalúa avances como la masificación de redes sociales, desarrollos de aplicaciones y nuevas tecnologías de gestión.

2.5. Modelos de Negocio Digital y Estrategias de Océano Azul

La estrategia de océano azul se enfoca en la creación de mercados completamente nuevos, donde la competencia es irrelevante al ofrecer un valor innovador a los clientes. Según Kim y Mauborgne (2005), esta estrategia implica la reconstrucción de los límites del mercado y el diseño de un nuevo espacio competitivo.

El esquema de las cuatro acciones incluye eliminar variables que generan costos innecesarios, reducir factores relevantes que pueden simplificarse, incrementar atributos que generan mayor valor y crear elementos innovadores que no existen en la industria. Para Koncept Paraguay E.A.S., esto significa eliminar procesos complejos innecesarios, reducir tiempo dedicado a tareas administrativas mediante digitalización, incrementar personalización de productos y crear canales digitales interactivos.

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Diseño y Enfoque de la Investigación

El presente estudio adoptó un diseño de caso único con una perspectiva holística, siguiendo los lineamientos metodológicos establecidos por Yin (2009). Este enfoque permite analizar un caso específico bajo un marco teórico comprehensivo, proporcionando una comprensión integral de las dinámicas y complejidades del fenómeno estudiado. El

diseño holístico busca considerar todos los elementos contextuales y las interacciones complejas que influyen en el desarrollo de la aplicación de compras para Koncept Paraguay E.A.S.

La investigación se caracterizó por un enfoque mixto con predominancia cualitativa, utilizando técnicas de recolección y análisis que permitieran capturar la complejidad de las experiencias y expectativas tanto de clientes actuales como potenciales. Según Hernández Sampieri et al. (2014), este tipo de diseño es particularmente útil cuando se busca obtener información detallada mediante el uso específico de métodos y procedimientos que se ajustan a la naturaleza emergente del estudio.

El planteamiento del problema se centró en responder la pregunta: ¿Qué efectos tiene la implementación de una aplicación digital en la gestión y seguimiento de proyectos de fabricación de muebles personalizados en Koncept Paraguay E.A.S.? Esta interrogante surgió de la necesidad de evaluar empíricamente el impacto de un modelo de negocio digital en un sector tradicionalmente analógico, pero con alto potencial de transformación tecnológica.

3.2. Objetivos y Categorías de Análisis

El objetivo general fue determinar los hábitos, preferencias y expectativas de los clientes actuales y potenciales de Koncept Paraguay para el diseño de una aplicación digital que optimice los procesos de compra y gestión de proyectos. Los objetivos específicos incluyeron identificar las principales razones de compra de muebles personalizados, evaluar el nivel de satisfacción de los clientes actuales, recopilar opiniones sobre la propuesta de aplicación digital y analizar el interés en el uso de tecnología para la gestión de proyectos.

Las categorías de análisis se operacionalizaron a través de indicadores específicos: prácticas de gestión digital, condiciones de usabilidad, calidad de experiencia del usuario y barreras tecnológicas. Estas categorías permitieron la recolección sistemática de datos y el análisis posterior de los resultados, garantizando la validez y confiabilidad de los hallazgos.

3.3. Selección de Participantes y Contexto

El universo de estudio estuvo conformado por personas entre 25 y 65 años que pertenezcan a segmentos socioeconómicos medios y altos, residentes en Asunción y Gran Asunción. Este segmento fue seleccionado por su representatividad dentro del mercado objetivo de muebles personalizados, su poder adquisitivo y su propensión a adoptar tecnologías digitales.

Se utilizó un muestreo no probabilístico intencional, seleccionando 125 participantes clave distribuidos estratégicamente para garantizar representatividad demográfica y socioeconómica. La muestra incluyó clientes actuales y potenciales de Koncept Paraguay, así como referentes del rubro como arquitectos e ingenieros que han trabajado con la empresa. Este tamaño de muestra se consideró apropiado para un estudio mixto que busca profundidad analítica en lugar de representatividad estadística.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La recolección de datos se realizará mediante un cuestionario semiestructurado, diseñado con preguntas abiertas y cerradas para capturar información tanto cualitativa como cuantitativa. Las encuestas se diseñaron con preguntas abiertas y cerradas para capturar información tanto cualitativa como cuantitativa, utilizando Google Forms para facilitar la distribución y accesibilidad al instrumento.

El cuestionario incluyó secciones sobre información general (edad, género, sector laboral), experiencia de compra (frecuencia, calificación, comparación con competencia), uso de tecnología (aplicaciones móviles, plataformas preferidas) e interés en la aplicación propuesta (características deseadas, disposición de uso). Cada sección fue diseñada para obtener insights específicos sobre el comportamiento del consumidor y las oportunidades de mercado.

El análisis documental incluyó la revisión de registros oficiales, informes de CAPACE, estudios del Ministerio de Industria y Comercio, y documentación relacionada con normativas de comercio electrónico. Esta triangulación metodológica permitió validar los hallazgos primarios con fuentes secundarias confiables y contextualizar los resultados dentro del panorama sectorial más amplio.

3.5. Procedimiento de Análisis

El procedimiento de análisis se desarrolló en fases secuenciales, comenzando con la limpieza y codificación de datos cuantitativos, seguida del análisis descriptivo de frecuencias y distribuciones. Para los datos cualitativos, se aplicó análisis de contenido temático para identificar patrones, tendencias y insights relevantes.

Se utilizó el principio de triangulación como forma de validación, siguiendo las recomendaciones de Stake (2005) sobre la necesidad de ser exacto en la medición y lógico en la interpretación del significado de las mediciones. La triangulación incluyó la comparación de fuentes múltiples, métodos diversos y perspectivas diferentes para garantizar la validez y confiabilidad de los hallazgos.

El análisis financiero se realizó mediante modelado de flujos de caja proyectados, cálculo de indicadores de rentabilidad (VAN, TIR, período de recuperación) y análisis de sensibilidad para evaluar diferentes escenarios. Se aplicaron técnicas de análisis de riesgo para identificar variables críticas y desarrollar estrategias de mitigación.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Caracterización Demográfica del Mercado Objetivo

El análisis demográfico de los 125 encuestados reveló una distribución etaria concentrada en segmentos clave para el mercado de muebles personalizados. El grupo predominante correspondió a personas entre 36 y 45 años, representando el 40% del total, seguido por el segmento de 26 a 35 años con 26,7%. Este perfil refleja una audiencia madura con estabilidad económica y propensión a adquirir mobiliarios personalizados, típicamente en etapas de consolidación de hogares o espacios de trabajo.

La distribución por género mostró una ligera predominancia femenina con 53,3% versus 46,7% masculino, sugiriendo mayor involucración de las mujeres en decisiones relacionadas con diseño y decoración de espacios. Sin embargo, la diferencia no es significativa, indicando que ambos géneros tienen interés considerable en muebles personalizados.

En términos de sector laboral, el 84,4% de los participantes trabaja en el sector privado, mientras que solo el 15,6% está empleado en el sector público. Esta predominancia del sector privado sugiere mayor inclinación hacia la adquisición de servicios personalizados, posiblemente debido a su enfoque en mejorar espacios laborales o personales en entornos corporativos más dinámicos.

4.2. Comportamiento de Compra y Experiencia del Cliente

El análisis de preferencias de compra reveló que el 58,9% de los encuestados se inclinó por muebles para el hogar, siendo la categoría más relevante. Los muebles de oficina constituyeron el 17,8%, seguidos por muebles de cocina con 15,6% y otros tipos con 7,8%. Esta distribución indica que la empresa debe priorizar estrategias enfocadas en diseño y fabricación de muebles para el hogar sin descuidar las otras categorías.

Respecto a la frecuencia de compra, el 40% indicó que adquiere muebles a medida "a veces", el 27,8% "rara vez", el 20% "frecuentemente", y un 7,8% "siempre". Esta distribución demuestra un interés moderado pero consistente en productos personalizados, con una base significativa de clientes comprometidos que representan oportunidades de fidelización.

La evaluación de la experiencia con Koncept Paraguay E.A.S. mostró resultados excepcionales: 83,9% calificó su experiencia como "excelente" y 16,1% como "muy buena", sin registrarse opiniones negativas. Este resultado refleja un alto nivel de satisfacción que constituye una base sólida para el desarrollo de la aplicación.

Cuando se consultó sobre experiencias con otras empresas de mobiliario, el 92,1% indicó haber comprado en otras empresas. Las experiencias variaron significativamente, desde "excelente" hasta problemas con calidad, tiempos de entrega y atención al cliente. Comentarios como "no cumplieron con los tiempos de entrega" y "insatisfacción con las terminaciones" destacan oportunidades competitivas para Koncept Paraguay E.A.S.

4.3. Adopción Tecnológica y Preferencias Digitales

El análisis de adopción tecnológica reveló que el 81,1% de los encuestados utiliza aplicaciones móviles para realizar compras, mientras que solo el 18,9% no lo hace. Este resultado refleja una clara tendencia hacia el uso de tecnologías móviles en transacciones comerciales, validando la relevancia de desarrollar una aplicación optimizada para el mercado objetivo.

Entre las aplicaciones más utilizadas, Amazon lidera con 48%, seguido por "Pedidos Ya" con 26,7% (indicando diversidad de aplicaciones menos comunes), “Otros” con 24%, mientras que eBay y Ali Express presentan participación marginal. Esta preferencia por plataformas globales reconocidas, junto con la diversidad en "Otros", sugiere oportunidades para aplicaciones locales especializadas.

El interés específico en una aplicación para seguimiento de compras de muebles a medida fue extraordinariamente alto: 86,5% respondió afirmativamente, 13,5% "tal vez", y solo 1,1% rechazó la idea. Este resultado valida fuertemente la viabilidad de implementar la herramienta digital como diferenciador clave en el mercado.

Respecto a las características deseadas en la aplicación, el 42,7% seleccionó "Todas las anteriores" (indicando interés en funcionalidad integral), 20,2% priorizó "Inspiraciones de diseños a nivel internacional", y 9% mencionó específicamente "Catálogos de productos" y "Seguimientos del proceso de fabricación e instalación". Estas respuestas reflejan expectativas de funcionalidad avanzada y personalizada.

4.4. Análisis Competitivo y Posicionamiento Estratégico

El análisis de las cinco fuerzas de Porter reveló un atractivo general promedio de 2,36, indicando un entorno moderadamente competitivo con oportunidades estratégicas significativas. La rivalidad entre competidores obtuvo 2,7, reflejando una industria saturada, pero con posibilidades de diferenciación mediante tecnología innovadora y personalización.

Las barreras de entrada (2,35) incluyen altos costos iniciales, restricciones en acceso a canales de distribución, necesidad de know-how técnico y requerimientos de capital significativos. Estas barreras favorecen a actores establecidos como Koncept Paraguay E.A.S., proporcionando protección contra nuevos competidores.

Las barreras de salida (2,0) resultaron poco atractivas debido a altos costos emocionales, legales y financieros asociados con el abandono del mercado. Esta situación crea un entorno donde los competidores existentes están limitados en su capacidad para abandonar el mercado, aumentando la intensidad de la rivalidad.

La amenaza de productos sustitutos (2,3) es moderada, con alta disponibilidad de alternativas y precios competitivos. Para contrarrestar esta amenaza, la diferenciación mediante tecnología innovadora, funcionalidades exclusivas y experiencia superior se vuelve crítica.

El poder de los compradores (2,65) se mantiene neutral, influenciado por la cantidad limitada de compradores potenciales pero altos costos de cambio. El poder de los proveedores (2,05) es alto debido a la limitada cantidad de opciones disponibles y elevados costos de cambio, requiriendo estrategias de diversificación y relaciones a largo plazo.

4.5. Viabilidad Financiera y Proyecciones

La inversión inicial requerida asciende a Gs. 1.273.159.186, distribuida en 72,50% de activos fijos (Gs. 695.350.000 y 27,50% de capital de trabajo neto (Gs. 270.309.186). La estructura de financiamiento contempla 78% de aportes propios y 22% de financiamiento bancario a largo plazo, reflejando una base financiera sólida y conservadora.

Las proyecciones de ingresos muestran un crecimiento sostenido desde Gs. 4.290.000.000 en el primer año hasta Gs. 10.725.000.000 en el quinto año. Esta progresión se basa en el incremento proyectado de unidades vendidas por la línea de producto: cocinas de 46 a 115 unidades, vestidores de 26 a 65 unidades, quinchos de 18 a 45 unidades, y oficinas de 18 a 45 unidades.

Los indicadores de rentabilidad demuestran la solidez del proyecto: TIR de 271% (muy superior a la tasa de corte del 10%), VAN de Gs. 13.785.093.366 en el escenario realista, y período de recuperación de 6 meses y 26 días. El análisis de sensibilidad confirma la robustez del proyecto incluso en escenarios pesimistas, manteniendo TIR de 208% y VAN positivo de Gs. 7.279.053.293 con margen neto de 40%.

La estructura de costos muestra predominancia de costos variables (especialmente materias primas con Gs. 2.175.854.710), mientras que los costos fijos suman Gs. 525.263.147. El punto de equilibrio contable se establece en 18% y el financiero en 16%, indicando eficiencia operativa y estructura financiera bien gestionada.

4.6. Estrategia de Marketing y Cuota de Mercado

El presupuesto de marketing proyectado para cinco años totaliza Gs. 1.568.657.500, distribuido estratégicamente: investigación y desarrollo (3%), producto (7%), plaza/redes sociales (13%), promoción (22%), procesos (10%), personas (20%), physical evidence (8%) y marketing relacional (17%). Esta distribución equilibrada asegura cobertura integral del mix de marketing.

La cuota de mercado proyectada crece del 5% inicial al 14% en el quinto año, basándose en un tamaño de mercado potencial de Gs. 71.536.363.636. El número de clientes se proyecta estable en 41 después del segundo año, con un Costo de Adquisición de Cliente (CAC) fluctuando entre Gs. 7.051.756 y Gs. 8.962.683.

La estrategia de posicionamiento se centra en innovación tecnológica, personalización extrema y experiencia superior del cliente. Los factores críticos de éxito identificados incluyen satisfacción del cliente (importancia 10/10), eficiencia en producción (10/10), feedback continuo (9/10), ofertas de productos de primera calidad (9/10) y gestión comercial efectiva (9/9).

4.7. Análisis FODA y Estrategias Derivadas

El análisis FODA identificó fortalezas clave como reconocimiento en el mercado como innovadores en diseño, alta calidad en materiales y procesos personalizados, equipo experimentado en tecnología y posibilidad de desarrollar alianzas estratégicas. Las debilidades incluyen falta de infraestructura tecnológica consolidada, dependencia de proveedores externos, escaso conocimiento en marketing digital y dificultades para captar clientes tradicionales no familiarizados con herramientas digitales.

Las oportunidades identificadas comprenden demanda creciente de soluciones tecnológicas en mobiliario, mayor adopción de herramientas digitales por parte de clientes, alianzas con arquitectos y diseñadores, y creciente interés en personalización. Las amenazas incluyen competencia fuerte en tecnología con soluciones similares, baja aceptación potencial en clientes tradicionales, cambios regulatorios e incremento en costos tecnológicos globales.

Las estrategias derivadas incluyen estrategias ofensivas (FO) de innovación y promoción estratégica, estrategias de reorientación (DO) de fortalecimiento tecnológico y comercial, estrategias defensivas (FA) de diferenciación competitiva, y estrategias de supervivencia (DA) de reducción de riesgos operativos y adaptación al entorno.

5. CONCLUSIONES

La investigación demuestra categóricamente la viabilidad técnica, comercial y financiera del desarrollo de una aplicación de compras para Koncept Paraguay E.A.S. Los resultados confirman la existencia de una demanda significativa y latente en el mercado paraguayo, respaldada por indicadores contundentes: el 86,5% de los encuestados expresó interés directo en utilizar una aplicación para seguimiento de compras de muebles personalizados, mientras que el 81,1% ya utiliza aplicaciones móviles para realizar compras diversas.

El perfil demográfico del mercado objetivo se caracteriza por una concentración estratégica en segmentos de alto valor: el 66,7% de los potenciales usuarios se encuentra entre 26 y 45 años, con predominancia del sector privado (84,4%) y distribución equilibrada por género. Este segmento coincide precisamente con el perfil de mayor poder adquisitivo, estabilidad económica y propensión a adoptar tecnologías digitales para compras especializadas, validando la pertinencia del mercado objetivo seleccionado.

El análisis financiero proyecta indicadores excepcionales que posicionan al proyecto como altamente atractivo para inversionistas. La Tasa Interna de Retorno de 271% supera ampliamente cualquier tasa de rendimiento disponible en el mercado financiero paraguayo, mientras que el Valor Actual Neto positivo de Gs. 13.785.093.366 confirma la generación de valor económico sustancial. El período de recuperación de 6 meses y 26 días demuestra la rapidez en la recuperación de la inversión, reduciendo significativamente los riesgos asociados al proyecto.

La estructura de financiamiento propuesta, con 78% de aportes propios y 22% de financiamiento bancario, refleja una base financiera conservadora y sostenible que reduce la dependencia de capital externo y asegura la independencia operativa durante la implementación. La inversión inicial de Gs. 1.273.159.186 se considera apropiada considerando el potencial de crecimiento y los beneficios proyectados.

El análisis competitivo mediante las cinco fuerzas de Porter reveló un entorno moderadamente competitivo (atractivo promedio 2,36) con oportunidades significativas de diferenciación. Las barreras de entrada moderadas favorecen a actores establecidos como Koncept Paraguay E.A.S., mientras que la estrategia de diferenciación basada en tecnología innovadora y personalización extrema se alinea óptimamente con las expectativas del mercado identificadas en la investigación.

La experiencia excepcional reportada por los clientes actuales de Koncept Paraguay E.A.S. (83,9% califica como "excelente") proporciona una base sólida de reputación y confianza que facilitará la adopción de la nueva aplicación. Esta fortaleza reputacional, combinada con la alta demanda identificada, posiciona a la empresa para liderar la transformación digital del sector en Paraguay.

6. RECOMENDACIONES

6.1. Implementación Estratégica por Fases

Se recomienda desarrollar la aplicación siguiendo un cronograma estructurado de 15 semanas distribuido en cuatro fases principales. La Fase 1 (Análisis y diseño, 3 semanas)

debe incluir análisis detallado de requerimientos (1 semana) y diseño UI/UX optimizado (2 semanas). La Fase 2 (Desarrollo, 8 semanas) contempla desarrollo del backend (4 semanas), aplicación Android (2 semanas) y aplicación iOS (2 semanas). La Fase 3 (Integración y pruebas, 3 semanas) incluye integración con backend (1 semana) y pruebas exhaustivas (2 semanas). La Fase 4 (Lanzamiento, 1 semana) culmina con publicación en tiendas oficiales.

El presupuesto de desarrollo estimado en USD 26.500 debe distribuirse priorizando funcionalidades core: análisis de requerimientos (USD 1.000), diseño UI/UX (USD 2.000), desarrollo backend API REST (USD 5.000), desarrollo aplicaciones nativas Android e iOS (USD 4.000 cada una), mensajería interna (USD 2.000), notificaciones push (USD 1.000), aprobación de diseño frontend (USD 1.500), integración (USD 2.000), pruebas y corrección (USD 3.000), y publicación (USD 1.000).

6.2. Estrategia de Marketing y Posicionamiento

La implementación del presupuesto de marketing de Gs. 264.780.000 para el primer año debe priorizarse según la distribución analizada: investigación y desarrollo (Gs. 12.000.000), desarrollo de producto innovador (Gs. 12.000.000), redes sociales y community management (Gs. 35.100.000), promoción y pautajes (Gs. 59.380.000), procesos y muestrarios (Gs. 27.600.000), capacitación de personas (Gs. 57.000.000) y marketing relacional (Gs. 61.700.000).

El lanzamiento debe concentrarse estratégicamente en el segmento demográfico identificado (26-45 años, sector privado, Asunción y Gran Asunción), utilizando campañas segmentadas en redes sociales donde ya existe alta penetración. Se recomienda invertir el 60% del presupuesto digital en los primeros 18 meses para generar awareness y captar early adopters, aprovechando la alta predisposición identificada (86,5% de interés).

6.3. Desarrollo de Funcionalidades Prioritarias

Basándose en las preferencias expresadas por los encuestados, las funcionalidades deben desarrollarse en orden de prioridad: el 42,7% que seleccionó "todas las características" indica necesidad de solución integral, mientras que el 20,2% priorizó "inspiraciones de diseños internacionales". Las características específicas deben incluir diseño personalizado, seguimiento en tiempo real, catálogos interactivos, sistema de notificaciones automatizadas, comunicación directa con el equipo y herramientas de retroalimentación.

La integración de tecnologías avanzadas como realidad aumentada para visualización y inteligencia artificial para recomendaciones personalizadas debe implementarse en fases posteriores, una vez validada la adopción de funcionalidades básicas. El 81,1% que ya usa aplicaciones para compras facilitará la adopción inicial.

6.4. Gestión de Riesgos y Factores Críticos de Éxito

Los factores críticos identificados requieren monitoreo sistemático: satisfacción del cliente (importancia 10/10), eficiencia en producción (10/10) y feedback continuo (9/10) deben establecerse como KPIs principales. Se recomienda implementar sistemas de medición en tiempo real para estos indicadores, con alertas automáticas cuando se desvíen de rangos objetivo.

Para mitigar los riesgos identificados en el análisis FODA, especialmente la dependencia de proveedores externos y la falta de infraestructura tecnológica consolidada, se sugiere establecer acuerdos de nivel de servicio (SLA) con múltiples proveedores tecnológicos y desarrollar capacidades internas gradualmente. El presupuesto de physical evidence (mantenimiento y hosting) debe incrementarse gradualmente: Gs. 29.122.000 año 2, Gs. 35.402.500 año 3, hasta Gs. 45.870.000 año 5.

6.5. Monitoreo y Escalabilidad

El crecimiento proyectado de cuota de mercado del 5% al 14% en cinco años requiere monitoreo constante de indicadores de penetración y satisfacción. Se recomienda establecer revisiones trimestrales de métricas clave: número de usuarios activos, tasa de conversión, tiempo promedio de sesión, nivel de satisfacción (NPS) y volumen de transacciones procesadas.

Una vez validado el modelo en Asunción (mercado inicial), la expansión debe considerarse hacia Ciudad del Este y Encarnación, adaptando la propuesta a características locales específicas. El modelo de crecimiento sostenido proyectado (ingresos de Gs. 4.290.000.000 a Gs. 10.725.000.000) debe respaldarse con reinversión continua en tecnología e innovación, manteniendo la ventaja competitiva identificada en el análisis estratégico.

REFERENCIAS

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.

InfoNegocios. (2023). *Crecimiento del e-commerce en Paraguay: proyecciones 2024*. InfoNegocios Paraguay.

Informe de Expertos. (2023). *Mercado de muebles en Paraguay: análisis y proyecciones 2024-2032*. Informes de Expertos.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Harvard Business School Press.

Ministerio de Industria y Comercio - MIC. (2013). *Ley N.º 4868/13 de Comercio Electrónico y Decreto N.º 1165/14*. Gaceta Oficial del Paraguay.

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.

Stake, R. E. (2005). *Qualitative research: Studying how things work*. Guilford Press.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4ª ed.). SAGE Publications.

JOURNAL ACADÉMICO EN BUSINESS & MARKETING
Volumen 1, Junio 2025

ZYKLO: Análisis de Factibilidad de una Herramienta Tecnológica para la Identificación Personalizada y Ordenada de Licitaciones Públicas

César Diesel[3,a], Andrea Ferrer[a]
[a]*Escuela de Posgrado, Universidad Americana, Asunción, Paraguay*

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO
Tutor: Dra. Adriana Mónico
Programa: Maestría en Administración de Empresas (MBA)

RESUMEN

Este estudio analiza la factibilidad y rentabilidad de ZYKLO, una herramienta tecnológica innovadora diseñada para la identificación personalizada y ordenada de licitaciones públicas en Paraguay. La investigación empleó un enfoque metodológico integral que combinó el análisis de las cinco fuerzas de Porter, evaluación FODA, análisis PEST, investigación de mercado cualitativa mediante entrevistas en profundidad y evaluación económico-financiera proyectada a cinco años. Los resultados del análisis competitivo revelan una industria moderadamente atractiva con calificación promedio de 2.45, caracterizada por barreras de entrada bajas (3.35), rivalidad limitada entre competidores (3.50) y un mercado potencial de 3.266 proveedores del Estado que movilizan anualmente USD 3.246 millones. La investigación cualitativa confirmó la demanda latente del servicio, evidenciada en predisposiciones de pago entre Gs. 100.000 y Gs. 2.000.000 anuales. El análisis financiero proyecta indicadores excepcionales con TIR del 91% y VAN positivo de Gs. 916.055.712, confirmando la viabilidad económica del proyecto.

Palabras clave: *Licitaciones públicas, herramienta tecnológica, análisis competitivo, viabilidad financiera, automatización*

ABSTRACT

This study analyzes the feasibility and profitability of ZYKLO, an innovative technological tool designed for personalized and organized identification of public tenders in Paraguay. The research employed a comprehensive methodological approach combining Porter's five forces analysis, SWOT evaluation, PEST analysis, qualitative market research through in-depth interviews, and five-year economic-financial evaluation. Competitive analysis results reveal a moderately attractive industry with an average rating of 2.45, characterized by low entry barriers (3.35), limited competitor rivalry (3.50), and a potential market of 3,266 government suppliers mobilizing USD 3,246 million annually. Qualitative research confirmed latent service demand, evidenced by payment willingness ranging from Gs. 100,000 to Gs. 2,000,000 annually. Financial analysis projects exceptional indicators with 91% IRR and positive NPV of Gs. 916,055,712, confirming the project's economic viability.

Keywords: *Public tenders, technological tool, competitive analysis, financial viability, automation*

[3] **Correspondencia:** César Diesel, Escuela de Posgrado Universidad Americana, Asunción, Paraguay.
Email: academicjournal.americana@gmail.com
Recibido: 03 julio 2025; Aceptado: 01 agosto 2025;
Publicado: 2025
© 2025 Universidad Americana. Todos los derechos reservados.

1. Introducción

El ecosistema de contrataciones públicas en Paraguay constituye un mercado estratégico de considerable magnitud que moviliza anualmente USD 3.246 millones, representando aproximadamente el 8% del Producto Interno Bruto nacional. Este sistema procesa en promedio 9.513 licitaciones adjudicadas anualmente, involucrando la participación de 3.266 proveedores del Estado, según datos oficiales de la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas (DNCP). La DNCP ha implementado importantes modernizaciones tecnológicas a través del proyecto "Portal al Futuro", que incluye la incorporación de chatbots de inteligencia artificial para facilitar el acceso ágil a información sobre Pliegos de Bases y Condiciones, así como la creación de la Tienda Virtual para productos y servicios estandarizables.

En este contexto de transformación digital, las empresas participantes en licitaciones públicas enfrentan múltiples desafíos operativos que limitan su eficiencia y competitividad. Los problemas más críticos identificados incluyen la gestión inadecuada del tiempo como recurso escaso y altamente valorado, la limitación en la asignación de colaboradores especializados debido a políticas organizacionales de control de costos y gastos, la complejidad inherente en la búsqueda y análisis de múltiples categorías de licitaciones con condiciones específicas variables, y la necesidad frecuente de solicitar aclaraciones y ampliaciones sobre pliegos de bases y condiciones que pueden generar retrasos en los procesos de preparación de propuestas.

Las alternativas actuales disponibles para las empresas incluyen tres enfoques principales: la utilización directa de la página web de la DNCP con sus opciones de filtros de búsqueda, que aunque gratuita presenta limitaciones en términos de personalización; la contratación de gestores de información especializados que cobran porcentajes sobre la información suministrada; y la asignación de uno o más colaboradores internos encargados de buscar, analizar y realizar seguimiento manual de las diferentes fechas tope establecidas en las licitaciones. Sin embargo, estas soluciones presentan limitaciones significativas en términos de personalización, eficiencia operativa, automatización de procesos y optimización integral de recursos empresariales.

ZYKLO surge como una respuesta innovadora a estas problemáticas, conceptualizada como una herramienta tecnológica integral que trasciende la simple búsqueda de licitaciones para ofrecer una solución comprehensiva de identificación personalizada y ordenamiento sistemático de oportunidades de negocio en el ámbito de las contrataciones públicas. La propuesta va más allá de la funcionalidad básica de búsqueda, incorporando capacidades avanzadas de personalización que permiten a los usuarios configurar criterios específicos según sus sectores de interés, capacidades empresariales y objetivos estratégicos. Adicionalmente, el sistema integra un módulo de calendarización inteligente que organiza automáticamente las licitaciones seleccionadas según sus cronogramas específicos, generando alertas y mensajes emergentes que mantienen actualizados a los usuarios sobre fechas críticas, modificaciones en pliegos y otras actualizaciones relevantes.

La propuesta de valor de ZYKLO se fundamenta en la convergencia de múltiples beneficios operativos y estratégicos que incluyen la optimización significativa del tiempo dedicado a la búsqueda y seguimiento de licitaciones, la reducción de costos asociados con la asignación de recursos humanos especializados, la minimización del riesgo de pérdida de

oportunidades por falta de seguimiento adecuado, y la mejora en la calidad de las decisiones de participación mediante el acceso a información organizada y actualizada en tiempo real.

2. Marco Teórico

2.1 Análisis Estratégico Competitivo

El marco teórico fundamental del proyecto se sustenta en el modelo de análisis de las cinco fuerzas competitivas desarrollado por Porter (2008), que proporciona una metodología sistemática para evaluar el atractivo de una industria y determinar las fuerzas que influyen en la rentabilidad a largo plazo. Este modelo examina la intensidad de la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, y la amenaza de productos o servicios sustitutos. En el contexto específico de ZYKLO, la industria analizada corresponde a empresas que brindan servicios de acompañamiento para licitaciones públicas, diferenciando entre competidores directos que utilizan aplicaciones tecnológicas y competidores indirectos que brindan servicios a través de personas.

La aplicación de las estrategias genéricas de Porter resulta fundamental para definir el posicionamiento competitivo de ZYKLO. El análisis identifica tres opciones estratégicas principales: liderazgo global en costos, diferenciación, y enfoque o concentración. Para ZYKLO, la estrategia seleccionada corresponde al enfoque de diferenciación, dirigida específicamente hacia clientes que acceden a licitaciones, priorizan la comodidad operativa, prefieren la utilización de servicios online, y muestran apertura hacia soluciones tecnológicas innovadoras.

Complementariamente, la matriz Ansoff (1965) orienta la estrategia de crecimiento corporativo hacia el desarrollo de productos, introduciendo un servicio nuevo representado por la aplicación tecnológica en un mercado existente que tradicionalmente ha sido atendido principalmente por servicios basados en recursos humanos. Esta estrategia permite aprovechar el conocimiento existente del mercado mientras se introduce innovación tecnológica como factor diferenciador.

La matriz de George Yip (2006) para nuevas entradas propone cuatro estrategias diferentes según los recursos disponibles y la estrategia de los líderes del sector. Para ZYKLO, la estrategia identificada como más apropiada es el ataque lateral, considerando recursos menores comparados con competidores actuales pero aplicando una estrategia diferente enfocada en personas que buscan comodidad y ahorro de tiempo a través de una aplicación tecnológica para la prestación de servicios.

2.2 Análisis del Entorno Estratégico

El análisis PEST proporciona una evaluación sistemática de los factores externos que impactan en la industria y en el proyecto específico. Los factores políticos revelan un entorno favorable caracterizado por la estabilidad en las políticas de contrataciones públicas, el apoyo gubernamental hacia la digitalización de procesos, y la existencia de un marco regulatorio consolidado que facilita la participación empresarial en licitaciones. Los factores económicos muestran condiciones favorables con una tasa de inflación

controlada del 4.63% según el Banco Central del Paraguay (2023), crecimiento sostenido del PIB nacional, y la significativa participación del 8% de las compras públicas en la economía nacional.

Los factores sociales y culturales evidencian una creciente aceptación de soluciones tecnológicas en los procesos empresariales, mayor valoración del tiempo como recurso estratégico, y tendencias hacia la profesionalización de la gestión empresarial. Los factores tecnológicos revelan un entorno propicio caracterizado por la mejora continua en infraestructura de telecomunicaciones, mayor accesibilidad a herramientas de desarrollo de software, y creciente familiaridad de las empresas con plataformas digitales para gestión de procesos.

El análisis FODA integral identifica fortalezas internas clave que incluyen la innovación tecnológica como factor diferenciador, el expertise especializado en procesos de licitaciones, la capacidad de desarrollo de software personalizado, y la experiencia empresarial de los fundadores en el sector de contrataciones públicas. Las debilidades principales se concentran en la ausencia inicial de posicionamiento de marca en el mercado, la limitación de recursos financieros para marketing intensivo en la fase de lanzamiento, y la dependencia de proveedores especializados para el desarrollo y mantenimiento tecnológico.

Las oportunidades externas más significativas incluyen la creciente digitalización de procesos empresariales, el apoyo gubernamental hacia soluciones tecnológicas innovadoras, la existencia de un mercado de gran tamaño con participación limitada de soluciones tecnológicas especializadas, y la tendencia hacia la optimización de recursos en las organizaciones empresariales. Las amenazas identificadas comprenden la preferencia tradicional de las empresas por equipos internos de licitaciones, la posible resistencia al cambio tecnológico en sectores conservadores, y la competencia potencial de empresas con mayor capacidad de inversión en desarrollo tecnológico.

2.3 Marketing Estratégico y Relacional

El framework de marketing desarrollado para ZYKLO se fundamenta en el modelo de las 8 P's de Krippendorff (2011), que expande el tradicional marketing mix para incluir aspectos críticos en servicios tecnológicos: Producto/Servicio, Precio, Plaza, Promoción, Personas, Procesos, Posicionamiento y Experiencia Física. Esta aproximación integral reconoce la complejidad inherente en la comercialización de soluciones tecnológicas especializadas que requieren consideraciones específicas en cada elemento del mix.

El modelo de las 6 R's desarrollado por Fernández (2017) proporciona el marco conceptual para el marketing relacional, enfocándose en la construcción de relaciones duraderas y rentables con los clientes a través de seis dimensiones interconectadas: Relación, Retención, Rentabilización, Referenciación, Recuperación y Reactivación. Este enfoque resulta particularmente relevante para ZYKLO dado el carácter especializado del servicio y la importancia de mantener relaciones a largo plazo con clientes empresariales.

La segmentación del mercado objetivo utiliza criterios específicos para mercados B2B (Business to Business) según el framework de Harvard Business Review (2006), incluyendo variables geográficas que se concentran en Asunción y Gran Asunción, variables firmográficas dirigidas a empresas pequeñas y medianas que buscan participar en licitaciones del Estado, modelos de compra que incluyen tanto compra centralizada como

descentralizada con opciones de pago al contado y a crédito de 30, 60 o 90 días, comportamiento de compra enfocado en empresas habituadas a participar en licitaciones con frecuencia y alta tasa de recompra, y beneficios buscados orientados hacia empresas que valoran el acompañamiento especializado para minimizar riesgos de pérdida de licitaciones.

3. Marco Metodológico

3.1 Diseño de la Investigación

La investigación adoptó un diseño metodológico integral de enfoque mixto con predominancia cualitativa para el componente de investigación de mercado y análisis cuantitativo robusto para la evaluación económico-financiera. Esta aproximación metodológica se estructuró en cuatro componentes interconectados que permiten una evaluación comprehensiva de la factibilidad del proyecto: análisis estratégico competitivo utilizando frameworks reconocidos, investigación de mercado cualitativa mediante técnicas de entrevista en profundidad, desarrollo detallado del plan de marketing con enfoque relacional, y evaluación económico-financiera con proyecciones a cinco años incluyendo análisis de sensibilidad.

El horizonte temporal del proyecto se estableció en cinco años para permitir una evaluación adecuada de la evolución del mercado, la consolidación de la posición competitiva, y la generación de flujos de caja suficientes para determinar la viabilidad económica a largo plazo. Este período considera tanto la fase de introducción y desarrollo del producto como las etapas de crecimiento y consolidación en el mercado objetivo.

3.2 Análisis Estratégico Competitivo

La aplicación del modelo de cinco fuerzas de Porter utilizó una metodología de evaluación cuantitativa basada en una escala Likert de 1 a 5 puntos, donde 1 representa "muy poco atractivo" y 5 representa "muy atractivo" desde la perspectiva de la industria analizada. Cada fuerza competitiva fue desagregada en múltiples criterios específicos que permitieron una evaluación detallada y objetiva.

Para la evaluación de la rivalidad entre competidores se analizaron cinco criterios fundamentales: la situación general de la industria en términos de crecimiento y madurez, el número absoluto y relativo de competidores en el mercado, la estructura de costos fijos que determina la intensidad competitiva, el grado de diferenciación de servicios disponibles en el mercado, y el tamaño promedio de las empresas competidoras. Cada criterio fue evaluado independientemente y posteriormente ponderado para obtener una calificación integral de esta fuerza.

Las barreras de entrada fueron evaluadas mediante nueve criterios específicos que incluyen el nivel de identificación de marca requerido para competir efectivamente, la facilidad de acceso a canales de distribución y comercialización, la disponibilidad y acceso preferencial a materias primas (información especializada, desarrolladores de software, expertos en licitaciones), los requerimientos de economías de escala para operar eficientemente, la disponibilidad de servicios tercerizados, los requerimientos de capital inicial, la curva de aprendizaje y expertise necesario, el nivel de regulación industrial, y los requerimientos de ubicación geográfica específica.

Las barreras de salida se evaluaron considerando tres aspectos críticos: los costos asociados con el cierre de operaciones, las barreras legales para discontinuar actividades, y las barreras emocionales que pueden influir en decisiones de salida del mercado, particularmente relevantes en empresas familiares o con fuerte identificación personal de los propietarios con el negocio.

3.3 Investigación de Mercado Cualitativa

La investigación de mercado empleó la técnica de entrevistas en profundidad como metodología principal para la recolección de datos primarios. Esta técnica fue seleccionada por su capacidad para obtener información detallada sobre motivaciones, percepciones, procesos de toma de decisiones, y disposiciones comportamentales de los participantes, aspectos que resultan críticos para comprender la demanda potencial de servicios especializados en licitaciones públicas.

El diseño de la investigación incluyó el desarrollo de una guía estructurada de entrevista que abarcó tres dimensiones principales: contexto y antecedentes empresariales que incluyen años de experiencia en licitaciones, volumen de participación anual, y tasas de éxito históricas; análisis de la situación interna que explora procesos de toma de decisiones, estructura organizacional para gestión de licitaciones, y recursos humanos asignados actualmente; y evaluación de proveedores y soluciones tecnológicas que examina el conocimiento de alternativas disponibles, experiencias previas, evaluación de servicios actuales, y disposición hacia innovaciones tecnológicas.

El muestreo utilizado fue intencional no probabilístico, seleccionando participantes según criterios específicos de relevancia para el estudio: posición de toma de decisiones dentro de la organización empresarial, experiencia directa o responsabilidad en procesos de licitaciones públicas, representación de diferentes sectores económicos para asegurar diversidad en las perspectivas, tamaños empresariales variados para comprender necesidades diferenciadas según escala de operaciones, y disposición voluntaria para compartir información sobre procesos internos y estrategias empresariales.

La muestra final consistió en nueve entrevistados que representan una diversidad significativa en términos de sectores económicos, tamaños empresariales, y niveles de experiencia en licitaciones públicas. Esta diversidad permite obtener una perspectiva comprehensiva de las necesidades, desafíos, y oportunidades existentes en el mercado objetivo identificado para ZYKLO.

3.4 Evaluación Económico-Financiera

El análisis financiero se desarrolló mediante un modelo de proyecciones detalladas a cinco años que incorpora múltiples escenarios y variables macroeconómicas relevantes. La metodología empleada utiliza el enfoque de flujo de caja descontado para calcular indicadores de rentabilidad incluyendo el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), considerando una tasa de descuento que refleja el costo de oportunidad del capital y el riesgo específico del proyecto.

La estructura de financiamiento contempla dos fuentes principales de recursos: financiamiento externo equivalente al 23% de la inversión total (Gs. 75.000.000) obtenido a través de instituciones bancarias con condiciones de mercado, y aportes propios que representan el 77% restante (Gs. 170.540.000) para una inversión total de Gs. 245.540.000.

Esta proporción refleja un enfoque equilibrado que optimiza el costo de capital mientras mantiene un nivel adecuado de autonomía financiera.

Las proyecciones de ingresos se fundamentan en un modelo de suscripción recurrente con dos líneas de productos diferenciadas: Membresía Básica con precio de Gs. 900.000 mensuales dirigida a empresas con necesidades estándar de información y seguimiento, y Membresía Full con precio de Gs. 1.800.000 mensuales que incluye servicios adicionales de asesoramiento y análisis especializado. Las proyecciones de demanda consideran un crecimiento gradual desde 550 suscripciones totales en el primer año hasta 1.100 suscripciones en el quinto año, reflejando la penetración progresiva en el mercado objetivo y la construcción de base de clientes fidelizados.

El análisis de costos incluye una desagregación detallada entre costos fijos y variables, costos de producción directos, gastos administrativos y de ventas, depreciaciones y amortizaciones, gastos financieros asociados al endeudamiento, e impuestos sobre la renta. Esta estructura permite evaluar la sensibilidad del proyecto ante variaciones en diferentes componentes de costos y identificar los drivers principales de rentabilidad.

4. Análisis de Resultados

4.1 Resultados del Análisis Estratégico Competitivo

El análisis integral de las cinco fuerzas competitivas de Porter reveló una industria moderadamente atractiva con una calificación promedio ponderada de 2.45 en la escala de evaluación modificada, donde se asignaron pesos diferenciales a las fuerzas según su impacto relativo en la industria específica. Este resultado indica condiciones favorables para el ingreso de nuevos participantes, particularmente aquellos que aporten innovación tecnológica significativa como factor diferenciador.

La rivalidad entre competidores existentes obtuvo una calificación favorable de 3.50, clasificada como barrera baja y por tanto atractiva para nuevos entrantes. Esta evaluación se fundamenta en cinco criterios específicos: la situación de la industria recibió una calificación neutra de 3.0, reflejando un sector en crecimiento pero sin saturación significativa; el número de competidores fue calificado como atractivo con 4.0 puntos debido a la limitada cantidad de empresas especializadas en servicios de acompañamiento en licitaciones dentro del Departamento Central; los costos fijos obtuvieron una calificación neutra de 3.0, considerando que incluyen alquileres, salarios, servicios básicos y mantenimientos que no representan barreras significativas; la diferenciación del servicio fue calificada como atractiva con 4.0 puntos debido a la ausencia de empresas posicionadas con propuestas de valor distintivas; y el tamaño de competidores recibió 4.0 puntos por tratarse en promedio de empresas pequeñas sin ventajas significativas de escala.

Las barreras de entrada presentan una evaluación global favorable de 3.35, indicando facilidad relativa para ingresar a la industria. Los componentes específicos incluyen: identificación de marca con 4.0 puntos debido a la ausencia de marcas posicionadas que generen lealtad significativa; acceso a canales de distribución calificado como 4.0 por la amplitud de opciones disponibles para servicios; acceso preferencial a materias primas con la calificación más baja de 2.0, reflejando las limitaciones en disponibilidad de

información especializada, programadores competentes y expertos en licitaciones; economías de escala con 4.0 puntos debido a que las empresas pequeñas no pueden aprovechar significativamente estas ventajas; oferta de servicios tercerizados calificada como 4.0 por la alta disponibilidad de servicios como alquiler de locales, desarrollo de software, seguridad y limpieza; requerimientos de capital con 4.0 puntos por el bajo capital necesario para iniciar operaciones de servicios; curva de aprendizaje con 2.0 puntos debido al alto nivel de expertise requerido en preparación de documentos, cálculos y seguimiento de licitaciones; regulación de la industria con 4.0 puntos por la baja regulación específica en servicios de asesoramiento; y ubicación geográfica con 3.0 puntos por no requerir ubicaciones privilegiadas específicas.

Las barreras de salida obtuvieron una calificación favorable de 3.70, indicando flexibilidad para abandonar la industria. Los costos de salida recibieron 4.0 puntos por ser bajos en servicios, limitándose a pagos de salarios, rescisión de alquileres y contratos tercerizados; las barreras legales fueron calificadas con 4.0 puntos por involucrar únicamente cumplimiento de leyes laborales y contratos comerciales estándar; y las barreras emocionales recibieron 3.0 puntos considerando la presencia de empresas familiares que pueden tener vínculos emocionales con el negocio.

La amenaza de productos sustitutos representa la fuerza menos favorable con 2.60 puntos, clasificada como barrera alta y poco atractiva. La disponibilidad en el mercado de servicios sustitutos fue calificada con 2.0 puntos debido a que gran cantidad de empresas cuentan con equipos internos de licitaciones; el valor percibido también recibió 2.0 puntos por el alto valor que las empresas asignan a contar con equipos internos debido a factores de confianza y manejo directo de información; mientras que el precio fue calificado favorablemente con 4.0 puntos ya que mantener equipos internos representa costos mayores en salarios y cargas sociales comparado con servicios externos.

El poder de negociación de compradores alcanzó 2.25 puntos, clasificado como poco atractivo. La cantidad de compradores potenciales recibió 2.0 puntos reflejando un análisis conservador para la primera etapa debido a que se trata de una aplicación tecnológica que debe recorrer el ciclo de adopción desde conocimiento hasta aceptación; el costo de cambio del comprador fue calificado con 2.0 puntos por considerarse alto tanto en términos monetarios como emocionales al cambiar de proveedor de servicios de licitaciones; la amenaza de integración hacia atrás obtuvo 4.0 puntos por la baja probabilidad de que clientes ingresen como competidores en la industria; el volumen de compras recibió la calificación más baja de 1.0 punto debido al modelo B2B con pocas transacciones aunque de alto valor monetario; y la importancia del producto fue calificada favorablemente con 4.0 puntos por considerarse alta la importancia del servicio de asesoramiento en licitaciones.

El poder de negociación de proveedores obtuvo la calificación más desfavorable con 2.00 puntos. La cantidad de proveedores potenciales recibió 2.0 puntos debido a la limitada disponibilidad de especialistas en información de licitaciones, desarrollo de software especializado y expertise en el área; el costo de cambio de proveedores fue calificado con 1.0 punto por considerarse muy alto, generando alta dependencia de programadores especializados y expertos en licitaciones; la amenaza de integración hacia delante obtuvo 3.0 puntos reflejando probabilidad media de que proveedores ingresen como competidores; y el volumen de compras recibió 2.0 puntos por el bajo volumen característico del modelo B2B en licitaciones.

4.2 Resultados de la Investigación de Mercado

La investigación cualitativa mediante entrevistas en profundidad con nueve tomadores de decisiones empresariales proporcionó insights valiosos sobre el mercado objetivo y validó múltiples aspectos de la propuesta de valor de ZYKLO. Los participantes representaron una diversidad significativa en términos de experiencia sectorial, con antigüedad en el rubro de licitaciones que varía considerablemente desde empresas relativamente nuevas con 3 años de experiencia hasta organizaciones establecidas con 60 años de participación en contrataciones públicas. Esta diversidad temporal proporciona perspectivas desde empresas en proceso de aprendizaje hasta aquellas con expertise consolidado y procesos establecidos.

El volumen de participación anual en licitaciones reveló una variabilidad substancial que refleja diferentes estrategias empresariales y capacidades operativas. Los entrevistados reportaron participación que oscila entre 4 licitaciones anuales para empresas más selectivas hasta 70 licitaciones para organizaciones con estrategias de participación intensiva. Esta diversidad indica la existencia de diferentes segmentos dentro del mercado objetivo, desde empresas que participan esporádicamente hasta aquellas que han convertido las licitaciones en una línea de negocio principal.

Las tasas de conversión de licitaciones presentan rangos significativos entre 17% y 80%, evidenciando diferentes niveles de eficiencia, especialización y competitividad en el mercado. Las empresas con tasas de conversión más altas (70%-80%) generalmente corresponden a organizaciones especializadas con procesos establecidos y equipos dedicados, mientras que aquellas con tasas menores (17%-25%) frecuentemente representan empresas que participan ocasionalmente o están desarrollando sus capacidades en este mercado. Esta variabilidad confirma la oportunidad para herramientas que mejoren la eficiencia y efectividad en la participación en licitaciones.

Respecto a la estructura organizacional para gestión de licitaciones, ocho de los nueve entrevistados confirmaron que las decisiones de participación en licitaciones dependen directamente de las altas gerencias y directorios, indicando que se trata de decisiones estratégicas que requieren aprobación ejecutiva. Esta característica es relevante para ZYKLO ya que confirma la necesidad de dirigir esfuerzos comerciales hacia niveles gerenciales y de toma de decisiones dentro de las organizaciones objetivo.

En términos de recursos humanos dedicados a licitaciones, la mayoría de entrevistados indicó contar con al menos una persona asignada al área, aunque solo uno reportó tener un equipo interno especializado. Esta situación revela una oportunidad clara para servicios externos especializados, ya que las empresas reconocen la importancia de la función, pero frecuentemente carecen de recursos suficientes para desarrollar capacidades internas robustas.

El análisis de conocimiento de competidores actuales reveló familiaridad limitada con opciones disponibles en el mercado. Los entrevistados mencionaron proveedores como Info Obras, Organización Especializada en Capacitación (OEC), GHP, y profesionales independientes más que empresas estructuradas. Esta situación confirma la fragmentación del mercado y la oportunidad para una propuesta organizada y tecnológicamente diferenciada como ZYKLO.

Los rangos de precios identificados para servicios actuales proporcionan referencias importantes para la estrategia de pricing de ZYKLO. Info Obras ofrece servicios por Gs. 550.000 mensuales, OEC proporciona cursos de capacitación por Gs. 4.000.000, y GHP brinda servicios de asesoría legal integral incluyendo licitaciones por Gs. 4.400.000 mensuales. Estos precios establecen parámetros de mercado que ZYKLO debe considerar para posicionamiento competitivo.

La evaluación de satisfacción con proveedores actuales mostró calificaciones heterogéneas entre 2 y 5 puntos en escala de 5, con promedio aproximado de 3.2, indicando niveles moderados de satisfacción y oportunidades claras de mejora en la propuesta de valor. Significativamente, todos los entrevistados expresaron disposición para incorporar nuevos proveedores, validando la apertura del mercado hacia nuevas alternativas.

La receptividad hacia herramientas tecnológicas fue consistentemente positiva, con todos los entrevistados expresando apertura hacia soluciones que faciliten la búsqueda y calendarización de licitaciones. Sin embargo, también identificaron obstáculos potenciales que ZYKLO debe abordar en su desarrollo e implementación. Los principales obstáculos mencionados incluyen temor a perder licitaciones por información desactualizada en el sistema, necesidad de validar que la información esté constantemente actualizada con la fuente oficial de la DNCP, desafíos en la adopción y curva de aprendizaje para el personal, dificultades en la identificación de productos por nomenclaturas variables, consideraciones sobre costos iniciales y continuos, requerimientos de integración con sistemas existentes, personalización según necesidades específicas, mantenimiento y soporte técnico, seguridad de datos, y adaptación a cambios en regulaciones de mercado.

La disposición de pago reveló rangos que oscilan entre Gs. 100.000 mensuales como precio base hasta Gs. 2.000.000 anuales como máximo, con varios entrevistados sugiriendo rangos intermedios entre Gs. 300.000 y Gs. 500.000 mensuales. Un entrevistado mencionó disposición de aproximadamente USD 100 mensuales. Estos datos proporcionan parámetros claros para la estructura de precios de ZYKLO y confirman la viabilidad económica de la propuesta desde la perspectiva de demanda.

4.3 Resultados del Análisis de Marketing Estratégico

El desarrollo del plan de marketing para ZYKLO se fundamentó en la aplicación integral del modelo de las 8 P's de Krippendorff, adaptado específicamente para servicios tecnológicos especializados. El análisis de producto/servicio identificó que ZYKLO se encuentra en la etapa de introducción del ciclo de vida, caracterizada por la necesidad de generar awareness y educación del mercado sobre los beneficios de la solución tecnológica propuesta.

La estrategia de pricing adoptó un enfoque de penetración de mercado, estableciendo precios competitivos para ganar participación de mercado rápidamente. La matriz de precios incluye dos niveles de servicio: Membresía Básica a Gs. 900.000 mensuales orientada hacia empresas con necesidades estándar, y Membresía Full a Gs. 1.800.000 mensuales dirigida a organizaciones que requieren servicios adicionales de asesoramiento y análisis especializado. Esta estructura de precios permite capturar valor diferenciado según las necesidades específicas de distintos segmentos de clientes.

La estrategia de distribución utiliza canales directos a través de la aplicación tecnológica, complementados por canales de comunicación digital incluyendo redes sociales especializadas. El posicionamiento estratégico se enfoca en los atributos diferenciadores de accesibilidad 24/7 y optimización de recursos, posicionando a ZYKLO en el cuadrante superior derecho del mapa perceptual frente a competidores que ofrecen servicios tradicionales basados en recursos humanos.

El presupuesto de marketing proyectado asciende a Gs. 640.000.000 en el primer año, representando 8.8% de los ingresos esperados, con reducción gradual hasta 4.4% en el quinto año reflejando mayor eficiencia en la adquisición de clientes y economías de escala en marketing. La distribución del presupuesto incluye Gs. 5.000.000 anuales en investigación de mercado, Gs. 10.000.000 en presencia en revistas especializadas y prensa escrita, Gs. 5.000.000 en pautaje en redes sociales, y montos crecientes en fidelización desde Gs. 10.000.000 en el primer año 15.000.000correspondiente a capacitaciones.

La aplicación del modelo de las 6 R's de marketing relacional establece objetivos específicos para cada dimensión: Relación enfocada en lograr niveles de satisfacción superiores al 95% desde el segundo año; Retención mediante implementación de propuesta de valor consistente y encuestas anuales de satisfacción; Rentabilización a través de ventas cruzadas y manejo diferencial de precios para clientes existentes; Referenciación mediante gestión proactiva de experiencias positivas; Recuperación de clientes mediante análisis de base de datos cada dos meses; y Reactivación de clientes inactivos mediante beneficios diferenciados según rentabilidad.

Los indicadores de marketing proyectados incluyen costo de adquisición de clientes de Gs. 213.333 en el año 1 optimizándose hasta Gs. 106.667 en el año 5, y participación de mercado creciente desde 7.9% en el primer año hasta 15.7% en el quinto año, basándose en un mercado objetivo de 327 empresas que representa el 10% del mercado potencial total de 3.266 proveedores del Estado.

4.4 Resultados del Análisis Económico-Financiero

El análisis económico-financiero integral confirma la viabilidad excepcional del proyecto ZYKLO mediante indicadores de rentabilidad altamente favorables que superan significativamente los estándares típicos para proyectos de inversión. La Tasa Interna de Retorno (TIR) calculada alcanza el 91%, representando una rentabilidad anual que excede ampliamente las tasas de retorno disponibles en alternativas de inversión comparables y confirmando el atractivo excepcional del proyecto desde la perspectiva de los inversionistas.

El Valor Actual Neto (VAN) de Gs. 916.055.712 en el escenario con financiamiento demuestra la capacidad del proyecto para generar valor económico positivo significativo después de considerar el costo de oportunidad del capital y todos los flujos de inversión y operación proyectados. Este resultado confirma que el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino que genera valor adicional sustancial para los inversionistas.

Las proyecciones de ingresos evidencian un crecimiento sostenido y robusto, iniciando con Gs. 720.000.000 en el primer año de operación y alcanzando Gs. 1.440.000.000 en el quinto año, representando una duplicación de ingresos que refleja tanto el crecimiento en número de suscriptores como la consolidación en el mercado. La distribución de ingresos muestra que la Membresía Básica contribuye con aproximadamente Gs. 270.000.000 a Gs.

540.000.000, mientras que la Membresía Full aporta entre Gs. 450.000.000 y Gs. 900.000.000, confirmando la efectividad de la estrategia de pricing diferenciado.

La estructura de costos revela eficiencia operativa creciente con costos totales que incrementan de Gs.693.039.969 en el primer año a Gs. 897.620.989 en el quinto año, representando un crecimiento de costos inferior al crecimiento de ingresos y resultando en mejoras significativas en márgenes operativos. Los componentes principales incluyen costos de producción que crecen de Gs. 64.150.000 a Gs. 82.150.000 gastos de administración y ventas estables en Gs. 563.8040.000 anuales, depreciaciones que disminuyen de Gs. 53.635.000 a Gs. 31.000.000 en el quinto año, y gastos financieros decrecientes desde Gs. 8.455.410 hasta Gs. 19.454 reflejando la amortización progresiva del financiamiento externo.

El análisis de rentabilidad por períodos muestra una evolución favorable desde una utilidad neta de Gs. 26.960.031 (margen neto 4%) en el primer año hasta Gs. 542.379.011 (margen neto 38%) en el quinto año. Esta progresión refleja el efecto combinado de economías de escala, eficiencias operativas, y dilución de costos fijos sobre una base de ingresos creciente.

El punto de equilibrio financiero se sitúa en el 42% de la capacidad total de ventas en el año 5, mientras que el punto de equilibrio contable alcanza el 44%, proporcionando márgenes de seguridad operativa adecuados que indican robustez del modelo de negocio ante variaciones en demanda o condiciones de mercado. Estos niveles de punto de equilibrio son favorables considerando que las proyecciones contemplan utilización del 100% de capacidad en el año 5.

La gestión del capital de trabajo muestra necesidades crecientes pero controladas desde Gs. 83.579.500 en el año 1 hasta Gs. 129.694.767 en el año 5, manteniendo una estructura de liquidez corriente que mejora progresivamente de 1.4 a 2.0, indicando fortalecimiento de la posición de liquidez y capacidad creciente para cubrir obligaciones de corto plazo.

El índice de endeudamiento presenta una evolución muy favorable, disminuyendo del 31% en el año 0 al 5% en el año 5, evidenciando una mejora progresiva en la estructura de capital y mayor independencia financiera. Esta tendencia refleja la capacidad del proyecto para generar flujos de caja suficientes para amortizar el financiamiento externo mientras mantiene crecimiento operativo.

La estructura de inversión inicial de Gs. 245.540.000 se distribuye equilibradamente entre activos fijos (Gs. 245.540.000) y capital de trabajo, con financiamiento del 77% mediante aportes propios (Gs. 170.540.000) y 23% a través de crédito bancario (Gs. 75.000.000) a una tasa de interés competitiva que se amortiza completamente durante el horizonte del proyecto.

5. Conclusiones

El análisis integral de factibilidad realizado para ZYKLO confirma de manera concluyente la viabilidad estratégica, operativa y financiera del proyecto como una solución tecnológica innovadora en el mercado paraguayo de licitaciones públicas. Los resultados del análisis competitivo mediante el modelo de Porter revelan una industria con características

estructurales favorables para el ingreso de nuevos participantes, especialmente aquellos que aporten diferenciación tecnológica significativa como ventaja competitiva sostenible.

La calificación promedio de 2.45 en el análisis de atractivo de la industria, ubicando el proyecto en el rango de "ir despacio" pero con tendencia positiva, refleja un entorno que, aunque presenta ciertos desafíos, ofrece oportunidades claras para empresas con propuestas de valor diferenciadas. Las barreras de entrada bajas (3.35) y la rivalidad limitada entre competidores (3.50) crean condiciones propicias para el establecimiento exitoso de ZYKLO, mientras que las amenazas identificadas en productos sustitutos (2.60) y poder de compradores y proveedores proporcionan áreas específicas que requieren atención estratégica en la implementación.

La investigación de mercado cualitativa proporcionó validación empírica robusta de la demanda latente para soluciones tecnológicas especializadas en gestión de licitaciones públicas. La diversidad en experiencia empresarial (3-60 años), volumen de participación (4-70 licitaciones anuales), y tasas de conversión (17%-80%) evidencia un mercado heterogéneo con múltiples oportunidades de mejora mediante herramientas más eficientes. La disposición de pago expresada por los entrevistados, oscilando entre Gs. 100.000 mensuales y Gs. 2.000.000 anuales, confirma la viabilidad económica de la propuesta desde la perspectiva de demanda y proporciona parámetros claros para la estrategia de pricing.

La identificación de obstáculos potenciales como temores sobre actualización de información, curvas de aprendizaje, y integración de sistemas representa oportunidades para desarrollar ventajas competitivas mediante diseño de producto superior, capacitación especializada, y soporte técnico diferenciado. La apertura unánime hacia herramientas tecnológicas expresada por todos los entrevistados confirma la receptividad del mercado hacia innovaciones que optimicen procesos de licitaciones.

Los indicadores financieros excepcionales obtenidos, particularmente la TIR del 91% y el VAN positivo de Gs. 916.055.712, demuestran no solamente la viabilidad económica sino también el potencial de generación de valor superior para los inversionistas. La evolución proyectada de márgenes netos desde 4% en el primer año hasta 38% en el quinto año confirma la escalabilidad del modelo de negocio y la capacidad de generar rentabilidad creciente a medida que se consolida la posición en el mercado.

La estructura financiera proyectada, con reducción del índice de endeudamiento del 31% al 5% y mejora del índice de liquidez corriente de 1.4 a 2.0, evidencia un fortalecimiento progresivo de la posición financiera que proporciona flexibilidad para inversiones futuras y resistencia ante variaciones cíclicas del mercado. Los puntos de equilibrio financiero (42%) y contable (44%) proporcionan márgenes de seguridad adecuados que confirman la robustez operativa del proyecto.

El proyecto ZYKLO contribuye significativamente al proceso de digitalización del ecosistema de contrataciones públicas en Paraguay, complementando las iniciativas gubernamentales como el "Portal al Futuro" de la DNCP mediante una solución del sector privado que optimiza la participación empresarial. Esta sinergia entre iniciativas públicas y privadas fortalece el ecosistema general y mejora la eficiencia del sistema de contrataciones en su conjunto.

La estrategia de diferenciación basada en tecnología, combinada con un modelo de ingresos recurrentes por suscripción, posiciona a ZYKLO como una solución sostenible que puede adaptarse a evoluciones futuras del marco regulatorio y tecnológico. La capacidad de personalización y automatización incorporada en la propuesta permite escalabilidad tanto en términos de número de usuarios como de funcionalidades adicionales que pueden desarrollarse según las necesidades emergentes del mercado.

6. Recomendaciones

Para asegurar la implementación exitosa de ZYKLO y maximizar las oportunidades identificadas en el análisis de factibilidad, se recomienda adoptar una estrategia de lanzamiento por fases que minimice riesgos y permita ajustes basados en retroalimentación temprana del mercado. La primera fase debe consistir en un programa piloto cuidadosamente diseñado con 20-30 empresas seleccionadas estratégicamente del mercado objetivo, priorizando organizaciones con mayor experiencia en licitaciones, apertura tecnológica demostrada, y potencial de convertirse en casos de éxito que faciliten la expansión posterior.

El programa piloto debe incluir un período de prueba gratuita de 60-90 días que permita a las empresas participantes experimentar completamente la funcionalidad de ZYKLO mientras se recopila información valiosa sobre usabilidad, efectividad, y áreas de mejora. Durante esta fase, es crucial implementar un sistema robusto de recolección de feedback que incluya entrevistas estructuradas, encuestas de satisfacción, análisis de patrones de uso, y sesiones de co-creación para el desarrollo de funcionalidades adicionales.

Se recomienda establecer alianzas estratégicas con asociaciones empresariales relevantes, cámaras de comercio sectoriales, y organizaciones gremiales que faciliten el acceso al mercado objetivo y proporcionen credibilidad institucional. Estas alianzas pueden materializarse mediante presentaciones en eventos sectoriales, desarrollo de contenido educativo sobre digitalización de procesos de licitaciones, programas de descuentos especiales para miembros, y participación en ferias comerciales especializadas. La credibilidad institucional resultante de estas alianzas puede reducir significativamente las barreras de adopción identificadas en la investigación de mercado.

Es fundamental desarrollar e implementar un programa integral de gestión del cambio que aborde específicamente las resistencias y temores identificados durante las entrevistas de mercado. Este programa debe incluir componentes de educación sobre beneficios de la digitalización, capacitación técnica especializada para usuarios finales, soporte técnico dedicado durante las primeras semanas de implementación, garantías explícitas sobre actualización de información en tiempo real, y protocolos de comunicación proactiva sobre actualizaciones y mejoras del sistema.

Para abordar las preocupaciones sobre actualización de información, se recomienda implementar un sistema de sincronización automática con la base de datos de la DNCP que incluya verificaciones de integridad múltiples veces al día, notificaciones automáticas sobre actualizaciones de pliegos, alertas sobre nuevas licitaciones relevantes según perfiles de usuario, y un dashboard de transparencia que muestre el último momento de sincronización y estado del sistema. Esta transparencia operativa puede convertir una preocupación potencial en una ventaja competitiva diferenciadora.

Se sugiere desarrollar una estrategia de contenido educativo que posicione a los fundadores de ZYKLO como expertos en digitalización de procesos de licitaciones mediante publicación regular de artículos especializados, participación en webinars sectoriales, desarrollo de casos de estudio sobre mejoras en eficiencia, y creación de recursos educativos gratuitos que generen valor para el mercado objetivo independientemente de la adopción inmediata del servicio.

Para optimizar la estructura financiera y acelerar el crecimiento, se recomienda explorar alternativas de financiamiento que aprovechen las características tecnológicas innovadoras del proyecto. Estas alternativas pueden incluir programas gubernamentales de apoyo a emprendimientos tecnológicos, fondos de inversión especializados en startups de tecnología, incubadoras tecnológicas que proporcionen tanto financiamiento como mentoría, y potenciales socios estratégicos del sector que puedan aportar tanto capital como acceso a mercados.

Es crucial implementar un sistema comprehensivo de monitoreo de indicadores clave de performance que incluya métricas de satisfacción del cliente, tasas de retención y churn, tiempo promedio de adopción completa, frecuencia de uso por usuario, valor promedio por cliente, costo de adquisición de clientes, y net promoter score. Este sistema debe proporcionar información en tiempo real que permita ajustes tácticos rápidos y decisiones estratégicas informadas.

Para asegurar escalabilidad sostenible, se recomienda desarrollar una hoja de ruta tecnológica que contemple funcionalidades adicionales basadas en necesidades identificadas durante la investigación de mercado. Estas pueden incluir módulos de análisis predictivo sobre probabilidades de éxito en licitaciones específicas, integración con sistemas de gestión empresarial, funcionalidades de colaboración para equipos distribuidos, y capacidades de inteligencia artificial para análisis automático de pliegos y recomendaciones personalizadas.

Finalmente, se sugiere establecer desde el inicio una estrategia de escalabilidad geográfica que evalúe oportunidades de expansión a otros países latinoamericanos con marcos regulatorios similares para contrataciones públicas. Esta estrategia debe incluir análisis de mercados potenciales, evaluación de requerimientos regulatorios específicos por país, identificación de socios locales potenciales, y desarrollo de un modelo de negocio adaptable que permita personalización según características específicas de cada mercado nacional.

Referencias

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, Inc.
Banco Central del Paraguay. (2023). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. Reporte anual 2023.
Baca, U. G. (2001). *Evaluación de proyectos*. McGraw-Hill.
Berk, J. B., & DeMarzo, P. M. (1991). *Corporate Finance: The Core*.
Dirección Nacional de Contrataciones Públicas. (2024). Portal de contrataciones públicas. https://www.contrataciones.gov.py
Drucker, P. (2007). *Consejos finales del Padre de la Administración moderna*. McGraw-Hill.
Fernández, P. (2017). *Las 6 R del negocio*. LID Editorial Colombia.
Harvard Business Review. (2006). Segmentation and targeting. *Harvard Business Review*.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia*. Gestión 2000.
Kotler, P., & Keller, K. (2014). *Marketing Management* (15th ed.). Prentice Hall.
Krippendorff, K. (2011). *Outthink the Competition: How a New Generation of Strategists Sees Options Others Ignore*. Editorial Reviews.
Negrao Bizzotto, C. E. (2008). *Plan de Negocios para Empresas Innovadoras* (1ª ed.).
Porter, M. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster.
Red Interamericana de Compras Gubernamentales. (2024). El futuro de las compras públicas en Paraguay llegó para quedarse. https://ricg.org/es/novedades/el-futuro-de-las-compras-publicas-en-paraguay-llego-para-quedarse/
Sapag, N., & Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. McGraw-Hill.
Yip, G. (2006). *Estrategia Global Total*. Oxford University.

JOURNAL ACADÉMICO EN BUSINESS & MARKETING
Volumen 1, Junio 2025

Diseño y Desarrollo de un Plan de Negocios para una Empresa Inmobiliaria de Soluciones Habitacionales Asequibles y Sostenibles en Asunción, Paraguay.

Rocío Celeste Zalimben Melgarejo[4,a], Andrea Paola Walder Silvestri[1]
[a]Escuela de Posgrado, Universidad Americana, Asunción, Paraguay

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO
Tutor: Prof. Mgtr. Ing. Diego Emilio Villalba Ávila, Dr. (C)
Programa: Maestría en Administración de Empresas (MBA)

Resumen

Este estudio presenta el diseño de un plan de negocios para la creación de TUYA, una empresa inmobiliaria especializada en soluciones habitacionales asequibles y orientadas a la responsabilidad medioambiental en Asunción, Paraguay. La investigación contempla un análisis integral que incluye estrategia competitiva mediante las cinco fuerzas de Porter, plan de marketing con investigación cuantitativa a 384 encuestados, estructura organizacional funcional y evaluación financiera mediante VAN, TIR y análisis de sensibilidad. El mercado objetivo comprende 475.546 personas entre 25 y 55 años en Gran Asunción, enfrentando un déficit habitacional crítico de 1.500.000 viviendas. La propuesta comercializa tres modelos de viviendas unifamiliares con terreno incluido, sistemas integrados de gestión de residuos y financiamiento accesible con cuotas desde Gs. 2.000.000 mensuales. La inversión inicial requerida es de Gs. 3.052.720.107, financiada en 52,1% por aportes propios y 47,9% mediante préstamo bancario a 5 años. Los indicadores financieros proyectan un VAN positivo de Gs. 1.240.780.518, TIR de 31,2% superando el WACC de 16,5%, y período de recuperación de 4 años y 2 meses, demostrando viabilidad económica robusta confirmada mediante análisis de sensibilidad con escenarios optimista y pesimista.

Palabras clave: *Inmobiliaria, Vivienda Sostenible, Plan de Negocios, Déficit Habitacional, Paraguay*

Abstract

This study presents the design of a business plan for the creation of TUYA, a real estate company specialized in affordable housing solutions oriented towards environmental responsibility in Asunción, Paraguay. The research contemplates a comprehensive analysis including competitive strategy through Porter's five forces, marketing plan with quantitative research to 384 respondents, functional organizational structure and financial evaluation through NPV, IRR and sensitivity analysis. The target market comprises 475,546 people between 25 and 55 years old in Greater Asunción, facing a critical housing deficit of 1,500,000 homes. The proposal commercializes three models of single-family homes with included land, integrated waste management systems and accessible financing with installments from Gs. 2,000,000 monthly. The required initial investment is Gs. 3,052,720,107, financed 52.1% by own contributions and 47.9% through 5-year bank loans.

[4] **Correspondencia:** Karol Rafael Cantero Cañete, Escuela de Posgrado Universidad Americana, Asunción, Paraguay.
Email: academicjournal.americana@gmail.com
Recibido: 03 julio 2025; Aceptado: 01 agosto 2025;
Publicado: 2025
© 2025 Universidad Americana. Todos los derechos reservados.

Financial indicators project a positive NPV of Gs. 1,240,780,518, IRR of 31.2% exceeding WACC of 16.5%, and recovery period of 4 years and 2 months, demonstrating robust economic viability confirmed through sensitivity analysis with optimistic and pessimistic scenarios.

Keywords: *Real Estate, Sustainable Housing, Business Plan, Housing Deficit, Paraguay*

1. Introducción

Paraguay atraviesa un período demográfico estratégico conocido como "bono demográfico", caracterizado por una estructura poblacional donde las personas en edad de trabajar (población activa e inactiva entre 15 y 60 años) superan numéricamente a las personas económicamente dependientes (niños y adultos mayores). Esta configuración demográfica favorable, que según proyecciones de la CEPAL se mantendrá hasta 2050, representa una ventana histórica de potencialidad productiva que genera condiciones propicias para el desarrollo económico y el crecimiento de sectores como el inmobiliario.

El ritmo de crecimiento poblacional paraguayo registra una tasa media anual del 1,38% al 2020, concentrándose significativamente en la zona metropolitana que supera los 2,7 millones de habitantes. Esta concentración representa aproximadamente el 38% de la población total del país según el Instituto Nacional de Estadísticas, convirtiéndola en la zona más densamente poblada de Paraguay y simultáneamente la más productiva, al concentrar el 70% del Producto Interno Bruto Nacional.

El déficit habitacional constituye uno de los principales desafíos socioeconómicos contemporáneos de Paraguay. Datos oficiales presentados en el "Foro Vivienda: Acceso y Desarrollo" edición 2021 confirman que el déficit habitacional del país se encuentra en aproximadamente 1.500.000 viviendas, con proyecciones que estiman un crecimiento hasta 3 millones de hogares sin acceso a vivienda adecuada en los próximos 20 años. Esta realidad, abordada durante el citado evento, identificó como uno de los grandes desafíos nacionales la reducción del déficit habitacional tanto a nivel cualitativo como cuantitativo, generando grandes oportunidades de crecimiento en la oferta de viviendas a largo plazo, ya que la demanda habitacional seguirá en aumento sostenido.

El sector inmobiliario paraguayo presenta condiciones favorables para el desarrollo de nuevos emprendimientos. Las calificaciones positivas de inversión en Paraguay, el crecimiento del sector a un ritmo del 17,4% anual según Marketdata, y las iniciativas gubernamentales como la transformación del MUVH a Banco Nacional Hipotecario para acelerar la adquisición de primera vivienda, configuran un escenario propicio para innovaciones en el sector.

En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo general diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa del rubro inmobiliario especializada en soluciones habitacionales asequibles y orientadas a la responsabilidad medioambiental en la ciudad de Asunción en el año 2025. Los objetivos específicos comprenden: analizar la industria inmobiliaria y la oportunidad de mercado mediante herramientas estratégicas; definir las bases estratégicas del plan de negocios utilizando matrices de evaluación; identificar y describir las necesidades y exigencias del mercado objetivo a través de investigación cuantitativa; planificar una estrategia de posicionamiento tanto en el mercado como en la mente del consumidor; planificar una estructura organizacional

óptima con departamentalización funcional; y analizar la viabilidad financiera del proyecto mediante indicadores de rentabilidad y análisis de sensibilidad.

La relevancia académica y práctica de esta investigación radica en la necesidad urgente de abordar el déficit habitacional mediante propuestas empresariales innovadoras que combinen accesibilidad económica con responsabilidad ambiental, contribuyendo al desarrollo sostenible del sector inmobiliario paraguayo y proporcionando un modelo replicable para emprendimientos similares en la región.

2. Marco Teórico

2.1 Análisis Estratégico de la Industria Inmobiliaria

El análisis de la industria inmobiliaria paraguaya se fundamenta en el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, herramienta esencial para comprender el ambiente específico donde operan las organizaciones del sector. Según Bernal y Sierra (2008), este ambiente está constituido por agentes que influyen de forma directa y frecuente en las actividades organizacionales: la competencia, los proveedores, los clientes, los productores de bienes sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre organizaciones.

La industria inmobiliaria paraguaya se caracteriza por encontrarse en una etapa de crecimiento dentro de su ciclo de vida. Según Hill et al. (2015), una industria en crecimiento presenta características donde la demanda se expande rápidamente a medida que nuevos clientes ingresan al mercado, los precios tienden a disminuir debido a experiencia y economías de escala logradas, y se desarrollan canales de distribución más eficientes. Esta fase coincide con el comportamiento observado en el sector inmobiliario paraguayo, donde el crecimiento del 17,4% anual según Marketdata y la expansión hacia nuevos segmentos confirman esta caracterización.

La aplicación del análisis de Porter al sector inmobiliario paraguayo revela una configuración específica de fuerzas competitivas. La rivalidad entre competidores se caracteriza por una situación relativamente saturada en el área metropolitana de Gran Asunción, con entre 8 y 12 competidores directos e indirectos. Las barreras de entrada son altas debido a los requerimientos significativos de capital, la necesidad de conocimiento especializado (know-how) en gestión inmobiliaria, y la importancia crítica de la ubicación geográfica. Simultáneamente, las barreras de salida son bajas, caracterizadas por restricciones legales básicas y ausencia de barreras emocionales significativas.

2.2 Teoría de Estrategia Competitiva y Empresarial

La selección de estrategias competitivas se basa en el marco conceptual desarrollado por Porter (2013), quien definió tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Para el presente proyecto, la estrategia seleccionada es de "Enfoque, Concentración o Alta Segmentación", dirigida específicamente hacia un nicho de mercado definido geográfica y demográficamente.

Hill et al. (2015) amplían este marco identificando cuatro bloques constructivos para desarrollar ventaja competitiva: superioridad en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente. La propuesta de TUYA integra estos elementos mediante la eficiencia en procesos de construcción, calidad en materiales y terminaciones,

innovación en gestión ambiental de residuos, y capacidad de respuesta personalizada a necesidades habitacionales específicas.

La estrategia empresarial se fundamenta en la matriz de Ansoff para crecimiento intensivo, que analiza las variables de producto y mercado. Dado que TUYA ofrece productos existentes (viviendas unifamiliares) a mercados ya desarrollados (Gran Asunción), la estrategia recomendada es de penetración de mercado, enfocándose en capturar participación mediante diferenciación en calidad, ubicación y responsabilidad ambiental.

2.3 Marketing Inmobiliario y Comportamiento del Consumidor

El marketing inmobiliario presenta características específicas derivadas de la naturaleza del producto habitacional. Según Kotler y Keller (2012), los productos inmobiliarios requieren estrategias de marketing adaptadas a ciclos de compra extensos, alta inversión emocional y económica del consumidor, y necesidad de confianza en la marca. La investigación de mercado inmobiliario debe considerar factores racionales (ubicación, precio, características físicas) y emocionales (seguridad, estatus, realización personal) que influyen en las decisiones de compra.

La estrategia de posicionamiento inmobiliario se basa en la percepción del consumidor sobre atributos diferenciadores. Para TUYA, los atributos clave incluyen accesibilidad económica ("vivienda a precio de alquiler"), ubicación estratégica (radio de 40 km de Asunción), y responsabilidad ambiental (gestión de residuos). Esta combinación busca posicionar la marca en la intersección de necesidad habitacional, capacidad de pago y conciencia ambiental.

2.4 Sostenibilidad en Desarrollo Inmobiliario

La incorporación de criterios ambientales en proyectos inmobiliarios responde a tendencias globales hacia construcción sostenible y economía circular. La propuesta de gestión de residuos implementada por TUYA, que incluye sectores para clasificación y acopio de residuos, promueve la revalorización de materiales y reducción del volumen de desperdicio, resultando beneficioso para la salud familiar y del entorno.

Esta orientación hacia la sostenibilidad se alinea con principios de desarrollo responsable que consideran impactos ambientales de largo plazo, contribuyendo a la diferenciación competitiva y respondiendo a crecientes expectativas de consumidores conscientes ambientalmente.

2.5 Evaluación Financiera de Proyectos Inmobiliarios

La evaluación financiera de proyectos inmobiliarios requiere aplicación de metodologías específicas que consideren las características particulares del sector: inversiones iniciales significativas, flujos de fondos concentrados en períodos específicos, y sensibilidad a variables macroeconómicas como inflación y tasas de interés.

Según Sapag Chain (2014), los indicadores fundamentales incluyen Valor Actual Neto (VAN) para determinar la creación de valor absoluto, Tasa Interna de Retorno (TIR) para medir rentabilidad relativa, período de recuperación (Payback) para evaluar riesgo temporal, y análisis de sensibilidad para validar robustez ante variaciones en variables críticas. La aplicación de estos indicadores debe considerar el costo promedio ponderado

de capital (WACC) que incorpora tanto el costo de capital propio como el costo de deuda financiera.

3. Marco Metodológico

3.1 Diseño de la Investigación

La presente investigación adopta un diseño metodológico integral que combina análisis estratégico cualitativo con investigación de mercado cuantitativa. El estudio se clasifica como investigación descriptiva con enfoque cuantitativo para el componente de análisis de mercado, complementado con análisis estratégico y evaluación financiera mediante métodos establecidos en la literatura de administración estratégica y finanzas corporativas.

Según Benassini (2020), la investigación descriptiva busca definir con claridad un objeto de estudio, que en este caso comprende el mercado inmobiliario, la competencia, y las características del segmento objetivo. Este tipo de investigación establece el qué está ocurriendo, el cómo y dónde nos encontramos, proporcionando información fundamental para la toma de decisiones estratégicas.

La metodología cuantitativa, definida por Fischer y Espejo (2017) como aquella donde la información puede manejarse en forma numérica, permite reflejar la realidad del mercado mediante respuestas específicas al qué, cuándo, cuánto, dónde y cómo ocurren los fenómenos en segmentos definidos. Esta aproximación resulta especialmente útil para estudios de factibilidad inmobiliaria donde se requiere cuantificar demanda, capacidad de pago y preferencias específicas.

3.2 Población y Determinación de la Muestra

El universo de estudio comprende hombres y mujeres de clase media y alta, residentes en Gran Asunción, con rango etario entre 25 y 55 años, totalizando 475.546 personas. Esta delimitación se fundamenta en criterios socioeconómicos (capacidad de pago), geográficos (área de influencia del proyecto), y demográficos (edad productiva con necesidades habitacionales).

Para la determinación de la muestra se utilizó el método estadístico para universos grandes, aplicando la fórmula estándar con nivel de confianza del 95%, margen de error del 5%, y nivel de heterogeneidad del 50%. El cálculo resultó en una muestra de 384 personas, utilizando muestreo probabilístico aleatorio simple para garantizar representatividad estadística.

La aplicación de la fórmula de muestreo consideró los siguientes parámetros técnicos: Margen de error del 5,0%, tamaño de población de 475.546 personas, nivel de confianza del 95% correspondiente a un valor Z de 1,960, resultando en una muestra requerida de 384 encuestados. Este tamaño muestral proporciona representatividad estadística adecuada para generalizar resultados al universo de estudio.

3.3 Instrumento de Recolección de Datos

La técnica de recolección utilizada fue la encuesta mediante cuestionario estructurado, seleccionada por su capacidad de obtener información directa de la población objetivo y

permitir análisis cuantitativo de variables específicas. Según Hernández et al. (2014), el cuestionario constituye el instrumento más utilizado para recolección de datos cuantitativos, consistiendo en un conjunto de preguntas respecto de variables a medir.

El cuestionario incluyó exclusivamente preguntas cerradas para facilitar análisis estadístico y comparabilidad de respuestas. Las preguntas cerradas, según los mismos autores, contienen categorías u opciones de respuesta previamente delimitadas, presentando posibilidades específicas a los participantes. El instrumento abarcó 14 preguntas distribuidas en dimensiones de caracterización socioeconómica, preferencias habitacionales, capacidad de pago, factores de decisión, y canales de comunicación preferidos.

3.4 Procedimiento de Recolección

La recolección de datos se ejecutó durante 30 días (del 3 al 28 de julio de 2023), utilizando encuestas personalizadas aplicadas directamente a la población objetivo en Gran Asunción. El procedimiento garantizó aleatoriedad en la selección de participantes y representatividad geográfica dentro del área de estudio.

El proceso de recolección incluyó tres etapas secuenciales: Etapa 1 - Recolección de datos (30 días), Etapa 2 - Análisis y tabulación de datos (6 días), y Etapa 3 - Elaboración de conclusiones y entrega de resultados (5 días). Esta estructuración temporal permitió control de calidad en cada fase y verificación de consistencia en los datos recopilados.

3.5 Análisis Estratégico

El análisis estratégico se fundamentó en múltiples herramientas metodológicas reconocidas en la literatura de administración estratégica. Se aplicó el modelo de las cinco fuerzas de Porter con ponderaciones tanto estándares como modificadas para evaluar atractividad de la industria. Los factores de ponderación estándar asignaron: Rivalidad entre competidores (15%), Barreras de entrada (15%), Barreras de salida (10%), Amenaza de sustitutos (28%), Poder de negociación de compradores (15%), y Poder de negociación de proveedores (17%).

La matriz FODA se construyó identificando factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de alto impacto en la capacidad competitiva. Complementariamente, se aplicaron las matrices de evaluación de factores internos (MEFI) y externos (MEFE) con ponderaciones entre 0,0 y 1,0, y clasificaciones entre 1 y 4 según la metodología de David (2017).

El análisis PEST ponderado evaluó factores Políticos-legales, Económicos-ecológicos, Sociales-culturales y Tecnológicos, cada uno con calificaciones específicas de impacto. La matriz de McKinsey analizó la cartera estratégica considerando atractividad del mercado versus posición competitiva, proporcionando orientación para asignación de recursos.

3.6 Evaluación Financiera

La evaluación financiera se desarrolló mediante proyecciones a 5 años utilizando metodología estándar de evaluación de proyectos. Se calculó el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) considerando estructura de financiamiento 52,1% capital propio y 47,9% deuda externa, con tasa de deuda del 15% anual y tasa de exigencia de accionistas determinada mediante modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model).

Los indicadores financieros aplicados incluyeron: Valor Actual Neto (VAN) descontando flujos a tasa WACC, Tasa Interna de Retorno (TIR) mediante iteración hasta igualar VAN a cero, Índice de Rentabilidad como razón entre valor presente de flujos futuros e inversión inicial, Relación Beneficio-Costo comparando valores actuales de ingresos versus egresos, y períodos de recuperación simple y descontado.

El análisis de sensibilidad evaluó escenarios con variaciones del ±15% en el plan de ventas, manteniendo constantes las demás variables. Esta metodología permite validar robustez del proyecto ante cambios en variables críticas y proporciona información para gestión de riesgos.

4. Análisis de Resultados

4.1 Caracterización del Mercado Objetivo

La investigación de mercado reveló un perfil socioeconómico favorable para la propuesta de TUYA. En términos de distribución de ingresos, el análisis detallado muestra que el 66% de los encuestados se concentra en los rangos de ingresos superiores: el primer segmento (Gs. 6.000.001 a Gs. 8.000.000) representa una porción significativa, el segundo segmento (Gs. 8.000.001 a Gs. 12.000.000) constituye otro grupo importante, y el tercer segmento (más de Gs. 12.000.001) completa este grupo de ingresos altos. Adicionalmente, el 22% se ubica en el rango medio (Gs. 3.500.001 a Gs. 6.000.000), mientras que solamente el 12% reporta ingresos en el rango más bajo analizado (Gs. 2.680.373 a Gs. 3.500.000).

Respecto a las prioridades de inversión inmobiliaria, los resultados demuestran una predisposición clara hacia la adquisición de vivienda propia. El 92% de los participantes considera la compra de un inmueble como una prioridad en sus vidas, distribuyéndose entre quienes la consideran prioridad total y prioridad parcial. Únicamente el 8% de los encuestados no manifiesta una opinión clara sobre este tema, indicando un mercado con demanda claramente establecida.

El análisis de preferencias por tipo de vivienda revela patrones específicos alineados con la propuesta de TUYA. La casa tradicional constituye la preferencia principal con 37% de las respuestas, seguida por el dúplex con 25%, y la casa en barrio cerrado con 23%. Los departamentos representan la opción menos preferida con solo 15% de las preferencias, confirmando la orientación correcta hacia viviendas unifamiliares con terreno.

En cuanto a criterios de selección, el 39% de los encuestados prefiere específicamente una casa nueva, mientras que el 34% se muestra indistinto entre nueva y usada si el precio es conveniente. El 16% prioriza el factor precio como determinante principal, y el 6% considera la ubicación como factor decisorio primario. Esta distribución indica que la propuesta de viviendas nuevas de TUYA se alinea con las preferencias mayoritarias del mercado.

4.2 Factores de Decisión y Capacidad de Pago

El análisis de factores de decisión revela que la ubicación constituye el requisito más importante para la compra de un inmueble, concentrando el 36% de las respuestas. Le siguen en orden de importancia el diseño con 29%, el precio con 19%, y las facilidades para

adquisición del inmueble con 16%. Esta jerarquización confirma la estrategia de TUYA de enfocarse en ubicaciones estratégicas dentro del radio de 40 km de Asunción.

La disposición de pago presenta indicadores favorables para el modelo de financiamiento propuesto. El 45% de los encuestados destinaría gran parte de su salario para la compra de un inmueble, demostrando alta priorización de la inversión habitacional. El 28% está parcialmente de acuerdo con esta idea, y el 12% se muestra neutral. Solamente el 15% de los encuestados se muestra totalmente en desacuerdo, indicando que la mayoría del mercado objetivo (85%) está dispuesta a asignar recursos significativos para adquisición de vivienda.

La compra mediante cuotas financiadas por un banco, alineándose con la estrategia de TUYA de facilitar acceso a créditos AFD. El 32% prefiere financiamiento directo por parte de la empresa desarrolladora, y únicamente el 17% optaría por pago al contado, confirmando la necesidad de opciones de financiamiento accesibles.

El análisis de capacidad de pago mensual muestra distribución compatible con los precios propuestos por TUYA. El 30% está dispuesto a pagar entre Gs. 1.500.000 y Gs. 2.000.000 mensuales, cifra alineada con las cuotas promedio proyectadas de Gs. 2.000.000. El 26% puede destinar entre Gs. 2.000.000 y Gs. 2.500.000, el 18% entre Gs. 2.500.000 y Gs. 3.000.000, y el 12% en el rango de Gs. 1.000.000 a Gs. 1.500.000. Esta distribución indica que el 74% del mercado objetivo puede acceder a las cuotas planificadas.

4.3 Análisis de Ubicación y Composición Familiar

Los criterios de valoración para ubicación de vivienda revelan la importancia de la cercanía al lugar de trabajo, que concentra el 28% de las preferencias. La cercanía a supermercados representa el 24% de las valoraciones, seguida por la proximidad a centros comerciales con 19%. La cercanía a hospitales alcanza el 12%, a escuelas el 10%, y a estaciones de servicio el 7%. Esta jerarquización confirma la importancia de ubicaciones estratégicas que faciliten acceso a empleos y servicios esenciales.

En términos de preferencias geográficas específicas dentro de Gran Asunción, San Lorenzo emerge como la ciudad preferida con 41% de las respuestas, seguida por Limpio con 29% y Luque con 11%. Otras ciudades como Villa Elisa (7%), Ñemby (4%), Capiatá (3%), San Antonio (2%), Ypané (1%), Itauguá (1%) e Itá (1%) muestran porcentajes menores, pero representan oportunidades de expansión futura.

El análisis de composición familiar proporciona información crucial para el diseño de productos. El 32% de los encuestados se encuentra en pareja con proyecto de ampliación familiar, indicando necesidad de viviendas con capacidad de crecimiento. El 26% tiene 2 hijos, el 22% cuenta con 1 hijo, el 13% se encuentra en pareja sin hijos, y únicamente el 7% está soltero. Esta distribución sustenta la estrategia de ofrecer modelos de 1, 2 y 3 habitaciones para adaptarse a diferentes composiciones familiares.

4.4 Preferencias de Producto y Comunicación

Las preferencias específicas de atributos de vivienda muestran demanda para los tres modelos propuestos por TUYA. Los atributos más valorados incluyen 2 habitaciones con baño compartido, quincho con parrilla, 3 habitaciones con un baño compartido, y 1 habitación con opción a construir otra habitación adicional. Esta distribución confirma la

pertinencia de los modelos Tajy (1 habitación), Quebracho (2 habitaciones) y Samu'u (3 habitaciones).

La flexibilidad del mercado ante opciones resulta favorable para las estrategias de venta. El 52% de los encuestados estaría abierto a recibir opciones diferentes a las inicialmente solicitadas, siempre que se mantengan dentro del presupuesto disponible. El 30% se encuentra parcialmente en desacuerdo con esta posibilidad, mientras que el 11% no tiene opinión definida o está en desacuerdo. Esta apertura facilita la gestión de inventarios y permite optimización de la oferta según disponibilidad.

Los canales de comunicación preferidos confirman la importancia del marketing digital en la estrategia comercial. Las redes sociales constituyen el canal preferido por el 50% de los encuestados, seguidas por la radio con 18%, cartelería con 16%, y eventos con 9%. Esta distribución sustenta la asignación presupuestaria de marketing de TUYA, que prioriza redes sociales, publicidad web y medios digitales.

4.5 Evaluación Estratégica de la Industria

El análisis de las cinco fuerzas de Porter proporciona una evaluación cuantitativa de la atractividad de la industria inmobiliaria paraguaya. La rivalidad entre competidores obtuvo una calificación de 2,7 en la escala de 1 a 5, indicando intensidad moderada-alta debido a la saturación relativa del mercado en Gran Asunción, el número considerable de competidores (8-12 directos e indirectos), y los costos fijos neutros característicos del sector.

Las barreras de entrada resultaron en una calificación de 3,5, caracterizándose como altas debido a varios factores críticos. La diferenciación de producto e identificación de marca resulta neutral en importancia, el acceso a canales de distribución es amplio, y el acceso preferencial a materias primas e insumos también es amplio. Sin embargo, las necesidades de capital son altas, la curva de aprendizaje es elevada requiriendo conocimiento especializado, la regulación es moderada, y la ubicación geográfica es absolutamente crítica para el éxito.

Las barreras de salida obtuvieron calificación de 4,1, indicando facilidad relativa para abandonar la industria. Los costos de salida son medios principalmente relacionados con liquidación de terrenos, los activos especializados son pocos, las restricciones gubernamentales son bajas, y las barreras emocionales son mínimas. Esta configuración contribuye al cuadro de rendimientos "altos y estables" según la matriz de Porter.

La amenaza de productos sustitutos registró 2,6, considerada moderada-alta. La disponibilidad de sustitutos es alta (departamentos a precio de alquiler, casas containers, casas prefabricadas), el valor percibido es alto porque los sustitutos cumplen funciones similares, pero la relación precio-desempeño es baja para los sustitutos comparados con la propuesta de TUYA.

El poder de negociación de los clientes alcanzó 3,1, calificado como medio-alto. La cantidad de compradores potenciales es elevada debido a precios competitivos de alquiler versus cuotas de financiamiento, los costos de cambio son altos por requisitos crediticios y gestiones burocráticas, la amenaza de integración hacia atrás es baja, el volumen de compras individual es bajo, pero la importancia del producto es alta para realización personal y familiar.

El poder de negociación de proveedores resultó en 4,9, el más alto entre las cinco fuerzas, indicando posición favorable para TUYA. La cantidad de proveedores potenciales es alta (materiales, mano de obra, empresas constructoras), los costos de cambio son bajos, la amenaza de integración hacia adelante es baja, y el volumen de compras de TUYA es alto por construcción simultánea de múltiples viviendas.

4.6 Análisis FODA y Posicionamiento Estratégico

La matriz de evaluación de factores internos (MEFI) arrojó un resultado de 2,50, indicando que la empresa puede enfrentar adecuadamente el ambiente interno utilizando sus fortalezas para contrarrestar las debilidades identificadas. Las fortalezas principales incluyen vasta experiencia en construcción (ponderación 0,07, clasificación 4), know-how en administración y gestión de loteamientos (0,07, clasificación 3), ubicación estratégica (0,10, clasificación 4), asesoramiento personalizado gratuito (0,08, clasificación 3), y calidad en construcción y materiales (0,09, clasificación 4).

Las debilidades críticas comprenden la dependencia de créditos AFD como único medio de comercialización (ponderación 0,11, clasificación 2), el carácter de empresa nueva sin historial (0,09, clasificación 2), ausencia de posicionamiento en el mercado (0,15, clasificación 2), recursos económicos limitados (0,09, clasificación 2), y elevada inversión inicial requerida (0,15, clasificación 1).

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) obtuvo 3,09, demostrando que la empresa puede aprovechar efectivamente las oportunidades para enfrentar las amenazas del entorno. Las oportunidades más significativas incluyen el déficit habitacional (ponderación 0,10, clasificación 4), múltiples canales de venta (0,12, clasificación 4), tendencia a inversión en casa propia (0,08, clasificación 4), costos de alquileres elevados (0,09, clasificación 3), y positivas calificaciones de inversión en Paraguay (0,05, clasificación 2).

Las amenazas principales comprenden rigurosas exigencias para créditos bancarios (ponderación 0,10, clasificación 3), crisis económica potencial (0,06, clasificación 2), excesiva burocracia institucional (0,10, clasificación 3), múltiples ofertas competidoras (0,20, clasificación 2), y falta de garantía jurídica para préstamos propios (0,10, clasificación 4).

La matriz McKinsey posiciona a TUYA en el cuadrante "buscar rentabilidad" con atractividad del mercado de 3,35 y posición competitiva de 3,05. Esta ubicación indica potencial de crecimiento dependiente de asignación criteriosa de recursos, requiriendo enfoque selectivo en oportunidades de mayor retorno.

4.7 Resultados Financieros y Viabilidad Económica

La evaluación financiera demuestra viabilidad económica robusta del proyecto TUYA. La inversión inicial total de Gs. 3.052.720.107 se distribuye en 6,6% para activos fijos (Gs. 201.465.000), 10,9% para activos intangibles (Gs. 332.214.519), y 82,5% para capital de trabajo (Gs. 2.519.040.588). El financiamiento combina 52,1% de aportes propios (Gs. 1.591.734.813) y 47,9% de préstamo bancario a 5 años con tasa del 15% anual (Gs. 1.460.985.294).

Las proyecciones de ingresos muestran crecimiento sostenido desde Gs. 7.908.750.000 en el primer año hasta Gs. 15.879.373.664 en el quinto año, representando duplicación de

facturación. Los costos de ventas mantienen proporciones estables entre 84,90% y 91,09% de los ingresos, mientras que los márgenes brutos oscilan entre 18,3% y 18,9%, demostrando consistencia operativa.

El margen EBITDA evoluciona favorablemente desde 8,0% en el primer año hasta 11,1% en el quinto año, reflejando mejora en eficiencia operativa y economías de escala. La utilidad neta crece desde 3,5% de los ingresos en el año 1 hasta 9,2% en el año 5, con promedio de 6,8% durante el horizonte de proyección.

Los indicadores de rentabilidad confirman la atractiva viabilidad financiera del proyecto del proyecto. El Valor Actual Neto (VAN) de Gs. 1.240.780.518 resulta significativamente positivo, indicando creación de valor para los accionistas. La Tasa Interna de Retorno (TIR) de 31,2% supera ampliamente tanto el costo promedio de capital (WACC) de 16,5% como la tasa de exigencia de los inversionistas de 19,3%, confirmando rentabilidad superior a alternativas de inversión.

El período de recuperación de 4 años y 2 meses se considera aceptable para proyectos inmobiliarios de esta naturaleza. La Relación Beneficio-Costo de 1,14 indica que el proyecto genera valor neto positivo, mientras que el Índice de Rentabilidad de 1,78 significa que cada guaraní invertido produce Gs. 1,78 de valor presente.

El Valor Económico Agregado (EVA) resulta positivo durante todos los años de proyección, oscilando desde Gs. 162.021.331 en el primer año hasta Gs. 505.408.238 en el quinto año. Estos resultados confirman que el proyecto genera rentabilidad superior al costo de capital, creando valor real para los accionistas.

El análisis de sensibilidad valida la robustez financiera ante variaciones en variables críticas. En el escenario optimista (incremento del 15% en ventas), el VAN se incrementa a Gs. 1.894.830.726, la TIR a 36,6%, y el período de recuperación se reduce a 4 años y 1 mes. En el escenario pesimista (reducción del 15% en ventas), el VAN disminuye a Gs. 506.205.561 pero mantiene valores positivos, la TIR se reduce a 23,4% (aún superior al WACC), y el período de recuperación se extiende a 4 años y 4 meses. La mantención de indicadores positivos en ambos escenarios confirma la solidez financiera del proyecto.

5. Conclusiones

La presente investigación demuestra de manera integral la viabilidad estratégica, comercial y financiera del plan de negocios para TUYA, empresa inmobiliaria especializada en soluciones habitacionales asequibles y sostenibles en Asunción, Paraguay. Las conclusiones se estructuran en cuatro dimensiones fundamentales que sustentan la recomendación de implementación del proyecto.

Viabilidad de Mercado y Demanda Confirmada: La investigación cuantitativa confirma la existencia de demanda sólida y sostenible para la propuesta de TUYA. El déficit habitacional de 1.500.000 viviendas, con proyección de crecimiento hasta 3 millones en 20 años, establece un mercado de oportunidades extraordinario. El mercado objetivo de 475.546 personas en Gran Asunción presenta características socioeconómicas favorables, con 66% de ingresos superiores a Gs. 6.000.000 mensuales y 92% considerando la compra de vivienda como prioridad vital. La disposición de pago demostrada, donde 85% está dispuesto a destinar recursos significativos para adquisición habitacional y 26% puede

acceder a cuotas mensuales de Gs. 2.000.000, confirma la viabilidad comercial de la propuesta. Las preferencias por viviendas unifamiliares (37% para casas tradicionales, 25% para dúplex) validan la orientación de producto, mientras que la priorización de ubicación estratégica (36% de los encuestados) sustenta la estrategia geográfica de TUYA.

Viabilidad Estratégica y Competitiva: El análisis estratégico mediante las cinco fuerzas de Porter confirma un entorno industrial atractivo con calificación de 3,35, caracterizado por rendimientos altos y estables. Las barreras de entrada altas (3,5) proporcionan protección una vez establecida la operación, mientras que las barreras de salida bajas (4,1) minimizan riesgos de inversión. La posición competitiva de TUYA se fortalece mediante factores diferenciadores como experiencia en construcción, know-how en gestión de loteamientos, ubicación estratégica, y propuesta de valor ambiental única en el mercado. La matriz MEFI de 2,50 y MEFE de 3,09 demuestran capacidad de la empresa para aprovechar fortalezas y oportunidades mientras mitiga debilidades y amenazas. La estrategia de enfoque o alta segmentación se alinea apropiadamente con los recursos disponibles y las características del mercado objetivo, permitiendo competir efectivamente contra empresas de mayor tamaño mediante diferenciación en calidad, ubicación y responsabilidad ambiental.

Viabilidad Financiera y Rentabilidad: Los indicadores financieros demuestran de manera concluyente la atractiveness económica del proyecto. El VAN positivo de Gs. 1.240.780.518 confirma creación de valor absoluto para los inversionistas, mientras que la TIR de 31,2% proporciona rentabilidad muy superior al costo de capital (16,5%) y a las exigencias de los accionistas (19,3%). El período de recuperación de 4 años y 2 meses resulta aceptable para proyectos inmobiliarios, considerando la naturaleza de largo plazo de estas inversiones. La estructura de financiamiento 52,1% capital propio y 47,9% deuda externa optimiza el costo de capital manteniendo control accionario. Los márgenes operativos crecientes (desde 8,0% EBITDA en año 1 hasta 11,1% en año 5) evidencian escalabilidad y mejora en eficiencia. El EVA positivo durante todo el horizonte confirma creación de valor real por encima del costo de oportunidad del capital. La robustez financiera se valida mediante el análisis de sensibilidad, donde incluso el escenario pesimista (-15% ventas) mantiene VAN positivo (Gs. 506.205.561) y TIR superior al costo de capital (23,4%).

Sostenibilidad y Diferenciación Ambiental: La propuesta de TUYA incorpora elementos de responsabilidad ambiental que proporcionan diferenciación competitiva y responden a tendencias contemporáneas hacia la construcción sostenible. Los sistemas de gestión de residuos y clasificación para reciclaje no solo atienden preocupaciones ambientales crecientes sino que generan valor agregado percibido por consumidores conscientes. Esta orientación hacia la sostenibilidad posiciona a TUYA como precursora en el sector inmobiliario paraguayo, estableciendo ventajas competitivas defendibles y alineándose con regulaciones ambientales emergentes. La combinación de accesibilidad económica con responsabilidad ambiental crea una propuesta de valor única que trasciende la competencia tradicional basada únicamente en precio o ubicación.

El conjunto de evidencias recopiladas y analizadas sustenta la recomendación categórica de proceder con la implementación del plan de negocios de TUYA, considerando su potencial de contribución al déficit habitacional paraguayo, generación de valor para inversionistas, y establecimiento de nuevos estándares de responsabilidad ambiental en el sector inmobiliario nacional.

6. Recomendaciones

Basándose en los resultados integrales obtenidos y las conclusiones formuladas, se presentan recomendaciones estratégicas específicas para la implementación exitosa del plan de negocios de TUYA, organizadas según dimensiones operativas, financieras, comerciales y de crecimiento.

Implementación Operativa Gradual y Gestión de Riesgos: Se recomienda implementar una estrategia de lanzamiento gradual iniciando con el 60% de la capacidad instalada proyectada durante el primer año, conforme establece el plan de ventas validado financieramente. Esta aproximación permite optimización de procesos constructivos, calibración de sistemas de gestión de calidad, y ajuste de procedimientos operativos antes de alcanzar la capacidad plena. La gradualidad reduce riesgos operacionales y financieros inherentes a empresas nuevas, proporcionando espacio para aprendizaje organizacional y refinamiento de la propuesta de valor. Simultáneamente, se debe establecer un sistema robusto de control de gestión basado en el Balanced Scorecard propuesto, monitoreando indicadores en las cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje/crecimiento.

Diversificación de Fuentes de Financiamiento: Aunque el proyecto contempla créditos AFD como canal principal de financiamiento para clientes, se recomienda desarrollar alianzas estratégicas con múltiples entidades financieras para reducir la dependencia identificada como debilidad en el análisis FODA. Establecer convenios con Banco Continental, Banco Nacional de Fomento, Banco Familiar, y otras instituciones permitirá ofrecer mayor flexibilidad a clientes y reducir riesgos de concentración. Adicionalmente, explorar mecanismos de financiamiento directo por parte de TUYA para segmentos específicos de clientes, siempre manteniendo niveles de riesgo crediticio manejables y respaldados por garantías apropiadas.

Optimización de Estrategias de Marketing y Comunicación: Dado que el 50% de los encuestados prefiere recibir información a través de redes sociales, se recomienda priorizar y expandir la inversión en marketing digital beyond el presupuesto inicial de Gs. 63.600.000. Implementar estrategias de content marketing que eduquen sobre beneficios de vivienda propia versus alquiler, gestión ambiental de residuos, y acceso a financiamiento. Desarrollar partnerships con influencers locales especializados en construcción, finanzas personales, y estilo de vida familiar. Establecer un sistema de customer relationship management (CRM) que permita seguimiento personalizado de prospectos desde el primer contacto hasta la entrega de vivienda y post-venta.

Fortalecimiento de Alianzas Estratégicas: Desarrollar una red consolidada de socios clave según se identificó en el Business Model Canvas. Establecer acuerdos marco con constructoras especializadas que garanticen calidad, cumplimiento de cronogramas, y optimización de costos. Negociar contratos de suministro preferencial con proveedores de materiales de construcción para asegurar disponibilidad, calidad consistent, y precios competitivos. Formalizar partnerships con empresas de servicios (topógrafos, arquitectos, ingenieros) para agilizar procesos de desarrollo y reducir costos de transacción.

Expansión Geográfica y Desarrollo de Productos: Una vez consolidada la operación en Gran Asunción y alcanzada estabilidad operativa, evaluar oportunidades de expansión hacia ciudades del interior con características demográficas similares como Encarnación, Ciudad del Este, y Concepción. Desarrollar variaciones de los modelos Tajy, Quebracho, y

Samu'u adaptadas a condiciones locales específicas, manteniendo los principios de accesibilidad y responsabilidad ambiental. Considerar desarrollo de modelos premium para segmentos de ingresos superiores que valoren características adicionales como domótica, eficiencia energética, o espacios de trabajo remoto.

Fortalecimiento del Diferenciador Ambiental: Ampliar y profundizar el componente de responsabilidad ambiental para consolidar la ventaja competitiva identificada. Desarrollar certificaciones ambientales propias o adherirse a estándares internacionales de construcción sostenible. Implementar programas de educación ambiental para residentes, incluyendo talleres sobre gestión de residuos, compostaje doméstico, y conservación de recursos. Explorar tecnologías complementarias como recolección de agua lluvia, paneles solares fotovoltaicos, o sistemas de tratamiento de aguas residuales que puedan ofrecerse como opcionales.

Gestión Financiera y Monitoreo Continuo: Establecer un sistema de monitoreo financiero continuo que incluya análisis mensual de indicadores clave como cash flow, punto de equilibrio, márgenes operativos, y evolución de la cartera de clientes. Implementar protocolos de gestión ante variaciones significativas en ventas, conforme validado en el análisis de sensibilidad. Mantener reservas de contingencia equivalentes al 10% de los ingresos anuales para enfrentar fluctuaciones económicas o retrasos en cobranzas. Desarrollar relaciones with proveedores de capital de trabajo (factoring, líneas de crédito) para optimizar la gestión de liquidez durante períodos de construcción intensiva.

Referencias

Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de Proyectos* (7ª ed.). McGraw-Hill.

Benassini, M. (2020). *Introducción a la Investigación de Mercados: Un Enfoque para América Latina* (1ª ed.). McGraw Hill.

Bernal, C., & Sierra, H. (2008). *Proceso Administrativo para las Organizaciones del Siglo XXI* (1ª ed.). Pearson Educación.

David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (15ª ed.). Pearson Education.

Fischer, L., & Espejo, J. (2017). *Introducción a la Investigación de Mercados* (4ª ed.). McGraw Hill.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.

Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: Teorías y Casos - Un Enfoque Integral* (11ª ed.). Cengage Learning Inc.

Instituto Nacional de Estadísticas. (2020). *Proyección de la Población por Sexo y Edad, según Distrito*. Fernando de la Mora.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14ª ed.). Pearson Education.

López, M. (2021). Foro Vivienda: Acceso y Desarrollo. *Marketdata Paraguay*.

Porter, M. E. (2009). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review America Latina*.

Porter, M. E. (2013). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Grupo Editorial Patria.

Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag Puelma, J. (2014). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (6ª ed.). McGraw-Hill.

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera* (13ª ed.). Pearson Education.

2025

AMERICANA
POSGRADO