



AMERICANA
POSGRADO

ACADEMIC JOURNAL IN **BUSINESS & MARKETING**



Academic Journal in Business & Marketing, Volumen 6, Junio 2026
Escuela de Posgrado, Universidad Americana, Asunción, Paraguay
© Universidad Americana

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

Editor: Dr. Gabriel Pereira

Comité Editorial:

Dr. 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. Shirley Gaona
Abog. Daisy Mazacote
Lic. Pamela Sanabria
Lic. Fabiola López
Abog. Belén Martínez
Mag. Maximino Ayala

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.

Índice de contenidos

Volumen 6 · Junio 2026

SECCIÓN PRELIMINAR

Editorial.....	4
Sobre el Journal Académico	5
Consideraciones Metodológicas	6

ARTÍCULOS

1. Plan de negocios para la creación de una empresa de asesoría en proyectos de iluminación para profesionales de la construcción 7

Montserrat María de los Ángeles Leiva Ríos | Carolina Edith Olmedo Duarte — Maestría en Administración y Dirección de Empresas (MADE)

2. Plan de negocios para el desarrollo de una aplicación de compras y gestión de proyectos para la empresa Koncept Paraguay E.A.S..... 27

Karol Rafael Cantero Cañete | Luis Felipe Sousa Mujica — Maestría en Administración de Negocios (MBA)

3. Modelo de negocio basado en una plataforma web/app con tecnología blockchain para la trazabilidad del ganado bovino: el caso TerraLive 47

Enrique Daniel de Beitía Rodríguez — Maestría en Administración de Empresas (MBA)

4. Plan de marketing para el lanzamiento del supermercado en línea «Súper Ya» en el área metropolitana de Asunción..... 67

Ernesto Cañete | Pedro González — Maestría en Marketing y Gestión Estratégica de Ventas (MMGEV)

5. Plan de marketing para la creación de una agencia de publicidad digital especializada en empresas gastronómicas en la ciudad de Asunción..... 87

Shirley Tatiana Céspedes Mongelós — Maestría en Marketing y Gestión Estratégica de Ventas (MMGEV)

Editorial

Volumen 6 · Junio 2026

La Escuela de Posgrado de la Universidad Americana presenta el sexto volumen del Academic Journal of Business & Marketing, publicación que recoge y difunde la producción científica derivada de los trabajos finales de sus programas de maestría. Este número reúne cinco artículos provenientes de tres programas: la Maestría en Administración y Dirección de Empresas (MADE), la Maestría en Administración de Negocios (MBA) y la Maestría en Marketing y Gestión Estratégica de Ventas (MMGEV).

Los tres primeros trabajos abordan planes y modelos de negocio con un fuerte componente de innovación. El primero, del programa MADE, evalúa la viabilidad estratégica y financiera de una empresa de asesoría en proyectos de iluminación dirigida a profesionales de la construcción en Asunción y Gran Asunción. El segundo, del programa MBA, analiza el desarrollo de una aplicación digital de compras y gestión de proyectos para una empresa de muebles a medida. El tercero, también del MBA, propone un modelo de negocio basado en tecnología blockchain para la trazabilidad del ganado bovino, en un sector estratégico para la economía nacional.

Los dos artículos siguientes, del programa MMGEV, desplazan el foco hacia la estrategia comercial y el marketing digital. El cuarto desarrolla un plan de marketing para el lanzamiento de un supermercado en línea con entrega a domicilio en el área metropolitana de Asunción; y el quinto propone la creación de una agencia de publicidad digital especializada en el sector gastronómico de la capital.

Más allá de la heterogeneidad de rubros y enfoques, los cinco estudios comparten una arquitectura metodológica común: investigación de mercado con instrumentos aplicados a consumidores o empresas, análisis estratégico del sector y evaluación económico-financiera de la propuesta. Cada artículo sintetiza, en formato de artículo científico, el trabajo final de maestría que le da origen, con estricta fidelidad a sus datos, tablas y referencias.

La vocación de esta revista es la excelencia académica y el rigor analítico. Aspiramos a que cada artículo sea, a la vez, un aporte formativo para sus autores y un insumo útil para la comunidad universitaria y para el ecosistema emprendedor del país. En esta edición, la presencia transversal de la transformación digital —aplicaciones, plataformas, blockchain, comercio electrónico y marketing digital— refleja el pulso de una economía que incorpora tecnología para crear valor.

Invitamos a la comunidad académica a leer, discutir y proyectar sobre estas páginas.

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

Sobre el Journal Académico

El Academic Journal of Business & Marketing es una publicación académica de la Escuela de Posgrado de la Universidad Americana, orientada a difundir la producción científica derivada de los trabajos finales de sus programas de maestría, con énfasis en las áreas de negocios, marketing, gestión y ciencias afines. Su propósito es dar visibilidad institucional a investigaciones aplicadas de calidad, promover la cultura de la escritura académica entre los egresados y ofrecer a la comunidad universitaria un repositorio de estudios de caso, planes de negocio y planes de marketing elaborados con rigor metodológico.

Cada artículo publicado en esta revista es una síntesis, en formato de artículo científico, de un trabajo final de maestría desarrollado y defendido en el marco de los programas de posgrado de la Universidad Americana. Los autores de los artículos son los propios tesisistas; los tutores académicos que orientaron cada trabajo figuran en el bloque de información de cada artículo, junto con el programa correspondiente.

La revista se organiza por volúmenes temáticos. El presente volumen reúne trabajos de tres programas —la Maestría en Administración y Dirección de Empresas (MADE), la Maestría en Administración de Negocios (MBA) y la Maestría en Marketing y Gestión Estratégica de Ventas (MMGEV)— y congrega cinco estudios de factibilidad, evaluación de emprendimientos, innovación tecnológica y estrategia comercial en el mercado paraguayo. Se trata de una publicación de circulación institucional interna, cuyo valor reside en la consistencia formal, la trazabilidad de los datos y la contribución formativa para autores y lectores.

Consideraciones Metodológicas

Los artículos que integran este volumen fueron elaborados a partir de un principio de corpus cerrado: cada artículo se construye exclusivamente sobre el contenido del trabajo final de maestría que le da origen. La totalidad de las cifras, resultados de investigación de mercado, proyecciones financieras, indicadores de rentabilidad y referencias bibliográficas proviene del documento fuente. No se incorporaron datos, fuentes ni afirmaciones empíricas externas a la tesis correspondiente; las referencias de cada artículo se limitan estrictamente a las que ya figuraban en su trabajo original.

El proceso editorial priorizó la fidelidad a los datos primarios. Las tablas se elaboraron de forma nativa y editable, y las figuras se generaron a alta resolución a partir de las cifras reportadas en cada tesis, con criterios uniformes de diseño para asegurar la coherencia visual de la edición. Cada tabla y figura indica su fuente al pie, atribuyendo la elaboración propia a partir de los datos de la tesis de origen.

Uso ético y supervisado de Inteligencia Artificial

La Escuela de Posgrado asume una postura transparente respecto del uso de herramientas de Inteligencia Artificial en el proceso de producción editorial. Los artículos de este volumen fueron sintetizados a partir de las tesis de origen mediante asistencia de Inteligencia Artificial, bajo supervisión académica y editorial. La IA se empleó como apoyo para la reorganización del contenido en formato de artículo científico, la elaboración de figuras a partir de datos existentes y la homogeneización del estilo; en ningún caso se utilizó para generar datos, resultados o referencias inexistentes en el trabajo original. La responsabilidad académica sobre el contenido corresponde a los autores, y la supervisión del proceso, al equipo editorial de los programas.

Esta declaración se replica, en su versión específica, en el apartado de declaraciones de cada artículo, en línea con las buenas prácticas de transparencia editorial.

Plan de negocios para la creación de una empresa de asesoría en proyectos de iluminación dirigida a profesionales de la construcción en Asunción y Gran Asunción (2024): un análisis de viabilidad estratégica y financiera

Montserrat María de los Ángeles Leiva Ríos | Carolina Edith Olmedo Duarte

Maestría en Administración y Dirección de Empresas (MADE) — Universidad Americana, Escuela de Posgrado

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Programa	Maestría en Administración y Dirección de Empresas (MADE)
Tutor	Mg. Christian Benítez · Mg. Cynthia Acosta
Institución	Universidad Americana – Escuela de Posgrado
Correspondencia	academicjournal.americana@americana.edu.py

Resumen

El presente artículo sintetiza un plan de negocios orientado a evaluar la viabilidad estratégica, comercial, técnica y financiera de la creación de Cataluz, una empresa de asesoría en proyectos de iluminación dirigida a profesionales del rubro de la construcción en Asunción y Gran Asunción, para el año 2024. La metodología combinó un análisis estratégico basado en las cinco fuerzas de Porter, el análisis FODA y las matrices de evaluación de factores internos y externos, con una investigación de mercado cualitativa aplicada mediante entrevistas en profundidad a quince profesionales, y una evaluación económico-financiera proyectada a cinco años con tres escenarios. Los resultados indican una industria de atractivo moderado (3,00 sobre 5) y una demanda insatisfecha de asesoramiento técnico especializado. El proyecto requiere una inversión inicial de Gs. 1.760.000.000, financiada en un 55% con recursos propios y un 45% con préstamo bancario. En el escenario realista se obtiene un Valor Actual Neto de Gs. 6.814.896.086, una Tasa Interna de Retorno de 23,59% y una relación beneficio-costos de 1,04, con recuperación aproximada en cinco años, por lo que se concluye que la iniciativa es viable.

Palabras clave: asesoría en iluminación; plan de negocios; lighting design; viabilidad financiera; sector de la construcción; Asunción.

Abstract

This article summarizes a business plan aimed at assessing the strategic, commercial, technical and financial feasibility of creating Cataluz, a lighting-design advisory firm serving construction professionals in Asunción and Greater Asunción, for the year 2024. The methodology combined a strategic analysis based on Porter's five forces, the SWOT analysis and the internal and external factor evaluation matrices, with qualitative market research

conducted through in-depth interviews with fifteen professionals, and a five-year financial appraisal under three scenarios. Results reveal a moderately attractive industry (3.00 out of 5) and an unmet demand for specialized technical advisory services. The project requires an initial investment of Gs. 1,760,000,000, financed 55% with equity and 45% with a bank loan. In the realistic scenario, the project yields a Net Present Value of Gs. 6,814,896,086, an Internal Rate of Return of 23.59% and a benefit-cost ratio of 1.04, with payback in approximately five years, concluding that the initiative is feasible.

Keywords: *lighting advisory; business plan; lighting design; financial feasibility; construction sector; Asunción.*

1. Introducción

La iluminación ha dejado de concebirse como un simple elemento de visibilidad para constituirse en un factor determinante del bienestar, el confort y la calidad de vida de las personas. El enfoque conocido como Human Centric Lighting sostiene que la luz debe adaptarse a las necesidades fisiológicas y emocionales de cada individuo a lo largo del día, lo que ha elevado la iluminación a la categoría de disciplina técnica especializada dentro del diseño arquitectónico. En el mercado paraguayo, sin embargo, la ausencia de regulaciones específicas y el desconocimiento técnico generalizado favorecen el uso de artefactos de alto consumo y baja eficiencia lumínica, lo que abre una oportunidad para un servicio de asesoría profesional que aporte criterio técnico y valor de diseño a los proyectos de construcción.

El presente trabajo aborda la creación de Cataluz, una empresa concebida para brindar asesoramiento técnico personalizado en proyectos de iluminación a arquitectos, ingenieros y diseñadores de interiores. La propuesta se apoya en la observación de que, pese a la existencia de proveedores de artefactos, el mercado carece de un actor que integre conocimiento técnico, herramientas digitales de cálculo lumínico y acompañamiento posventa en una solución integral y diferenciada. El auge del sector de la construcción, las facilidades de financiamiento ofrecidas por las entidades financieras y la creciente profesionalización del mercado refuerzan la pertinencia de la iniciativa y delinean un entorno propicio para su desarrollo.

El sector muestra signos claros de expansión y de demanda de conocimiento especializado. La plataforma profesional VESTA, nacida en 2020, reúne a más de 850 socios entre arquitectos, ingenieros y diseñadores de interiores, lo que constituye un mercado potencial concreto para un servicio de asesoría técnica. La detección de necesidades no satisfechas —escasa capacitación en iluminación, soluciones poco diferenciadas y ausencia de seguimiento posventa— define el problema que Cataluz pretende resolver. El artículo se organiza en una revisión de literatura que fundamenta el marco de análisis, una sección metodológica, la presentación de los resultados estratégicos y financieros, la discusión de los hallazgos y las conclusiones y recomendaciones que de ellos se derivan.

1.1. Objetivo general

Analizar la rentabilidad y factibilidad de la apertura de una empresa dedicada al asesoramiento en iluminación para profesionales del rubro de la construcción a través del presente plan de negocios.

1.2. Objetivos específicos

- Analizar la industria en la que se desea ingresar, con el fin de determinar el atractivo de la misma.
- Definir una estrategia empresarial para el proyecto.
- Realizar una investigación de mercado para obtener información detallada de las necesidades, gustos y preferencias del potencial cliente.
- Desarrollar un plan de marketing que permita asegurar el éxito del producto/servicio en el mercado.
- Realizar las estimaciones económicas y financieras del proyecto para evaluar la viabilidad del negocio.

1.3. Justificación

La iniciativa responde a tres problemáticas identificadas en el sector local: la escasa capacitación de los profesionales en conocimientos técnicos de iluminación —la mayoría no maneja herramientas digitales de cálculo lumínico—; la oferta de soluciones integrales inadecuadas y sin diferenciación; y la falta de seguimiento posventa. Frente a ello, Cataluz plantea la conformación de un equipo de lighting designers que ofrezca asesoramiento técnico personalizado, una propuesta diferenciada y una estrategia de fidelización que convierta al cliente en aliado estratégico. La presencia de competidores como Luminotecnica y Electropar, que potencian el servicio de asesoría como complemento de la venta de productos, confirma la existencia de un espacio de mercado con demanda creciente y valida la oportunidad de negocio que el proyecto busca capturar.

2. Revisión de literatura

2.1. Estructura de la industria y las cinco fuerzas competitivas

El desempeño de una empresa está condicionado, en gran medida, por la estructura de la industria en la que compite. El modelo de las cinco fuerzas de Porter (2008) permite valorar el atractivo de un sector a partir de la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de sustitutos y el poder de negociación de compradores y proveedores. Hill y Jones (2009) complementan este enfoque al vincular la posición competitiva con la elección de estrategias genéricas y con la evolución del ciclo de vida de la industria. La combinación de barreras de entrada y de salida define, además, el nivel y la estabilidad de los rendimientos que puede esperar un nuevo entrante. Para Cataluz, este análisis resulta

esencial para dimensionar el atractivo del negocio de asesoría en iluminación y para anticipar la intensidad de la competencia.

2.2. Análisis estratégico: FODA y matrices de evaluación de factores

La combinación de los análisis interno y externo se sintetiza en la matriz FODA, que examina fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Torres Hernández (2014) propone traducir ese diagnóstico en las matrices de evaluación de factores internos (MEFI) y externos (MEFE), que asignan pesos y calificaciones a cada factor para obtener una puntuación ponderada de la posición estratégica. El análisis CAME —corregir, afrontar, mantener y explotar— y la matriz del perfil competitivo complementan la valoración al orientar la formulación de estrategias y el benchmarking frente a competidores directos, ofreciendo una base para la toma de decisiones.

2.3. Filosofía organizacional y dirección estratégica

La filosofía organizacional —misión, visión y valores— constituye el referente que orienta la organización hacia el futuro. Soriano (2009) y Kim y Mauborgne (2004) subrayan la importancia de definir una ideología central y de buscar espacios de mercado no disputados mediante la estrategia de océano azul, evitando la competencia frontal en atributos ya saturados. El modelo de negocio Canvas de Osterwalder y Pigneur (2011) ofrece un marco para articular la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales y las fuentes de ingreso, elementos que en conjunto configuran la lógica de creación y captura de valor del proyecto.

2.4. Investigación de mercado y comportamiento del consumidor

La investigación de mercado provee la evidencia necesaria para comprender las necesidades del cliente. Malhotra (2008) sistematiza los enfoques cualitativos y cuantitativos, mientras que Sampieri et al. (2003) describen los diseños no experimentales de corte transversal. Dado el perfil técnico del cliente de Cataluz —profesionales de la construcción— el estudio adoptó un enfoque cualitativo basado en entrevistas en profundidad, apropiado para explorar percepciones, hábitos y expectativas de un segmento especializado cuyo comportamiento de compra responde a criterios técnicos y de confianza más que a variables masivas.

2.5. Marketing mix y marketing de servicios

Santesmases, Valderrey y Villar (2014) desarrollan el marketing mix ampliado para servicios, que integra producto, precio, plaza y promoción con las dimensiones de personas, procesos y evidencia física. En una empresa de asesoría, el valor se construye sobre la calidad de la relación profesional y la personalización del servicio, por lo que el marketing relacional y las estrategias de fidelización adquieren un papel central. La gestión de la marca, la definición de una propuesta de valor clara y el diseño de la experiencia del cliente resultan determinantes en un negocio intangible como el asesoramiento técnico.

2.6. Evaluación de proyectos de inversión

La valoración financiera del proyecto se apoya en el costo promedio ponderado del capital (WACC), estimado a partir del modelo CAPM, y en indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el índice de rentabilidad y la relación beneficio-coste. Estos criterios permiten determinar si el proyecto genera valor por encima del costo de los recursos empleados. El análisis de sensibilidad por escenarios —pesimista, realista y optimista— completa la evaluación al mostrar la robustez de los resultados frente a variaciones en las variables críticas, en especial el volumen de ventas.

2.7. Branding, ciclo de vida y ventaja competitiva

La construcción de marca constituye un activo estratégico en los servicios profesionales. La definición de un naming, una identidad visual y una brand key coherentes contribuye a diferenciar la oferta y a generar recordación en un mercado incipiente. Asimismo, la noción de ciclo de vida de la industria orienta las decisiones de entrada y de inversión: un sector en fase de crecimiento, como el de la construcción y sus servicios asociados, ofrece oportunidades de posicionamiento temprano. La ventaja competitiva sostenible, en la línea de Porter (2008) y de Hill y Jones (2009), se apoya en recursos y capacidades difíciles de imitar —en este caso, el conocimiento técnico especializado y la relación de confianza con el cliente profesional— más que en el precio.

3. Metodología

3.1. Enfoque y diseño

La investigación adoptó un enfoque cualitativo, con un diseño no experimental, descriptivo y de corte transversal. Este enfoque se seleccionó en función del tipo de cliente y del rubro, orientándose a comprender en profundidad las necesidades, gustos y preferencias de los profesionales de la construcción respecto del asesoramiento en iluminación, más que a cuantificar frecuencias. El diseño transversal permitió captar la percepción de los entrevistados en un momento determinado, coherente con la finalidad exploratoria y comprensiva del estudio.

3.2. Población, muestra e instrumentos

La población estuvo conformada por profesionales de la construcción —arquitectos, ingenieros y diseñadores de interiores— activos en Asunción y Gran Asunción. Se aplicaron entrevistas en profundidad semiestructuradas a quince profesionales, de los cuales once eran mujeres y cuatro hombres. Por profesión, la composición de la muestra fue de 80% arquitectos, 17% ingenieros y 3% diseñadores de interiores. El instrumento consistió en un cuestionario con preguntas abiertas que abordaron los hábitos de trabajo, las necesidades técnicas y las expectativas de servicio. Como referencia del mercado potencial se consideró

la base de la plataforma profesional VESTA, que agrupa a 885 profesionales, cuya distribución se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1. Mercado potencial por tipo de profesional (base VESTA)

Tipo de profesional	Cantidad	Participación
Arquitectos	727	82%
Ingenieros	111	13%
Diseñadores de interiores	33	4%
Otros	14	2%
Total general	885	100%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Leiva y Olmedo, 2024).

4. Resultados

Los resultados se organizan siguiendo la lógica del plan de negocios: primero se presenta el diagnóstico del entorno competitivo y estratégico, luego la propuesta comercial y de marketing, y finalmente la evaluación económico-financiera con su correspondiente análisis de sensibilidad. Esta secuencia permite conectar el atractivo de la industria y la posición competitiva de la empresa con las proyecciones de ingresos, costos y rentabilidad que sustentan la decisión de inversión.

4.1. Análisis estructural de la industria (cinco fuerzas de Porter)

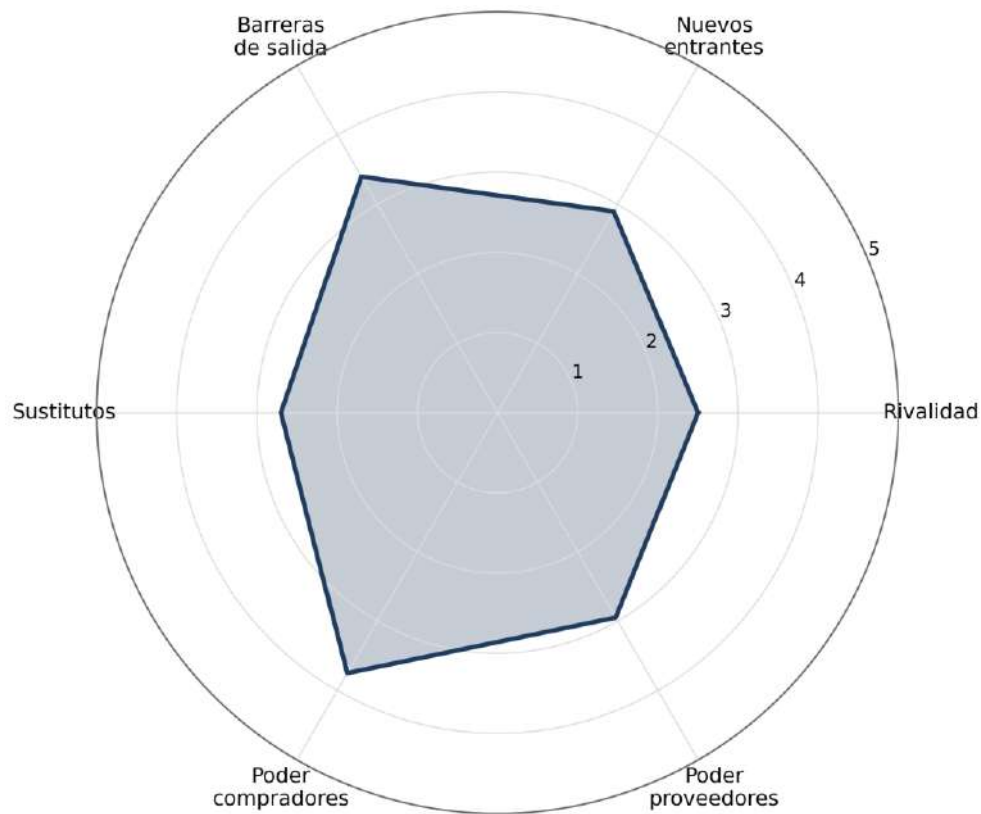
El análisis de las cinco fuerzas competitivas arrojó un atractivo global de la industria de 3,00 sobre 5 con factores de ponderación estándar, que desciende a 2,70 al aplicar factores ponderados ajustados, ubicando al sector en un rango de moderación estratégica. La fuerza más favorable resultó ser el poder de los compradores (3,75), asociado a la cantidad de clientes potenciales y al volumen de compras, mientras que la rivalidad entre competidores (2,50) y la amenaza de sustitutos (2,70) constituyen las principales restricciones del entorno. Las barreras de salida (3,40) y el poder de los proveedores (2,95) completan un cuadro en el que las barreras de entrada resultan relativamente altas, lo que protege al negocio una vez consolidado.

Tabla 2. Atractivo por fuerza competitiva del sector de asesoría en iluminación

Fuerza competitiva	Atractivo (1–5)
Rivalidad entre competidores	2,50
Amenaza de nuevos entrantes	2,90
Barreras de salida	3,40
Amenaza de sustitutos	2,70
Poder de los compradores	3,75
Poder de los proveedores	2,95

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Leiva y Olmedo, 2024).

Figura 1. Perfil de atractivo del sector según las cinco fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Leiva y Olmedo, 2024).

El detalle por fuerza confirma que la combinación de barreras de entrada fuertes y barreras de salida más débiles caracteriza a un sector de rendimientos moderados pero relativamente estables. Este patrón sugiere que el ingreso requiere una inversión y un conocimiento técnico que desalientan a competidores oportunistas, a la vez que la naturaleza del servicio permite una eventual reconversión sin costos hundidos excesivos.

4.2. Diagnóstico FODA

El análisis FODA sistematiza los factores internos y externos que condicionan el proyecto. Entre las fortalezas destacan el asesoramiento profesional y personalizado, el alto conocimiento técnico y las herramientas tecnológicas de cálculo lumínico; entre las debilidades, la dependencia de mano de obra especializada, el escaso reconocimiento de marca y una solvencia inicial limitada. En el plano externo, el auge de la construcción, las facilidades de financiamiento y la demanda de nuevas tendencias configuran oportunidades relevantes, en tanto que la informalidad del mercado, la entrada de productos de baja calidad y la presencia de competidores con experiencia representan las principales amenazas.

Tabla 3. Matriz FODA — factores internos

Fortalezas	Debilidades
Asesoramiento profesional y personalizado	Dependencia de mano de obra especializada
Alto conocimiento técnico de productos	Reconocimiento de marca incipiente
Herramientas tecnológicas de cálculo lumínico	Cumplimiento de tiempos de entrega
Trato cercano y flexible	Solvencia económica inicial limitada
Propuesta diferenciadora e innovadora	Baja capacidad de crédito a clientes
Contactos con proveedores nacionales e internacionales	Dependencia de proveedores nacionales

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Leiva y Olmedo, 2024).

Tabla 4. Matriz FODA — factores externos

Oportunidades	Amenazas
Rubro de la construcción en crecimiento	Alta informalidad del mercado de asesoramiento
Facilidades de financiación de entes financieros	Entrada de productos de baja calidad y bajo precio
Inversiones extranjeras en construcción	Poca seguridad jurídica
Mercado más profesionalizado que exige asesoría	Escasa valoración del asesoramiento técnico
Empresas internacionales de iluminación interesadas	Competidores con amplia experiencia
Demanda de nuevas tendencias, innovación y tecnología	Alta disponibilidad de sustitutos

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Leiva y Olmedo, 2024).

4.3. Evaluación de factores internos y externos y perfil competitivo

El diagnóstico interno, sintetizado en la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), alcanzó una puntuación ponderada de 2,50, lo que refleja una posición interna que, si bien cuenta con fortalezas relevantes —soluciones personalizadas, conocimiento técnico y herramientas tecnológicas—, debe atender debilidades como la dependencia de mano de obra especializada y el limitado reconocimiento de marca. La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) obtuvo 2,55, ligeramente por encima del promedio, lo que sugiere un aprovechamiento aceptable de las oportunidades del entorno y una respuesta razonable frente a las amenazas.

Tabla 5. Resultados de las matrices de evaluación de factores

Matriz	Puntuación ponderada	Interpretación
MEFI (factores internos)	2,50	Posición interna en desarrollo
MEFE (factores externos)	2,55	Entorno favorable a consolidar

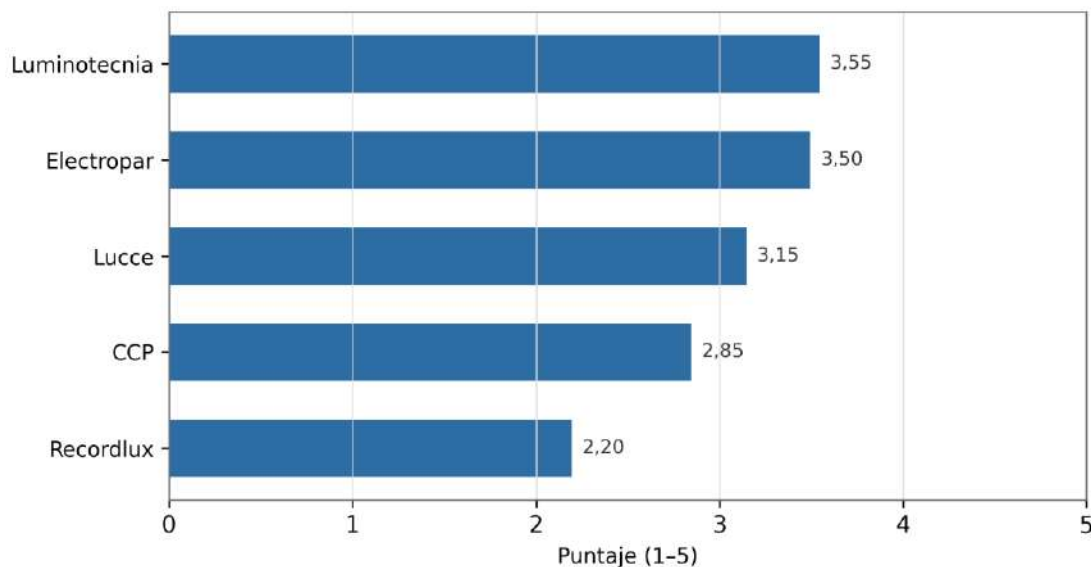
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Leiva y Olmedo, 2024).

La matriz del perfil competitivo (MPC) permitió comparar a Cataluz con los principales referentes del mercado. Luminotecnia lidera el top of mind con 3,55, seguida por Electropar (3,50) y Lucce (3,15), mientras que CCP (2,85) y Recordlux (2,20) presentan posiciones más débiles. Este mapa competitivo confirma la necesidad de una estrategia de posicionamiento inicial de seguidor, basada en atributos diferenciadores más que en el precio.

Tabla 6. Matriz del perfil competitivo (puntajes globales)

Competidor	Puntaje MPC
Luminotecnia	3,55
Electropar	3,50
Lucce	3,15
CCP	2,85
Recordlux	2,20

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Leiva y Olmedo, 2024).

Figura 2. Perfil competitivo de los principales referentes del mercado

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Leiva y Olmedo, 2024).

4.4. Propuesta de valor, cartera de servicios y política de precios

La cartera de servicios de Cataluz se estructura en cuatro niveles de asesoramiento —Básico (hasta 100 m²), Estándar (hasta 350 m²), Complejo y Premium (más de 350 m² con distintos grados de personalización y normativas)—. Para la proyección de ingresos se emplearon valores promedio por tipo de proyecto: Gs. 4.000.000 para el proyecto estándar, Gs. 5.000.000 para el premium y Gs. 6.000.000 para el premium de mayor complejidad. La estrategia comercial contempla modalidades de pago al contado y a crédito, con anticipos para plazos extendidos, y una demanda estimada como moderadamente elástica, según los índices de cambio de clientes (ICC de 58) y de oferta-demanda (IOD de 50).

La lógica de precios se apoya en la escala y complejidad de cada proyecto, y no en un valor por metro cuadrado uniforme, lo que permite capturar el valor del asesoramiento técnico en función del alcance del trabajo. Frente a competidores que ofrecen el asesoramiento de forma gratuita como complemento de la venta de productos, Cataluz posiciona el conocimiento especializado como el núcleo de su propuesta de valor, cobrando por el diseño y el acompañamiento. Esta decisión estratégica refuerza la diferenciación pero exige una comunicación clara del valor entregado al cliente profesional.

Tabla 7. Valores promedio por tipo de asesoramiento utilizados en la proyección

Tipo de proyecto	Valor promedio (Gs.)
Proyecto Estándar	4.000.000
Proyecto Premium	5.000.000
Proyecto Premium (alta complejidad)	6.000.000

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Leiva y Olmedo, 2024).

4.5. Proyección de ventas e inversión en marketing

La proyección comercial a cinco años estima un crecimiento sostenido de la actividad, con ingresos que parten de Gs. 3.120.000.000 en el primer año. El plan de ventas combina las tres líneas de asesoramiento con una tasa de crecimiento interanual promedio del 16%, reflejando la progresiva penetración de la empresa en el mercado de profesionales de la construcción. La inversión en marketing acompaña ese crecimiento partiendo de Gs. 139.870.000 en el primer año, con un incremento anual del 5%, y se distribuye entre marketing digital, promoción, plaza y marketing relacional.

Tabla 8. Proyección de ventas, inversión en marketing y clientes por año

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales (Gs.)	3.120.000.000	10.552.000.000	44.420.000.000	106.840.000.000	103.585.707.881
Inversión en marketing (Gs.)	139.870.000	146.863.500	154.206.675	161.917.009	170.012.859
Número de clientes	72	79	88	97	104

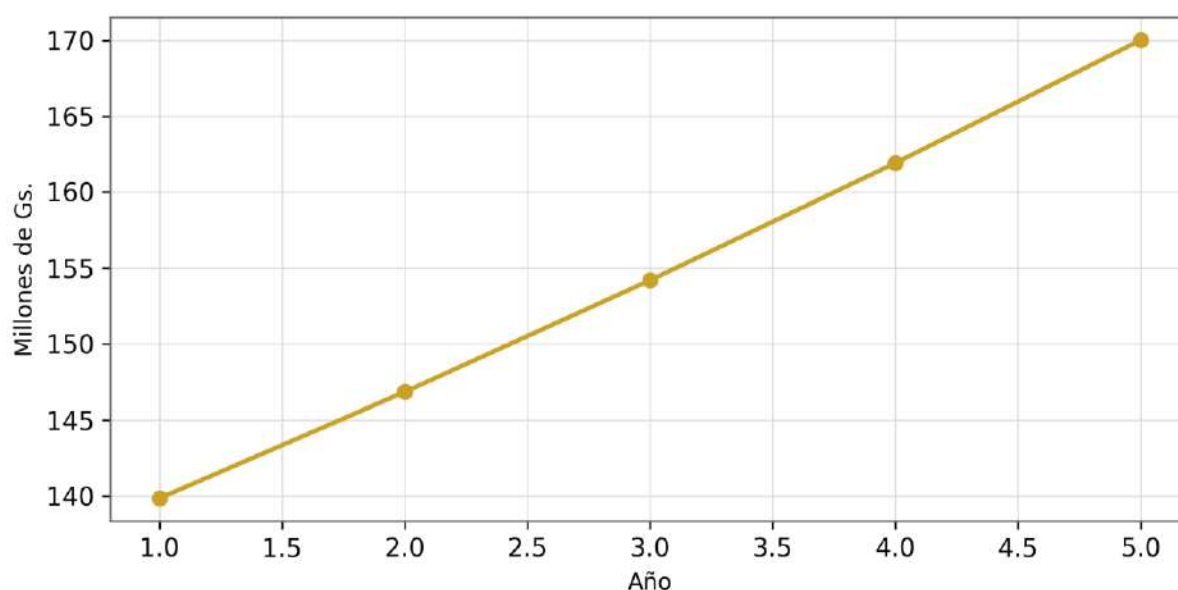
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Leiva y Olmedo, 2024).

Tabla 9. Distribución del presupuesto de marketing del primer año

Componente del presupuesto de marketing	Participación
Marketing digital	37%
Promoción	29%
Plaza y canales	27%
Marketing relacional	7%

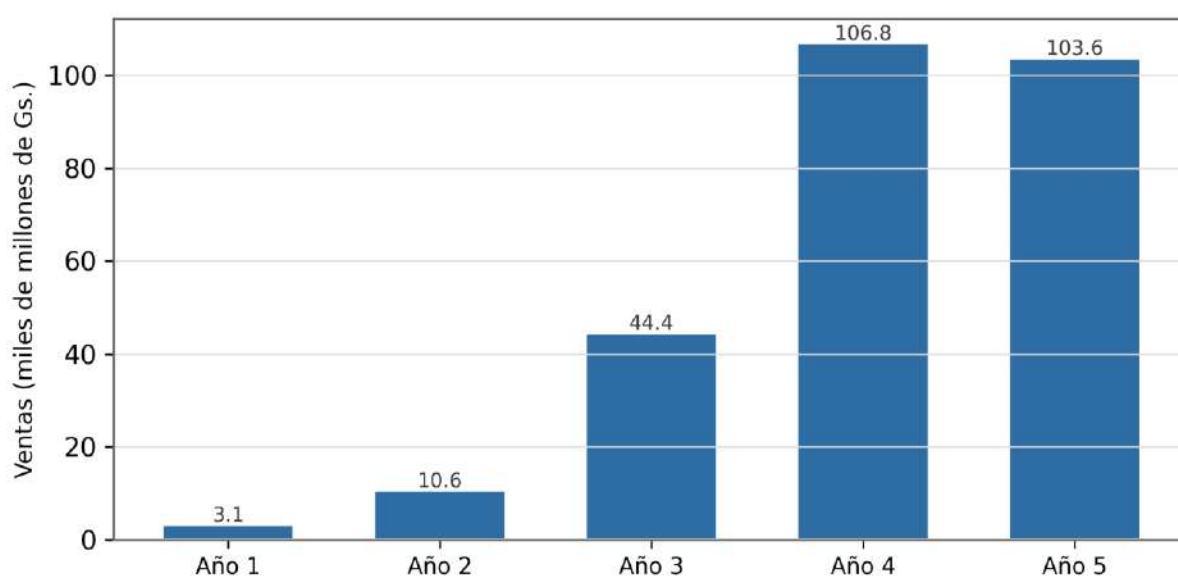
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Leiva y Olmedo, 2024).

Figura 3. Evolución de la inversión anual en marketing (millones de Gs.)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Leiva y Olmedo, 2024).

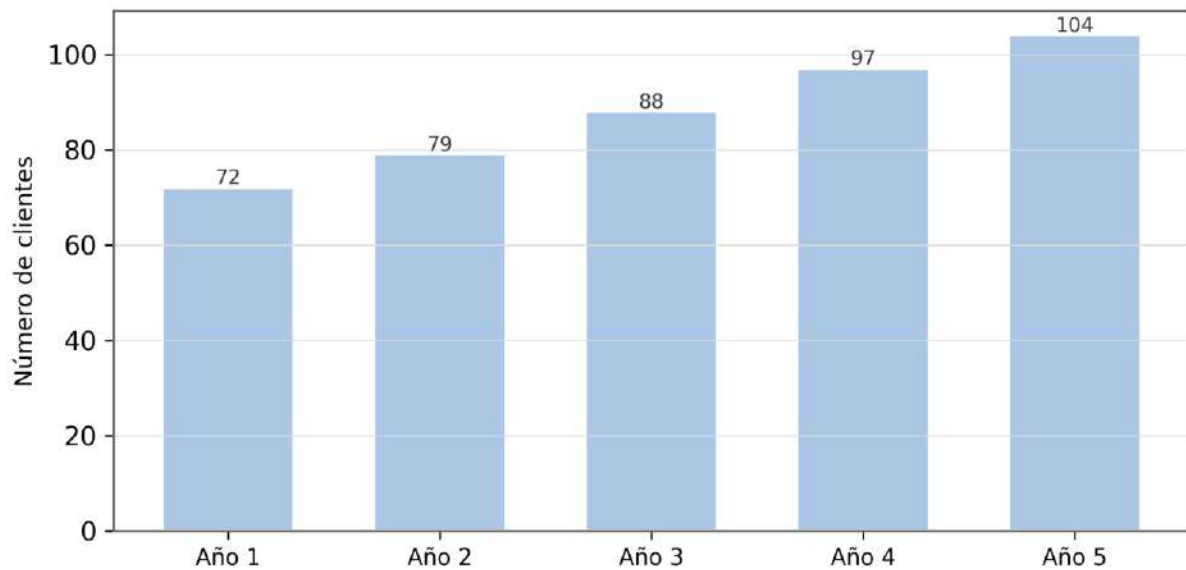
Figura 4. Evolución de las ventas proyectadas (miles de millones de Bs.)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Leiva y Olmedo, 2024).

El crecimiento de la cartera de clientes acompaña la expansión de los ingresos, pasando de 72 clientes en el primer año a 104 en el quinto, con un costo de adquisición decreciente que refleja la maduración de las acciones de marketing y el efecto de la reputación construida. Esta evolución es consistente con una estrategia de penetración gradual en el mercado profesional, en la que la recomendación entre pares y la fidelización cumplen un papel relevante en la captación de nuevos proyectos.

Figura 5. Evolución proyectada de la cartera de clientes



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Leiva y Olmedo, 2024).

4.6. Inversión inicial y estructura de financiamiento

La puesta en marcha de Cataluz requiere una inversión inicial de Gs. 1.760.000.000, cuyo componente principal es el capital de trabajo (79,5%), destinado a cubrir los primeros meses de operación, seguido de los activos fijos e intangibles (17,3%) y los gastos de lanzamiento (3,1%). Dentro de los activos fijos se incluyen mobiliarios, maquinarias, herramientas, equipos de informática, transporte terrestre e instalaciones. La estructura de financiamiento combina Gs. 960.000.000 de capital social (55%) con Gs. 800.000.000 de financiación externa (45%), esta última a través de un préstamo bancario a cinco años con una tasa nominal del 18%.

Tabla 10. Composición de la inversión inicial

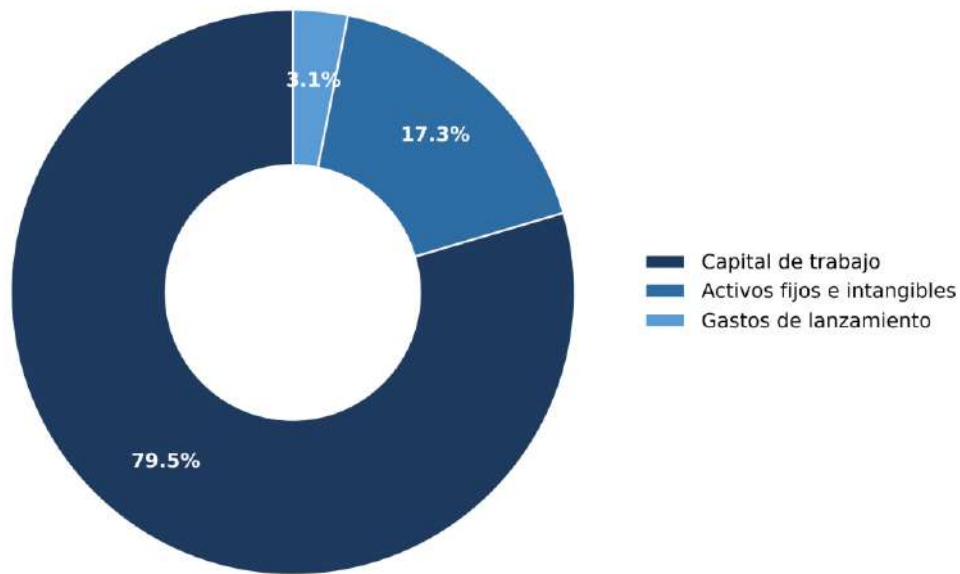
Concepto	Monto (Gs.)	%
Activos fijos e intangibles	305.000.000	17,3%
Gastos de lanzamiento	55.000.000	3,1%
Capital de trabajo	1.400.000.000	79,5%
Total inversión	1.760.000.000	100%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Leiva y Olmedo, 2024).

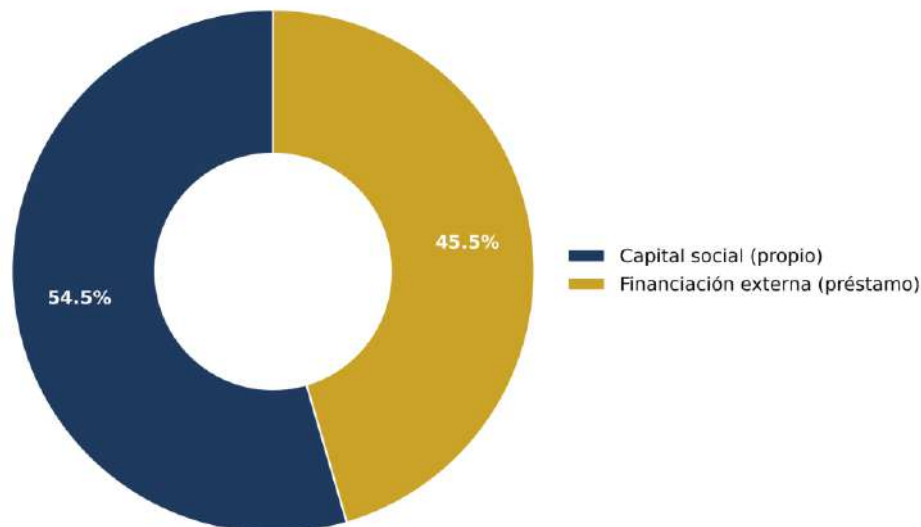
Tabla 11. Detalle de los activos fijos

Rubro de activo fijo	Monto (Gs.)
Mobiliarios	78.000.000
Maquinarias	42.000.000
Herramientas y equipos	49.000.000
Equipo de informática	34.000.000
Transporte terrestre	50.000.000
Instalaciones	20.000.000

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Leiva y Olmedo, 2024).

Figura 6. Composición de la inversión inicial

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Leiva y Olmedo, 2024).

Figura 7. Estructura de financiamiento de la inversión

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Leiva y Olmedo, 2024).

4.7. Costo de capital

El costo promedio ponderado del capital se estimó combinando el costo del patrimonio y el costo de la deuda. A partir del modelo CAPM, el costo del patrimonio en dólares se situó en 10,60%, equivalente a 11,05% en guaraníes tras el ajuste por inflación. El costo de la deuda, neto del efecto impositivo, alcanzó 16,20%. Ponderando ambos componentes según la estructura de financiamiento (55% patrimonio y 45% deuda), el WACC resultante es de 13,39%, tasa que se emplea como referencia para el descuento de los flujos del proyecto.

Tabla 12. Componentes del costo promedio ponderado del capital (WACC)

Componente	Valor
Costo del patrimonio (Ke) en USD	10,60%
Costo del patrimonio (Ke) en Gs.	11,05%
Costo de la deuda (Kd)	16,20%
Participación deuda / patrimonio	45% / 55%
WACC	13,39%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Leiva y Olmedo, 2024).

El servicio de la deuda del préstamo bancario se estructura en cuotas anuales de Gs. 243.776.903, con amortizaciones crecientes e intereses decrecientes a lo largo de los cinco años, hasta la cancelación total del capital al término del quinto ejercicio. La Tabla 12 detalla el cuadro de amortización, que incide directamente en el flujo financiero del proyecto.

Tabla 13. Cuadro de amortización del préstamo bancario (Gs.)

Concepto (Gs.)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Amortización de capital	108.434.308	129.646.029	155.007.148	185.329.362	221.583.154
Interés	135.342.596	114.130.875	88.769.756	58.447.541	22.193.750
Saldo de capital	691.565.692	561.919.664	406.912.516	221.583.154	0

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Leiva y Olmedo, 2024).

4.8. Estado de resultados e indicadores de rentabilidad (escenario realista)

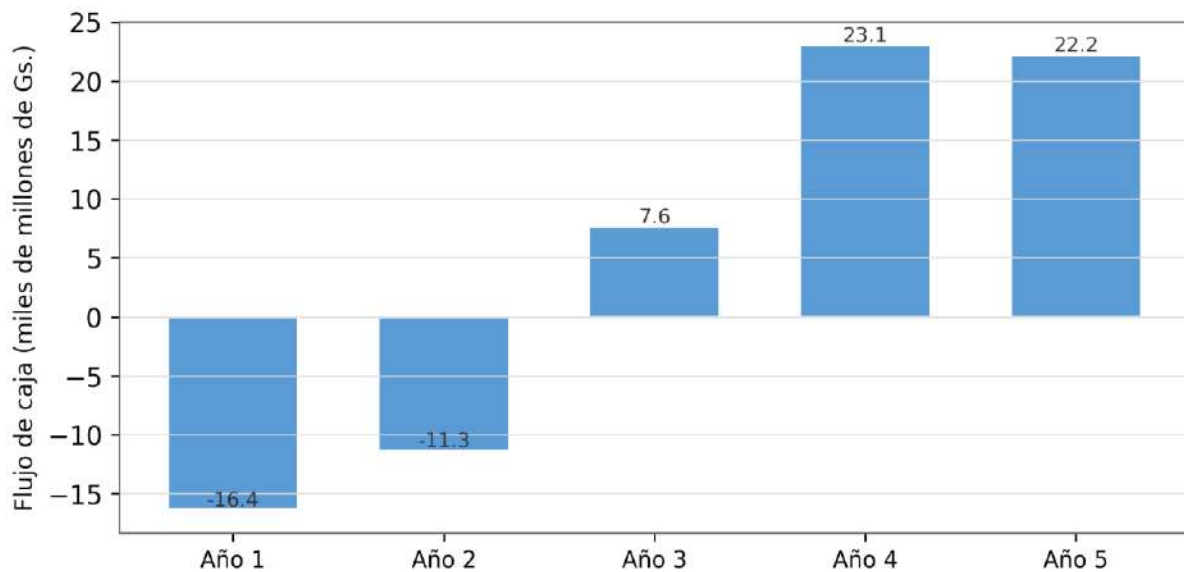
En el escenario realista, el proyecto presenta resultados negativos en los dos primeros años, producto de la elevada estructura de costos inicial y del período de maduración comercial, para tornarse positivo a partir del tercer año. La utilidad neta alcanza Gs. 7.728.851.143 en el tercer año y se consolida en los ejercicios siguientes, acompañando la expansión de las ventas y la mejora progresiva de los márgenes. El flujo de caja del proyecto sigue una trayectoria análoga, con recuperación a partir del tercer ejercicio.

Tabla 14. Estado de resultados — indicadores clave por año (escenario realista, Gs.)

Concepto (Gs.)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas	3.120.000.000	10.552.000.000	44.420.000.000	106.840.000.000	103.585.707.881
EBITDA	-16.111.465.105	-11.070.073.542	8.735.902.136	25.909.649.269	24.845.101.459
Utilidad neta	-16.306.327.700	-11.243.724.417	7.728.851.143	23.212.513.555	22.287.048.939

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Leiva y Olmedo, 2024).

Figura 8. Flujo de caja anual del proyecto (escenario realista)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Leiva y Olmedo, 2024).

4.9. Criterios de evaluación y análisis de sensibilidad

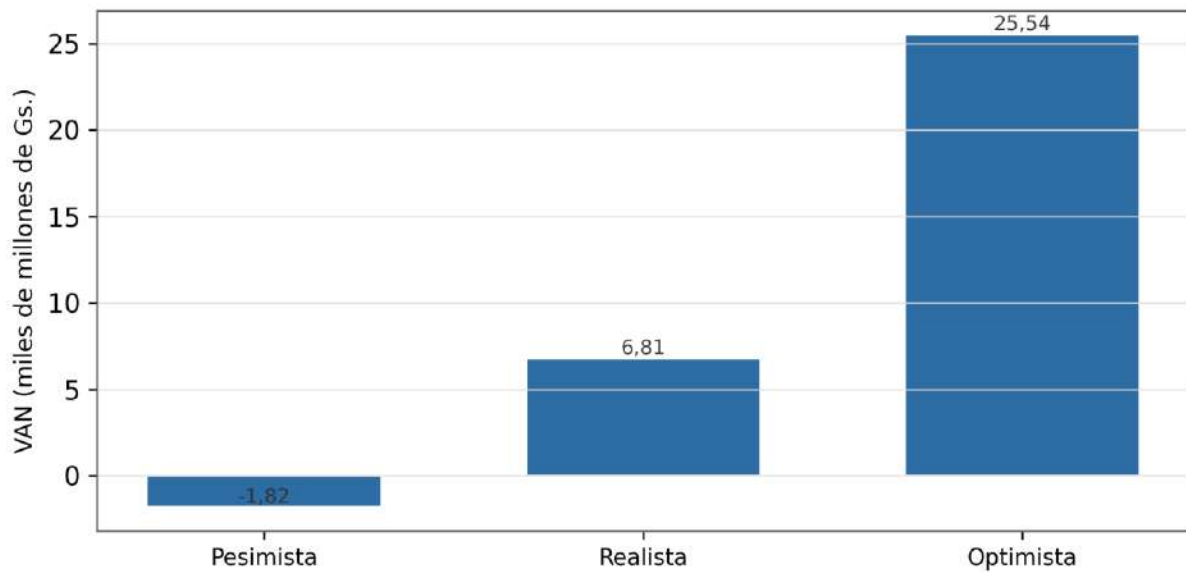
Descontados los flujos al WACC de 13,39%, el escenario realista arroja un Valor Actual Neto de Gs. 6.814.896.086, una Tasa Interna de Retorno de 23,59% —superior a la tasa de descuento— un índice de rentabilidad de 4,42 y una relación beneficio-costos de 1,04, con un período de recuperación aproximado de cinco años. El análisis de sensibilidad, construido a partir de variaciones en el plan de ventas, confirma la robustez del proyecto en el escenario optimista (VAN de Gs. 25.537.834.356 y TIR de 41,04%, con recuperación en cuatro años y dos meses) y advierte que, en el escenario pesimista, el VAN se torna negativo (Gs. -1.818.454.787) con una TIR de 10,31%, sin recuperación de la inversión. La amplitud de estos resultados evidencia la elevada sensibilidad del proyecto al volumen de ventas.

Tabla 15. Indicadores financieros por escenario

Indicador	Pesimista	Realista	Optimista
VAN (Gs.)	-1.818.454.787	6.814.896.086	25.537.834.356
TIR	10,31%	23,59%	41,04%
Relación B/C	0,99	1,04	1,16
Índice de rentabilidad	-0,49	4,42	15,06
Payback	No se recupera	5 años	4 años 2 meses

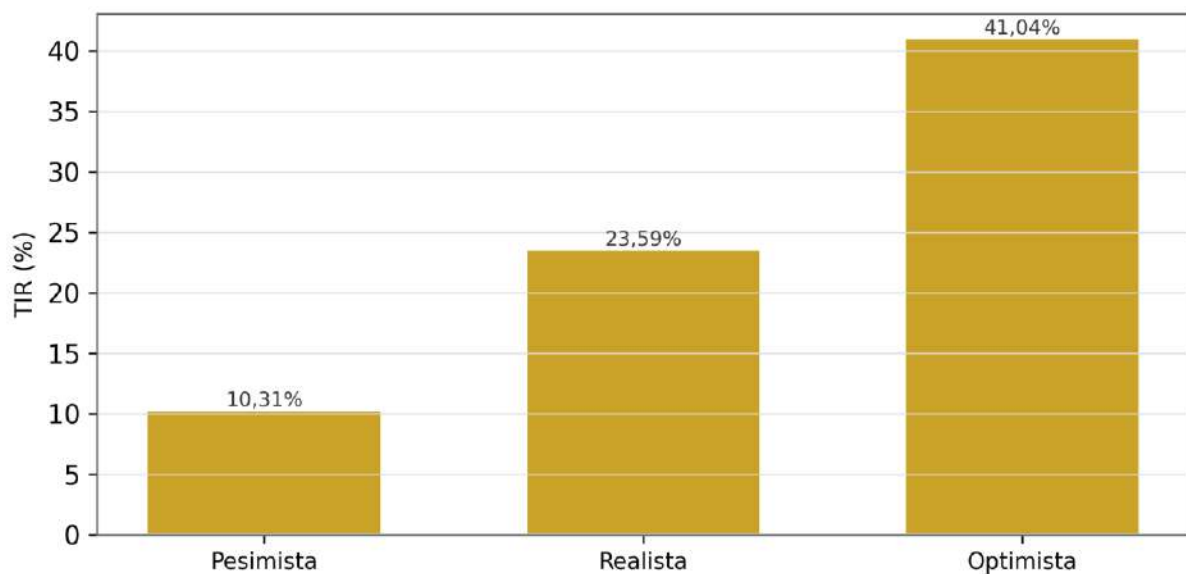
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Leiva y Olmedo, 2024).

Figura 9. Valor Actual Neto por escenario



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Leiva y Olmedo, 2024).

Figura 10. Tasa Interna de Retorno por escenario



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Leiva y Olmedo, 2024).

4.10. Márgenes y punto de equilibrio

El análisis de márgenes muestra la transición del proyecto desde una fase inicial deficitaria hacia la consolidación de la rentabilidad. El margen bruto se estabiliza en torno al 27,76% a partir del tercer año, mientras que el margen EBITDA evoluciona desde valores negativos en los dos primeros ejercicios hasta situarse cerca del 24% en los años finales del horizonte de análisis. De manera coherente, el punto de equilibrio se alcanza a partir del tercer año, cuando el margen de seguridad se torna positivo, lo que confirma que la maduración comercial es la condición determinante para la sostenibilidad del negocio.

Tabla 16. Márgenes y margen de seguridad por año (escenario realista)

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen bruto	-410,4%	-72,2%	27,8%	27,8%	27,8%
Margen EBITDA	-516,4%	-104,9%	19,7%	24,3%	24,0%
Margen de seguridad	-3,61	-2,05	2,62	4,49	4,34

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Leiva y Olmedo, 2024).

5. Discusión

Los resultados confirman que la creación de Cataluz es una iniciativa viable desde las perspectivas estratégica, comercial, técnica y financiera, siempre que se cumplan los supuestos del escenario realista. El atractivo moderado de la industria y la posición competitiva de seguidor sugieren que la ventaja de la empresa no residirá en el precio, sino en la diferenciación por conocimiento técnico, personalización y acompañamiento posventa. En este sentido, la evidencia cualitativa recogida en las entrevistas respalda la existencia de una demanda insatisfecha de asesoramiento especializado entre los profesionales de la construcción, coherente con el diagnóstico FODA y con las brechas de mercado identificadas en la revisión de literatura.

Desde la óptica financiera, la sensibilidad del proyecto al volumen de ventas es notable: la diferencia entre un VAN ampliamente positivo y uno negativo depende de variaciones moderadas en la facturación. Ello subraya la importancia de la gestión comercial y de las alianzas estratégicas con constructoras, inmobiliarias y proveedores para asegurar el flujo de proyectos. La estructura de costos inicial, que genera pérdidas en los dos primeros ejercicios, exige una adecuada planificación del capital de trabajo, coherente con el peso que este rubro tiene en la inversión inicial. La consistencia entre el análisis de las cinco fuerzas, el perfil competitivo y los resultados financieros refuerza la validez interna de las conclusiones del plan.

La lectura conjunta de los tres escenarios ofrece una guía para la gestión de riesgos. Mientras el escenario optimista multiplica el valor generado, el pesimista revela un umbral crítico de facturación por debajo del cual el proyecto destruye valor. La gerencia debería, por tanto, definir indicadores tempranos de seguimiento comercial —cartera de proyectos, tasa de conversión y ticket promedio— que permitan reaccionar antes de que las desviaciones comprometan la viabilidad. Esta perspectiva prospectiva es especialmente pertinente en un negocio de servicios profesionales, donde la demanda depende del ciclo de la construcción y de la reputación construida.

Entre las limitaciones del estudio cabe señalar el carácter cualitativo de la investigación de mercado, basada en un número reducido de entrevistas en profundidad, lo que aconseja complementar los hallazgos con estudios cuantitativos a medida que la empresa avance. Asimismo, las proyecciones financieras se sustentan en supuestos de crecimiento que deberán ser monitoreados y ajustados periódicamente. Estas consideraciones no invalidan las conclusiones del plan, pero enmarcan su alcance y orientan futuras profundizaciones.

6. Conclusiones y recomendaciones

El plan de negocios demuestra que Cataluz constituye una propuesta rentable y diferenciada de asesoría en iluminación para profesionales de la construcción en Asunción y Gran Asunción. El análisis estratégico revela una industria de atractivo moderado con oportunidades de crecimiento, en tanto que la evaluación financiera del escenario realista muestra una Tasa Interna de Retorno de 23,59%, superior al WACC de 13,39%, con recuperación de la inversión en aproximadamente cinco años. Se concluye que el proyecto es viable comercial, estratégica, técnica y financieramente, con la salvedad de que su desempeño depende de manera crítica del cumplimiento del plan de ventas.

6.1. Recomendaciones

Se recomienda adoptar una estrategia inicial de posición de seguidor, enfocada en atributos diferenciadores y en la experiencia del cliente para generar confianza frente a competidores consolidados. Las alianzas comerciales con constructoras, inmobiliarias, profesionales y proveedores resultan clave para asegurar el flujo de proyectos, así como la búsqueda de aliados estratégicos que permitan ampliar la cobertura al Departamento Central y al interior del país. Finalmente, se sugiere sostener el foco en la personalización, el acompañamiento y la innovación tecnológica, y establecer un programa de capacitaciones para estudiantes y profesionales del rubro que fortalezca el vínculo, el compromiso y la fidelización con la marca.

En síntesis, la evidencia estratégica y financiera converge en una valoración favorable del proyecto, condicionada a una ejecución comercial disciplinada. La combinación de una propuesta de valor diferenciada, una estructura de financiamiento equilibrada y un horizonte de recuperación razonable posiciona a Cataluz como una oportunidad de negocio con potencial de crecimiento en el mercado de servicios profesionales de iluminación de Asunción y Gran Asunción.

Declaraciones

Conflicto de intereses: los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Financiamiento: La investigación no recibió financiamiento externo específico.

Contribución de los autores: ambas autoras contribuyeron de manera conjunta y equitativa en la concepción del plan de negocios, la investigación de mercado, el análisis estratégico y financiero, y la redacción del trabajo original que da origen a este artículo. Montserrat María de los Ángeles Leiva Ríos y Carolina Edith Olmedo Duarte participaron por igual en la recolección y el análisis de los datos, así como en la elaboración de las conclusiones.

Disponibilidad de datos: Los datos que respaldan los hallazgos de este estudio se encuentran contenidos en la tesis de posgrado que le da origen, disponible en los archivos de la Escuela de Posgrado de la Universidad Americana.

Declaración de uso de Inteligencia Artificial: el presente artículo fue sintetizado a partir de la tesis de posgrado original mediante asistencia de inteligencia artificial, bajo supervisión académica y editorial de la Escuela de Posgrado de la Universidad Americana. La IA se empleó como herramienta de apoyo para la reorganización, redacción y elaboración de tablas y figuras a partir de los datos contenidos en la tesis fuente; no se incorporaron datos, resultados ni referencias externas al trabajo original. La responsabilidad científica sobre el contenido corresponde a los autores y a la supervisión académica del programa.

Referencias

- BACN. (s.f.). Biblioteca y Archivo Nacional del Congreso. <https://www.bacn.gov.py/>
- Banco Mundial. (2023). Paraguay: panorama general. <https://www.bancomundial.org/es/country/paraguay/overview>
- Berges, A. (2020). La iluminación como factor de bienestar centrada en la persona. Anfalum. <https://www.interempresas.net/>
- Diario ABC Color. (2023, 30 de noviembre). Dieron a conocer las marcas más recordadas del 2023. <https://www.abc.com.py/>
- Gabinete Social. (s.f.). Antecedentes. <https://gabinetesocial.gov.py/antecedentes/>
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2009). Administración estratégica. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- INE. (2022). Boletín trimestral EPHC, 2.º trimestre 2022. Instituto Nacional de Estadística. <https://www.ine.gov.py/>
- Infoautónomos. (2023). Estrategia de negocio con el análisis CAME. <https://www.infoautonomos.com/>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. Harvard Business Publishing.
- La Nación. (2023). El BCP redujo la tasa de interés de política monetaria a 8,00%. <https://www.lanacion.com.py/>
- Malhotra, N. K. (2008). Investigación de mercado. Pearson Educación.
- MIC. (2023). Licencias previas de importación: lámparas incandescentes y fluorescentes. Ministerio de Industria y Comercio. <https://www.mic.gov.py/>
- MIC. (2024). E.A.S., S.A. y S.R.L.: en qué se diferencian estas constituciones de empresas. Ministerio de Industria y Comercio. <https://www.mic.gov.py/>
- Ministerio de Economía. (2023). Reporte del mercado laboral, 1.º trimestre 2023. <https://economia.gov.py/>
- Ministerio de Economía. (2024). Informe financiero del PGN 2024. <https://economia.gov.py/>
- MITIC. (2023). Digital Forum 2023: impulsando la transformación digital en Paraguay. <https://mitic.gov.py/>
- Ocampo, P. (2023). Plataforma de profesionales VESTA [Entrevista].
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Business model generation. Centro Libros PAPF.
- Ozorio, I. (2023). Los proyectos de iluminación [Entrevista].
- Porter, M. (2008). Estrategia competitiva. Grupo Editorial Patria.

Revista Plus. (2023, 4 de octubre). Inflación acumulada hasta septiembre se ubicó en 2,5% según el BCP. <https://revistaplus.com.py/>

Revista Plus. (2023, 10 de mayo). Top of Mind 2023: elegir deja una marca inolvidable. <https://www.revistaplus.com.py/>

Sampieri, R., et al. (2003). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.

Santacruz, C. (2023). Avances de la iluminación [Entrevista].

Santesmases, M., Valderrey, F., & Villar Sánchez, A. (2014). Fundamentos de mercadotecnia. Grupo Editorial Patria.

SEDECO. (s.f.). Derechos del consumidor. <https://www.sedeco.gov.py/>

Soriano, C. L. (2009). Estrategias de crecimiento de la empresa. Editorial Díaz de Santos.

Torres Hernández, Z. (2014). Administración estratégica. Grupo Editorial Patria.

Zuba. (2023, 20 de diciembre). Destacados por arquitectura sustentable. <https://www.zuba.com.py/>

Plan de negocios para el desarrollo de una aplicación de compras y gestión de proyectos para la empresa Konzept Paraguay E.A.S. (2025): un análisis de viabilidad estratégica y financiera

Karol Rafael Cantero Cañete | Luis Felipe Sousa Mujica

Maestría en Administración de Negocios (MBA) — Universidad Americana, Escuela de Posgrado

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Programa	Maestría en Administración de Negocios (MBA)
Tutor	Dra. Adriana Mónico
Institución	Universidad Americana – Escuela de Posgrado
Correspondencia	academicjournal.americana@americana.edu.py

Resumen

El presente artículo sintetiza un plan de negocios orientado a evaluar la viabilidad estratégica, comercial y financiera del desarrollo de una aplicación digital de compras y gestión de proyectos para la empresa Konzept Paraguay E.A.S., especializada en muebles a medida, para el año 2025. La metodología combinó un análisis estratégico basado en las cinco fuerzas de Porter, el análisis PEST y la matriz FODA, con una investigación de mercado de enfoque mixto aplicada mediante un cuestionario en línea a noventa participantes, y una evaluación económico-financiera proyectada a cinco años con tres escenarios. Los resultados revelan una industria de atractivo moderado (2,36 sobre 5) y un elevado interés de los clientes por una aplicación de seguimiento de pedidos. El proyecto requiere una inversión de Gs. 1.002.850.000, financiada en un 78% con recursos propios y un 22% con financiamiento bancario. En el escenario realista se obtiene un Valor Actual Neto de Gs. 13.785.093.366 y una Tasa Interna de Retorno de 271%, con un período de recuperación inferior a siete meses, por lo que se concluye que la iniciativa es viable.

Palabras clave: aplicación móvil; muebles a medida; plan de negocios; gestión de proyectos; transformación digital; viabilidad financiera.

Abstract

This article summarizes a business plan aimed at assessing the strategic, commercial and financial feasibility of developing a digital purchasing and project-management application for Konzept Paraguay E.A.S., a company specialized in custom furniture, for the year 2025. The methodology combined a strategic analysis based on Porter's five forces, the PEST analysis and the SWOT matrix, with mixed-method market research applied through an online questionnaire answered by ninety participants, and a five-year financial appraisal under three

scenarios. Results reveal a moderately attractive industry (2.36 out of 5) and strong customer interest in an order-tracking application. The project requires an investment of Gs. 1,002,850,000, financed 78% with equity and 22% with bank financing. In the realistic scenario, the project yields a Net Present Value of Gs. 13,785,093,366 and an Internal Rate of Return of 271%, with a payback period of less than seven months, concluding that the initiative is feasible.

Keywords: mobile application; custom furniture; business plan; project management; digital transformation; financial feasibility.

1. Introducción

La transformación digital ha modificado la forma en que las empresas gestionan la relación con sus clientes y sus procesos productivos. En el rubro del mobiliario a medida, la personalización, los plazos de fabricación y la comunicación con el cliente constituyen factores críticos de satisfacción. Koncept Paraguay E.A.S., empresa reconocida por el diseño de muebles a medida, identificó la oportunidad de desarrollar una aplicación digital que optimice el seguimiento y la gestión de sus proyectos de fabricación, mejorando la eficiencia operativa y la experiencia del cliente.

El proyecto responde a la creciente adopción de herramientas digitales en el comercio y a la escasez de soluciones específicas que permitan visualizar el estado de los pedidos en tiempo real, comunicarse con el equipo de trabajo y ofrecer retroalimentación. Según los datos de contexto considerados, cerca de tres cuartas partes de la población paraguaya realiza compras digitales, y el marco normativo —incluida la Ley 7.444/24 de MiPymes— favorece la formalización y modernización de las pequeñas y medianas empresas. En este escenario, la aplicación se concibe como un instrumento de diferenciación competitiva.

El artículo evalúa la viabilidad integral del proyecto a partir del análisis del entorno competitivo, un estudio de mercado dirigido a clientes y profesionales del diseño, y una evaluación económico-financiera con horizonte de cinco años. El trabajo se estructura en una revisión de literatura, la metodología, la presentación de resultados, la discusión y las conclusiones y recomendaciones.

La convergencia entre un mercado que valora la personalización y una base de clientes crecientemente digital configura un terreno propicio para la innovación en la gestión de la relación con el cliente. Koncept Paraguay, con una trayectoria consolidada en el diseño de muebles a medida, busca capitalizar esa convergencia mediante una herramienta propia que integre la experiencia de compra, el seguimiento de la fabricación y la comunicación posventa en un único canal digital.

1.1. Objetivo general

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.

1.2. Objetivos específicos

- Identificar las necesidades y expectativas de los clientes de Koncept Paraguay E.A.S. en cuanto al seguimiento y la gestión de proyectos, garantizando que la aplicación se alinee con sus requerimientos y preferencias.
- Diseñar un prototipo funcional de la aplicación, incorporando la visualización en tiempo real del estado de los proyectos, la comunicación directa con el equipo de trabajo y herramientas para la retroalimentación del cliente.
- Incorporar indicadores clave de rendimiento (KPI) en la aplicación para la evaluación de la calidad del producto final, el cumplimiento de los plazos y la satisfacción del cliente, promoviendo la mejora continua.
- Realizar pruebas piloto y análisis de resultados, evaluando la funcionalidad de la aplicación en escenarios reales y ajustándola según los comentarios de los usuarios.

1.3. Justificación

La iniciativa se justifica por la escasez de aplicaciones que ofrezcan un seguimiento integral de proyectos de fabricación de muebles a medida. La ausencia de soluciones para visualizar el estado de los pedidos en tiempo real, comunicarse con el equipo y brindar retroalimentación genera fricciones en la relación con el cliente y limita la eficiencia operativa. Al tratarse de una empresa en operación, el proyecto se apoya en datos reales del último cierre contable y en la voluntad de consolidar a Koncept como referente de innovación en el sector del mobiliario a medida.

2. Revisión de literatura

2.1. Análisis del entorno competitivo

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (1979) permite valorar el atractivo de una industria a partir de la rivalidad entre competidores, las barreras de entrada y de salida, la amenaza de sustitutos y el poder de negociación de compradores y proveedores. El análisis PEST complementa esta mirada al incorporar los factores político-legales, económicos, sociales y tecnológicos del entorno. En conjunto, ambos marcos ofrecen una base para comprender las condiciones estructurales en las que se inserta el desarrollo de una aplicación para el sector del mobiliario a medida.

2.2. Análisis estratégico y modelos de negocio

La matriz FODA sintetiza el diagnóstico interno y externo y da origen a estrategias de tipo FO, DO, FA y DA. La estrategia de océano azul de Kim y Mauborgne propone crear espacios de mercado no disputados mediante el esquema de las cuatro acciones —eliminar, reducir, elevar y crear—, en tanto que el modelo Lean Canvas facilita la articulación de la propuesta de valor. El Balanced Scorecard, con sus cuatro perspectivas, aporta un marco para traducir la estrategia en indicadores de gestión, coherente con la incorporación de KPI en la aplicación.

La incorporación de indicadores clave de rendimiento a los procesos de gestión permite orientar la toma de decisiones hacia la mejora continua. En un proyecto tecnológico, la definición temprana de métricas de calidad, cumplimiento de plazos y satisfacción del cliente facilita la evaluación objetiva del desempeño y la detección oportuna de desviaciones, alineando la operación con los objetivos estratégicos de la empresa.

2.3. Marketing digital y relacional

En un proyecto de base tecnológica, el marketing mix ampliado y el marketing relacional adquieren un rol central. La retención, la referenciación, la rentabilización, la recuperación y la reactivación de clientes constituyen dimensiones clave para maximizar el valor del cliente a lo largo del tiempo. Métricas como el valor de vida del cliente (LTV) y el costo de adquisición (CAC) permiten evaluar la eficiencia de las acciones comerciales y orientar la inversión en marketing digital.

2.4. Evaluación financiera de proyectos

La valoración del proyecto se apoya en el estudio técnico y en el plan financiero, que integra la inversión inicial, el costo promedio ponderado del capital (WACC) y los indicadores de rentabilidad —Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y período de recuperación—. El análisis de sensibilidad por escenarios completa la evaluación al mostrar la robustez de los resultados frente a variaciones en las variables críticas, en particular el margen neto sobre ventas.

2.5. Transformación digital y comercio electrónico

La expansión del comercio electrónico ha transformado los hábitos de consumo y ha elevado las expectativas de los clientes respecto de la inmediatez, la trazabilidad y la comunicación con los proveedores. En el sector del mobiliario, tradicionalmente asociado a procesos artesanales y plazos extensos, la digitalización de la gestión de proyectos representa una oportunidad para reducir la incertidumbre del cliente y mejorar la eficiencia operativa. La adopción de aplicaciones móviles, cada vez más generalizada, ofrece un canal idóneo para acompañar al cliente durante todo el ciclo de fabricación, desde el pedido hasta la entrega.

3. Metodología

3.1. Enfoque y diseño

La investigación adoptó un enfoque mixto, que combina técnicas cuantitativas y cualitativas. El instrumento principal fue un cuestionario semiestructurado, con preguntas abiertas y cerradas, distribuido en línea mediante Google Forms. El estudio se complementó con instancias cualitativas y con el análisis de la competencia y la validación mediante pruebas piloto del prototipo.

3.2. Población, muestra e instrumentos

La población objetivo estuvo conformada por personas de entre 25 y 65 años, de segmentos socioeconómicos medios y altos, residentes en Asunción y Gran Asunción, así como por arquitectos e ingenieros vinculados al diseño de interiores. El cálculo muestral consideró un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, con un tamaño inicial estimado de al menos 125 encuestados; las respuestas efectivas oscilaron en torno a los 90 participantes según la pregunta. El cuestionario abordó la información general, la experiencia de compra, el uso de tecnología y el interés en la aplicación.

4. Resultados

Los resultados se presentan en cuatro bloques: el diagnóstico del entorno competitivo, los hallazgos de la investigación de mercado, la propuesta comercial y de desarrollo tecnológico, y la evaluación económico-financiera con su análisis de sensibilidad.

4.1. Análisis estructural de la industria (cinco fuerzas de Porter)

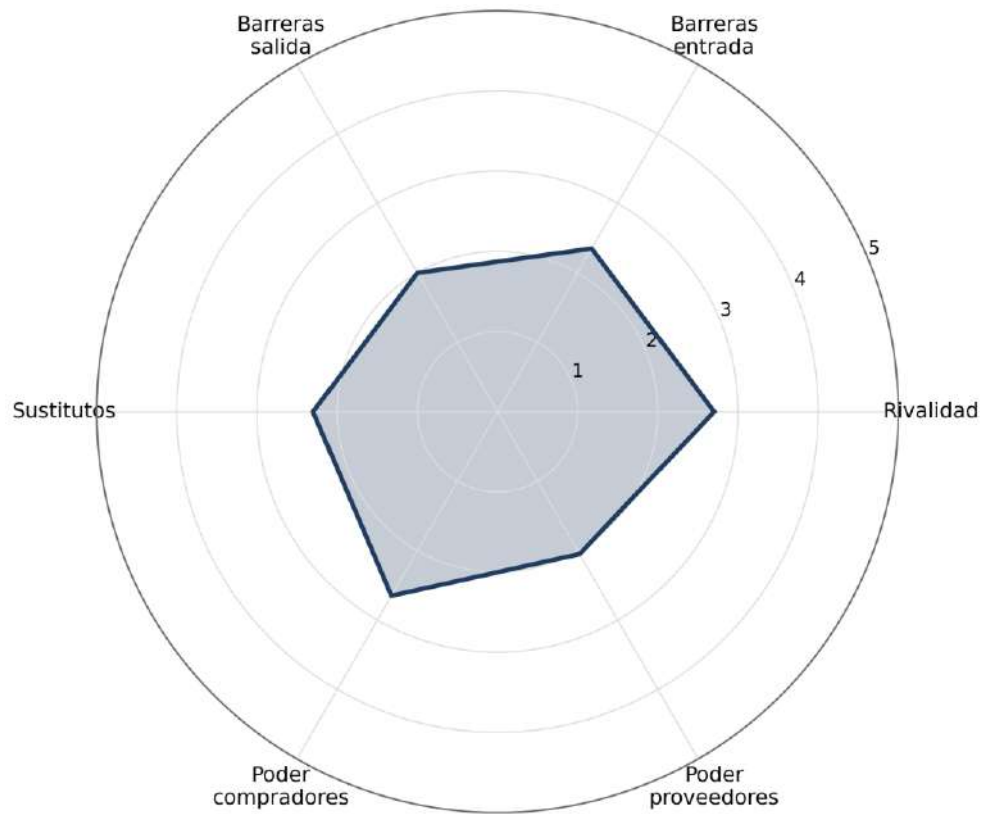
El análisis de las cinco fuerzas competitivas arrojó un atractivo general promedio de 2,36 sobre 5, lo que ubica a la industria en un nivel de atractivo moderado a bajo. Las fuerzas más restrictivas resultaron ser las barreras de salida (2,00) y el poder de los proveedores (2,05), mientras que la rivalidad entre competidores (2,70) y el poder de los compradores (2,65) mostraron valores algo más favorables. La combinación de barreras de entrada y de salida ubica al sector en un cuadrante de rendimientos potencialmente altos pero riesgosos.

Tabla 1. Atractivo por fuerza competitiva

Fuerza competitiva	Atractivo (1–5)
Rivalidad entre competidores	2,70
Barreras de entrada	2,35
Barreras de salida	2,00
Amenaza de sustitutos	2,30
Poder de los compradores	2,65
Poder de los proveedores	2,05
Atractivo general promedio	2,36

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cantero y Sousa, 2025).

Figura 1. Perfil de atractivo del sector según las cinco fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cantero y Sousa, 2025).

4.2. Diagnóstico estratégico (PEST y FODA)

El análisis PEST identificó como factores más favorables los de orden tecnológico —avances en redes sociales, desarrollo de aplicaciones e innovación— y ciertos elementos político-legales, como el nuevo régimen tributario y la Ley 7.444/24 de MiPymes. En el plano interno y externo, la matriz FODA reconoció fortalezas asociadas al reconocimiento de la marca y a la calidad de los procesos, junto con debilidades vinculadas a la infraestructura tecnológica y al conocimiento de marketing digital.

Tabla 2. Matriz FODA — factores internos

Fortalezas	Debilidades
Reconocimiento como innovadores en muebles a medida	Falta de infraestructura tecnológica consolidada
Alta calidad en materiales y procesos personalizados	Dependencia de proveedores externos para el desarrollo
Equipo experimentado en tecnología y gestión	Escaso conocimiento en marketing digital
Posibilidad de desarrollar alianzas estratégicas	Dificultad para captar clientes tradicionales

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cantero y Sousa, 2025).

Tabla 3. Matriz FODA — factores externos

Oportunidades	Amenazas
Demanda creciente de soluciones tecnológicas en mobiliario	Competencia con soluciones tecnológicas similares
Mayor adopción de herramientas digitales por clientes	Baja aceptación en clientes tradicionales
Alianzas con arquitectos y diseñadores	Cambios regulatorios
Interés creciente en personalización y seguimiento	Incremento en costos tecnológicos globales

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cantero y Sousa, 2025).

El detalle del análisis PEST se sintetiza en la Tabla siguiente, que valora el signo del impacto de cada dimensión del entorno sobre el proyecto. La dimensión tecnológica es la más favorable, seguida de factores económicos y político-legales asociados a la estabilidad y a los incentivos a las MiPymes.

Tabla 4. Síntesis del análisis PEST

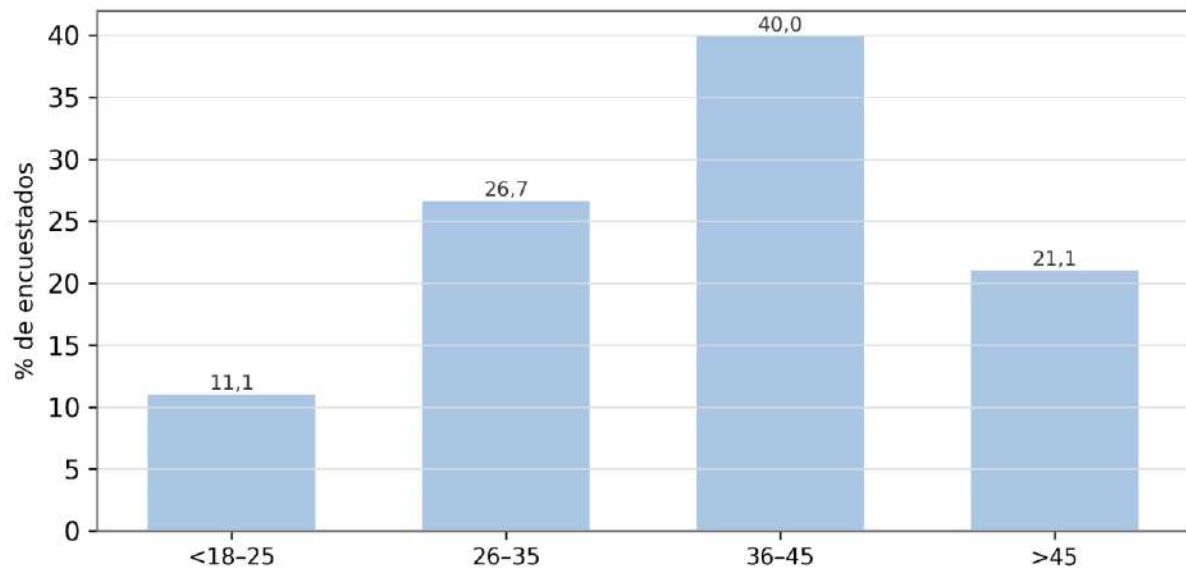
Dimensión	Factor destacado	Impacto
Político-legal	Ley 7.444/24 de MiPymes	Muy positivo
Político-legal	Cambios en el régimen tributario	Muy positivo
Económica	Estabilidad económica	Muy positivo
Social/cultural	Tendencias demográficas	Muy positivo
Tecnológica	Desarrollo de aplicaciones e innovación	Muy positivo
Tecnológica	Eficiencia operativa y transformación industrial	Muy positivo

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cantero y Sousa, 2025).

4.3. Investigación de mercado

La encuesta reveló un perfil de clientes mayoritariamente de entre 26 y 45 años (más del 66%), con predominio del sector privado (84,4%) y una distribución equilibrada por género. La experiencia de compra se concentró en muebles para el hogar (58,9%), y la valoración de la experiencia con Koncept fue muy positiva, con un 83,9% de calificaciones de excelencia. El uso de aplicaciones móviles para comprar alcanzó al 81,1% de los encuestados, y el interés por una aplicación de seguimiento de pedidos de muebles a medida fue muy elevado (86,5%).

Figura 2. Distribución etaria de los encuestados



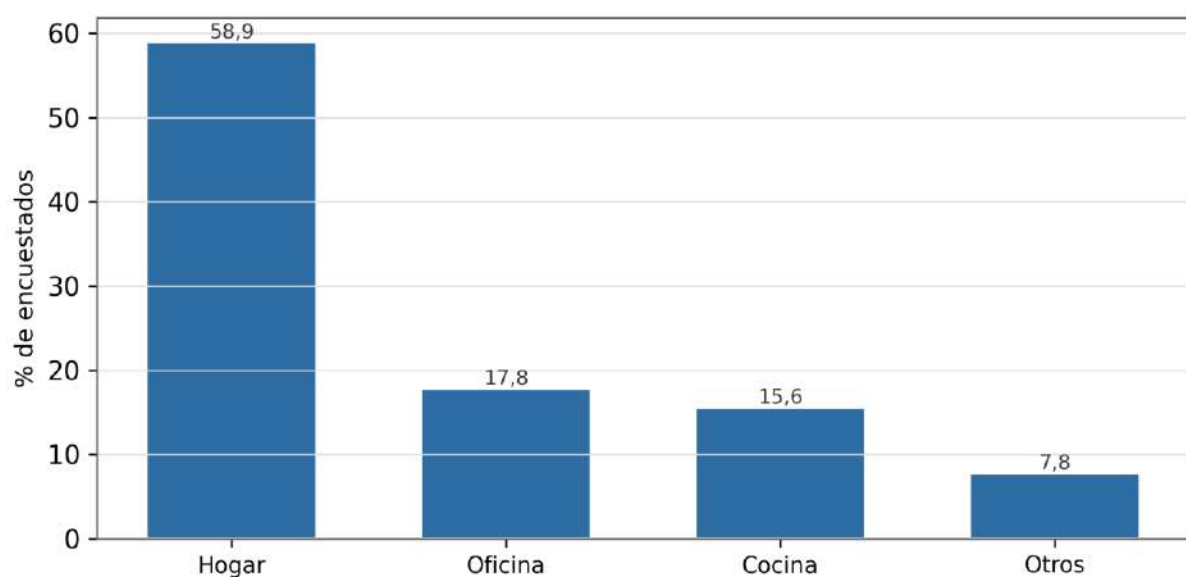
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cantero y Sousa, 2025).

Tabla 5. Resultados seleccionados de la investigación de mercado

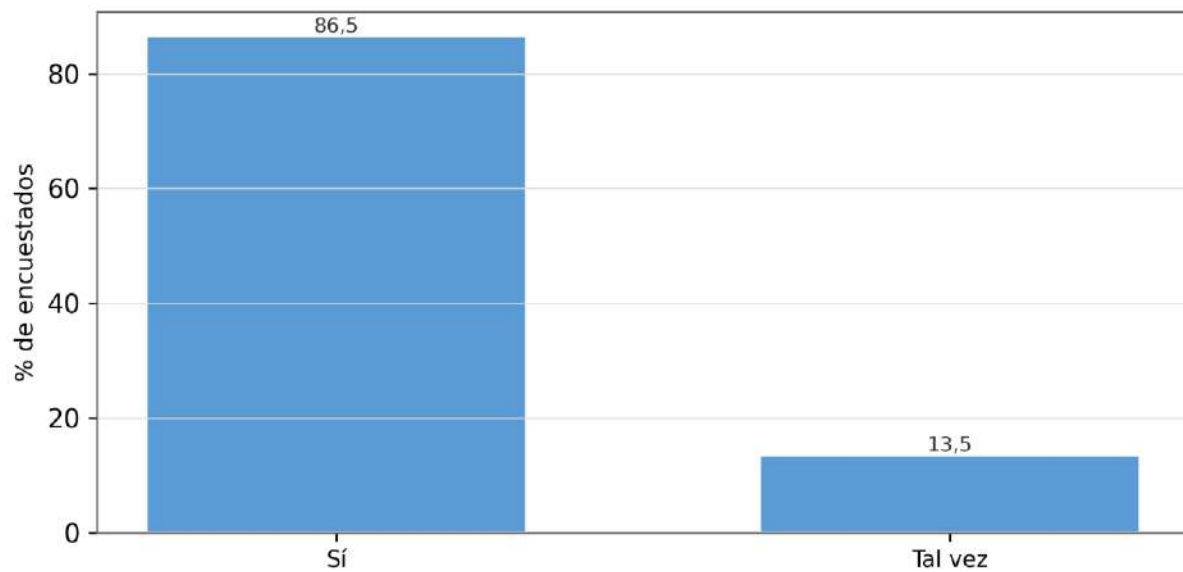
Variable	Categoría	%
Edad	36–45 años	40,0%
Edad	26–35 años	26,7%
Sector laboral	Privado	84,4%
Tipo de mueble	Hogar	58,9%
Experiencia con Konzept	Excelente	83,9%
Uso de apps para comprar	Sí	81,1%
Interés en la app	Sí	86,5%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cantero y Sousa, 2025).

Figura 3. Tipo de mueble adquirido por los encuestados



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cantero y Sousa, 2025).

Figura 4. Interés en una aplicación de seguimiento de pedidos

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cantero y Sousa, 2025).

Respecto de los hábitos digitales, la frecuencia de compra de muebles a medida se concentró en las categorías 'a veces' (40%) y 'rara vez' (27,8%), coherente con la naturaleza del producto. Entre las aplicaciones de compra utilizadas destacaron Amazon (48%) y AliExpress (24%), y al consultar por las características deseadas en la aplicación, la opción 'todas las anteriores' fue la más elegida (42,7%), lo que refleja una demanda integral de funcionalidades.

Tabla 6. Hábitos digitales y funcionalidades deseadas

Pregunta	Respuesta principal	%
Frecuencia de compra	A veces	40,0%
Frecuencia de compra	Rara vez	27,8%
App de compra utilizada	Amazon	48,0%
App de compra utilizada	AliExpress	24,0%
Característica deseada	Todas las anteriores	42,7%
Característica deseada	Inspiraciones de diseño internacional	20,2%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cantero y Sousa, 2025).

4.4. Propuesta de valor, competencia y desarrollo de la aplicación

El posicionamiento de Koncept se sustenta en la alta calidad, la personalización completa y la atención personalizada, atributos que la diferencian de competidores y sustitutos. El desarrollo de la aplicación se planificó en once fases —desde el análisis de requerimientos hasta la publicación en las tiendas de aplicaciones— con un costo total estimado de USD 26.500 y una duración de quince semanas, según se detalla en la Tabla siguiente.

Tabla 7. Matriz de competencia por precio y personalización

Competidor / sustituto	Rango de precios (Gs.)	Personalización
Koncept Paraguay	31.818.182 – 45.454.545	Completa
Burano Mobiliario	30.000.000 – 50.000.000	Parcial
Alibaba	40.000.000 – 60.000.000	Completa
SHEIN Home	20.000.000 – 35.000.000	Nula
IKEA (estilo local)	15.000.000 – 25.000.000	Limitada

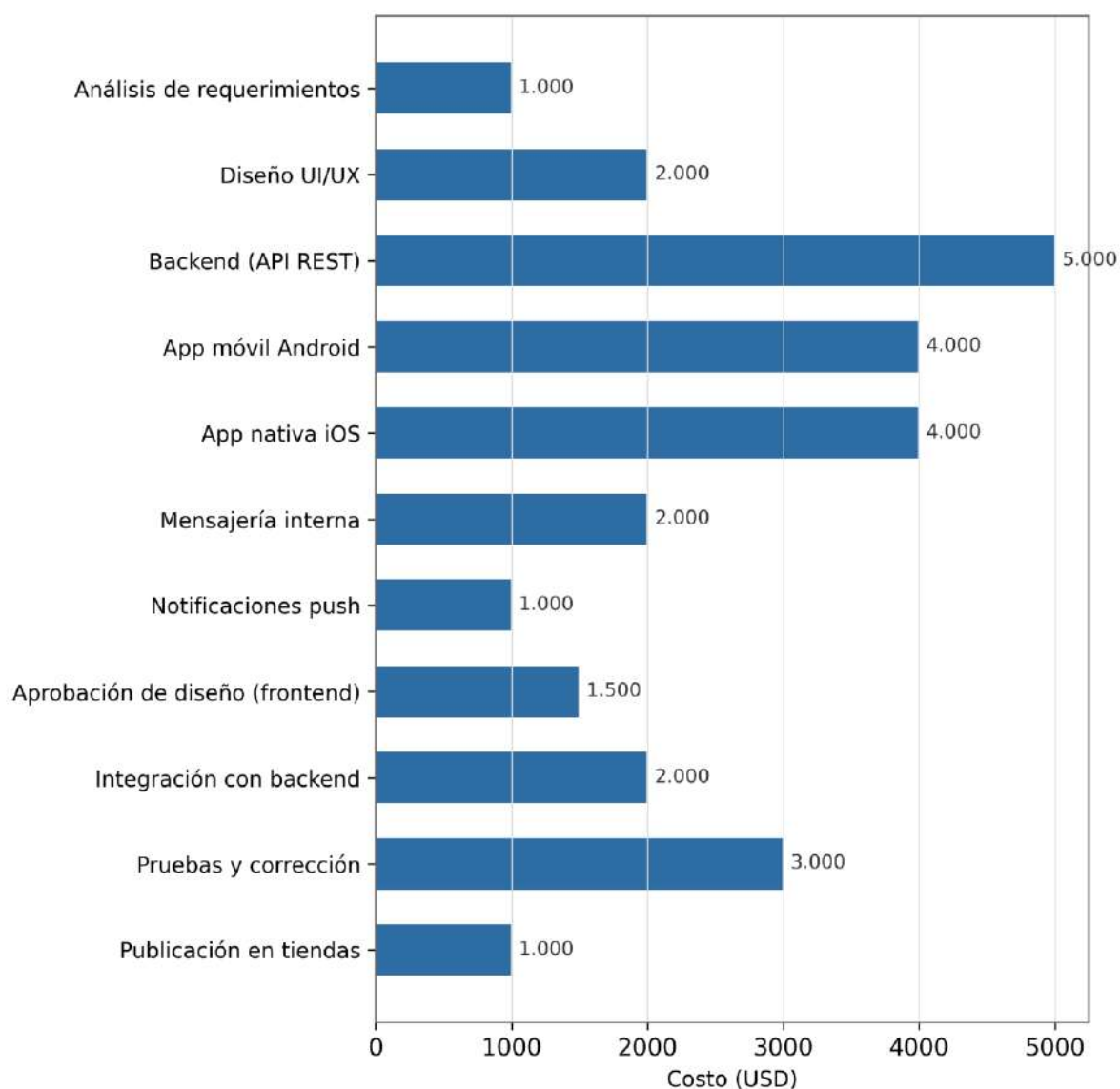
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cantero y Sousa, 2025).

Tabla 8. Presupuesto de desarrollo de la aplicación (USD)

Fase de desarrollo	Costo (USD)
Análisis de requerimientos	1.000
Diseño UI/UX	2.000
Backend (API REST)	5.000
App móvil Android	4.000
App nativa iOS	4.000
Mensajería interna	2.000
Notificaciones push	1.000
Aprobación de diseño (frontend)	1.500
Integración con backend	2.000
Pruebas y corrección	3.000
Publicación en tiendas	1.000
Total	26.500

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cantero y Sousa, 2025).

Figura 5. Costo por fase de desarrollo de la aplicación (USD)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cantero y Sousa, 2025).

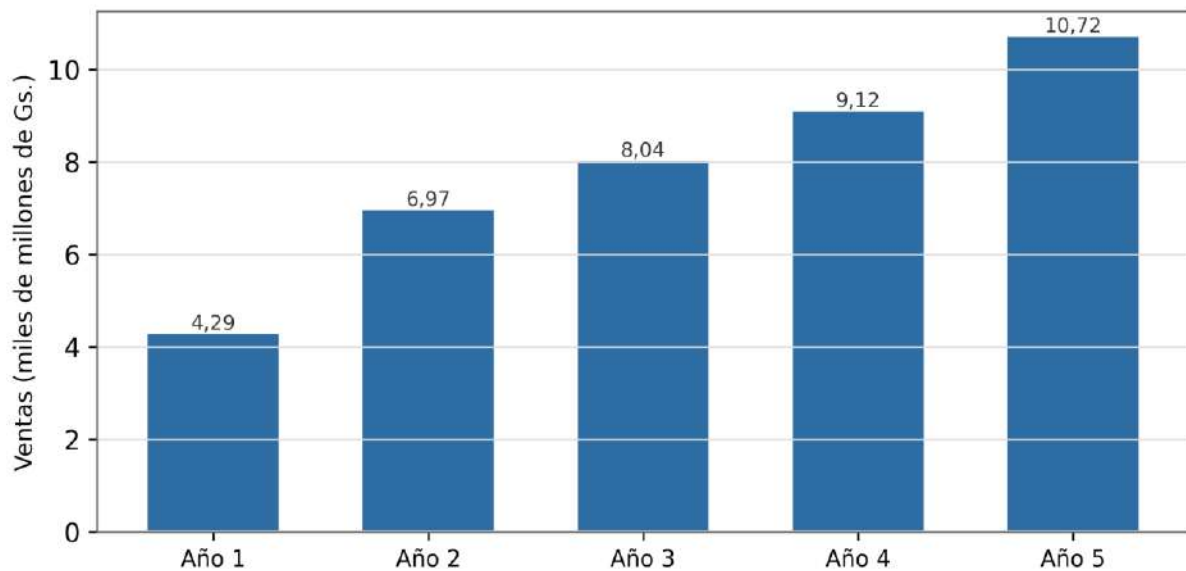
4.5. Proyección de ventas y presupuesto de marketing

La proyección de ingresos se estructuró en cuatro líneas de producto —cocina, vestidor, quincho y oficinas— con un crecimiento sostenido a lo largo del horizonte de cinco años. Los ingresos por ventas del proyecto parten de Gs. 4.290.000.000 en el primer año y alcanzan Gs. 10.725.000.000 en el quinto, acompañados de un índice de producción creciente. El presupuesto de marketing evoluciona en línea con las ventas, con un peso decreciente sobre la facturación a medida que el negocio madura.

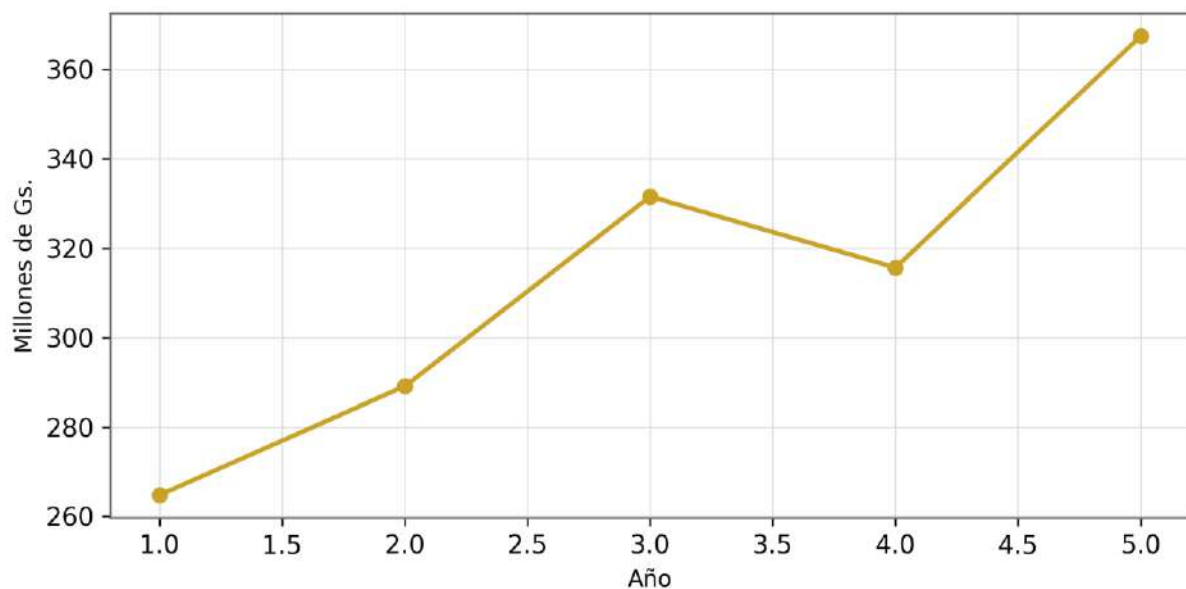
Tabla 9. Proyección de ventas y presupuesto de marketing por año (Gs.)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas del proyecto (Gs.)	4.290.000.000	6.971.250.000	8.043.750.000	9.116.250.000	10.725.000.000
Presupuesto de marketing (Gs.)	264.780.000	289.122.000	331.602.500	315.683.000	367.470.000

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cantero y Sousa, 2025).

Figura 6. Evolución de las ventas proyectadas (miles de millones de Gs.)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cantero y Sousa, 2025).

Figura 7. Evolución del presupuesto de marketing (millones de Gs.)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cantero y Sousa, 2025).

El presupuesto de marketing prioriza el estudio de mercado, la presencia en redes sociales, el marketing relacional y el mantenimiento de la aplicación. Su peso relativo sobre las ventas

desciende del 7% en el primer año a cerca del 4% en los últimos ejercicios, lo que refleja la creciente eficiencia de la inversión comercial a medida que la base de clientes se consolida.

Tabla 10. Cuota de mercado y costo de adquisición de clientes

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de clientes	35	41	41	41	41
Costo de adquisición (Gs.)	7.565.143	7.051.756	8.087.866	7.699.585	8.962.683
Cuota de mercado proyectada	5%	9%	10%	12%	14%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cantero y Sousa, 2025).

4.6. Inversión inicial y estructura de financiamiento

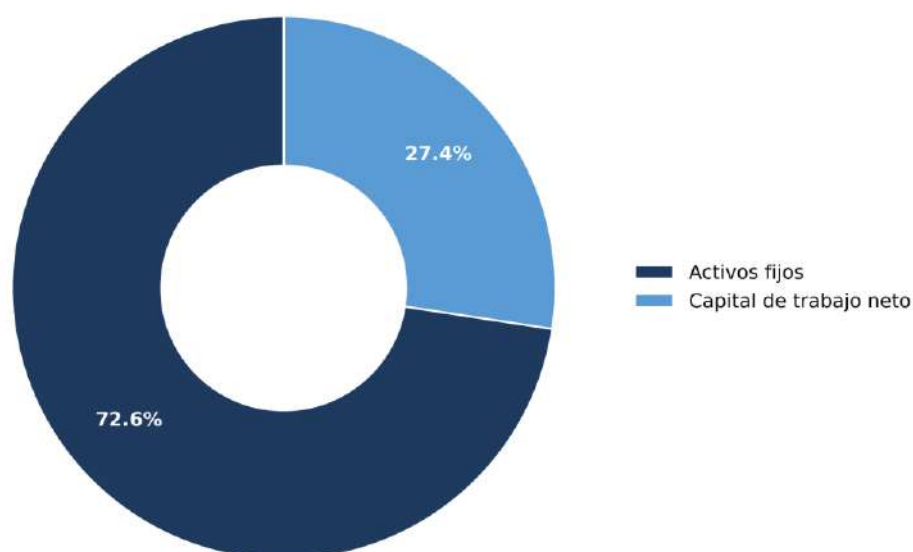
El presupuesto total de inversión asciende a Gs. 1.002.850.000, compuesto por activos fijos (72,5%, equivalentes a Gs. 728.050.000) y capital de trabajo neto (27,5%, equivalentes a Gs. 274.800.000). Entre los activos figuran maquinaria y equipos, equipos de transporte, muebles y útiles, y los equipos informáticos y el software de la aplicación. La estructura de financiamiento combina un 78% de aportes propios con un 22% de financiamiento bancario a largo plazo.

Tabla 11. Composición de la inversión inicial

Concepto	Monto (Gs.)	%
Activos fijos	728.050.000	72,5%
Capital de trabajo neto	274.800.000	27,5%
Total inversión	1.002.850.000	100%

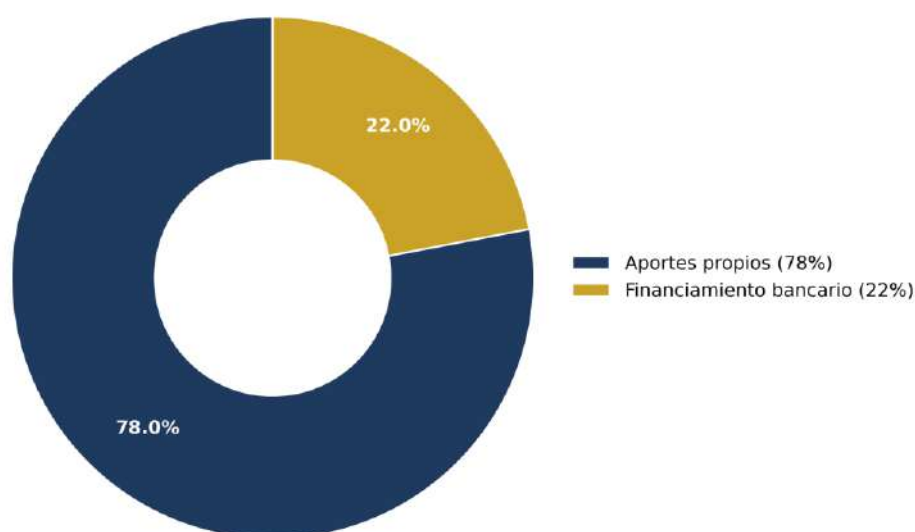
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cantero y Sousa, 2025).

Figura 8. Composición de la inversión inicial



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cantero y Sousa, 2025).

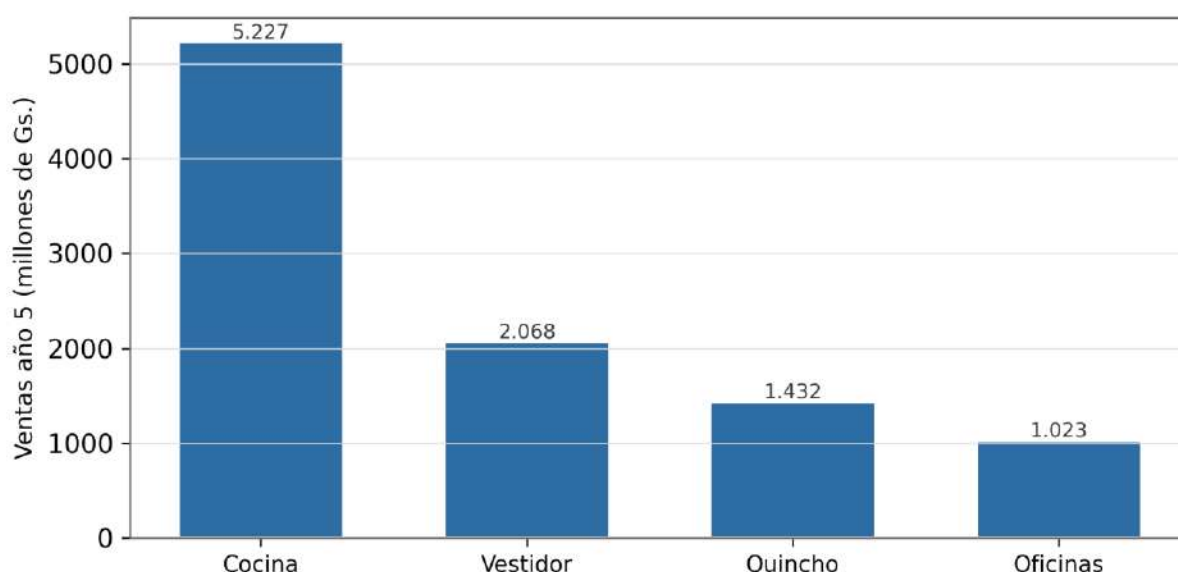
Figura 9. Estructura de financiamiento de la inversión



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cantero y Sousa, 2025).

La comparación de las líneas de producto revela que la cocina concentra la mayor parte de la facturación proyectada, seguida por el vestidor, el quincho y las oficinas. Esta composición orienta las prioridades comerciales y de producción, y sugiere que la aplicación debería optimizar en primer término la gestión de los proyectos de mayor valor y complejidad.

Figura 10. Ventas proyectadas por línea de producto (año 5, millones de Gs.)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cantero y Sousa, 2025).

4.7. Estado de resultados e indicadores de rentabilidad

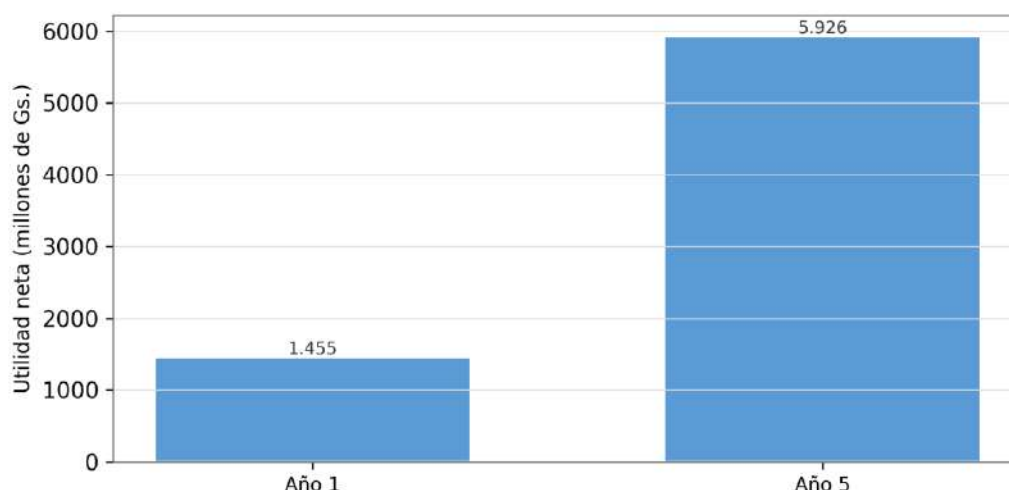
El estado de resultados proyectado muestra una utilidad neta positiva desde el primer año, que crece de Gs. 1.455.150.159 a Gs. 5.925.880.218 en el quinto ejercicio. El costo promedio ponderado del capital se estimó en 9%, y los ratios de rentabilidad evolucionan favorablemente: el margen de utilidad sobre ventas se sitúa en torno al 34% en el primer año y supera el 55% en los ejercicios finales, mientras que el índice de endeudamiento decrece del 27% al 9%.

Tabla 12. Estado de resultados — indicadores clave (años 1 y 5, Gs.)

Concepto (Gs.)	Año 1	Año 5
Ingresos por ventas	4.290.000.000	10.725.000.000
Margen operativo	1.656.469.110	6.610.804.496
Resultado antes de impuestos	1.616.833.510	6.584.311.135
Utilidad neta	1.455.150.159	5.925.880.218

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cantero y Sousa, 2025).

Figura 11. Utilidad neta proyectada (millones de Gs.)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cantero y Sousa, 2025).

La estructura de costos del proyecto combina costos variables —principalmente materias primas y materiales— con costos fijos de mano de obra, administración y ventas. El punto de equilibrio contable se alcanza al 18% de la capacidad proyectada y el financiero al 16%, niveles holgadamente inferiores a las ventas estimadas, lo que otorga un amplio margen de seguridad operativo. El balance proyectado muestra un crecimiento sostenido del activo total y una reducción progresiva del endeudamiento.

Tabla 13. Indicadores operativos y de estructura financiera

Indicador	Valor
Punto de equilibrio contable	18%
Punto de equilibrio financiero	16%
Índice de endeudamiento (año 0)	27%
Índice de endeudamiento (año 5)	9%
Margen de utilidad sobre ventas (año 1)	33,9%
WACC	9%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cantero y Sousa, 2025).

La evolución de la utilidad neta, positiva desde el primer ejercicio, es un rasgo distintivo de este proyecto respecto de emprendimientos que requieren varios años de maduración. Esta característica se explica por tratarse de una empresa en marcha, cuyo desarrollo tecnológico se apoya en una operación consolidada y en una cartera de clientes existente, lo que reduce el riesgo comercial asociado a la fase de lanzamiento.

4.8. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad, construido sobre el margen neto sobre ventas, confirma la solidez del proyecto en los tres escenarios evaluados. En el escenario realista, con un margen neto del 48%, el Valor Actual Neto alcanza Bs. 13.785.093.366 y la Tasa Interna de Retorno 271%, con un tiempo de recuperación de aproximadamente seis meses y veintiséis días. El escenario optimista eleva el VAN a Bs. 15.247.878.424 y la TIR a 340%, en tanto que el

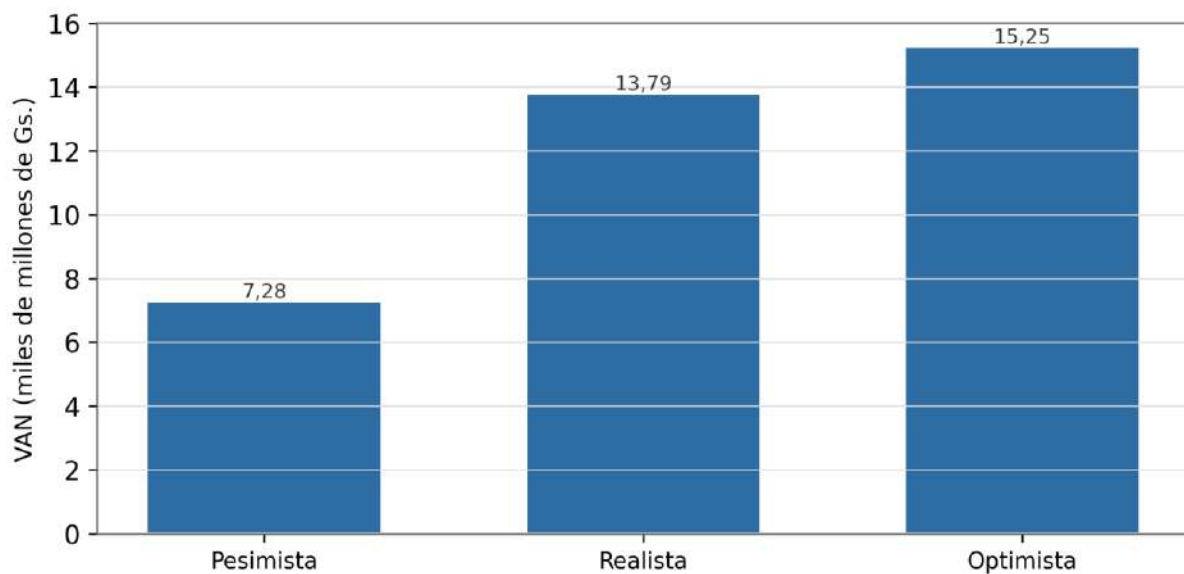
escenario pesimista mantiene un VAN positivo de Gs. 7.279.053.293 y una TIR de 208%. El punto de equilibrio contable se ubica en el 18% y el financiero en el 16%.

Tabla 14. Indicadores financieros por escenario

Indicador	Pesimista	Realista	Optimista
Margen neto sobre ventas	40%	48%	50%
VAN (Gs.)	7.279.053.293	13.785.093.366	15.247.878.424
TIR	208%	271%	340%
Tiempo de recuperación	6 m 26 d	6 m 26 d	4 m 21 d

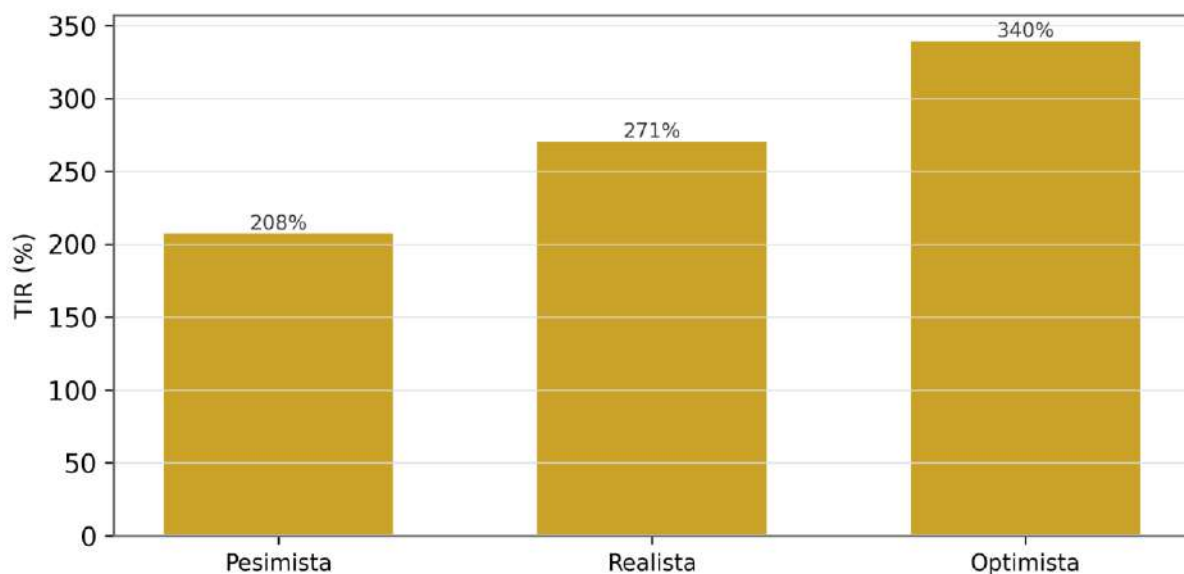
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cantero y Sousa, 2025).

Figura 12. Valor Actual Neto por escenario



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cantero y Sousa, 2025).

Figura 13. Tasa Interna de Retorno por escenario



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cantero y Sousa, 2025).

En conjunto, la evidencia estratégica, comercial y financiera converge en una valoración positiva: la industria admite la diferenciación por servicio, la demanda de la herramienta está confirmada por la investigación de mercado y la evaluación económica muestra holgura en todos los escenarios. Esta coherencia entre los distintos componentes del plan refuerza la confianza en la decisión de inversión.

5. Discusión

Los resultados indican que el desarrollo de la aplicación es una iniciativa viable y estratégicamente pertinente para Konzept Paraguay. El elevado interés de los clientes por una herramienta de seguimiento de pedidos, junto con la alta valoración de la experiencia actual, sugiere que la aplicación puede reforzar la fidelización y diferenciar a la empresa en un mercado donde escasean soluciones especializadas. El atractivo moderado de la industria refuerza la conveniencia de competir por diferenciación tecnológica más que por precio.

Desde la perspectiva financiera, los indicadores son marcadamente favorables, con un período de recuperación muy breve y una rentabilidad elevada en los tres escenarios. Debe considerarse, no obstante, que la empresa se encuentra en operación y que las proyecciones se apoyan en los datos del último cierre contable, lo que otorga una base concreta a las estimaciones pero también aconseja prudencia en la lectura de indicadores de magnitud excepcional. La incorporación de KPI en la propia aplicación facilitará el seguimiento de la calidad, los plazos y la satisfacción del cliente, alimentando un ciclo de mejora continua.

Entre las limitaciones del estudio cabe mencionar que las respuestas efectivas de la encuesta se situaron por debajo del tamaño muestral inicialmente previsto, lo que aconseja ampliar la base de datos en etapas posteriores. Asimismo, la magnitud de algunos indicadores financieros —derivada de la relación entre una inversión acotada y una empresa ya en operación— debe interpretarse en su contexto. Estas consideraciones delimitan el alcance de las conclusiones sin alterar la valoración global favorable del proyecto.

6. Conclusiones y recomendaciones

El plan de negocios demuestra que el desarrollo de la aplicación de compras y gestión de proyectos para Konzept Paraguay E.A.S. es viable en términos estratégicos, comerciales y financieros. La investigación de mercado confirma una demanda clara de la herramienta; el análisis del entorno revela una industria de atractivo moderado que favorece la diferenciación; y la evaluación financiera arroja, en el escenario realista, un VAN de Gs. 13.785.093.366, una TIR de 271% y un período de recuperación inferior a siete meses. Se concluye que la implementación representa un avance significativo que posiciona a la empresa como referente de innovación en el sector del mobiliario a medida.

La lectura integrada de los indicadores permite afirmar que, incluso bajo supuestos conservadores, el proyecto preserva su rentabilidad. Ello confiere a la dirección un margen de maniobra para priorizar la calidad del desarrollo y la experiencia del usuario por sobre la

reducción de costos, decisión coherente con una estrategia de diferenciación sostenida en el tiempo.

6.1. Recomendaciones

Se recomienda avanzar con el desarrollo del prototipo funcional y sus pruebas piloto, incorporando desde el inicio los indicadores clave de rendimiento para evaluar la calidad, los plazos y la satisfacción del cliente. Resulta conveniente fortalecer las capacidades internas de marketing digital, consolidar la infraestructura tecnológica y establecer alianzas con arquitectos y diseñadores para ampliar la base de clientes. Finalmente, se sugiere gestionar el cambio hacia los clientes tradicionales mediante acompañamiento y comunicación, de modo de reducir la resistencia a la adopción de herramientas digitales.

En síntesis, el proyecto combina una oportunidad de mercado validada con una estructura financiera sólida y una propuesta de valor claramente diferenciada. La aplicación no solo optimiza procesos internos, sino que fortalece el vínculo con el cliente, un activo estratégico en el negocio de los muebles a medida.

6.2. Consideraciones para la implementación

La puesta en marcha de la aplicación debería organizarse en fases sucesivas que permitan validar cada componente antes de su despliegue completo. Una primera etapa de prototipado y pruebas piloto con un grupo acotado de clientes facilitará el ajuste de la funcionalidad de seguimiento en tiempo real y de los canales de comunicación directa. En una segunda etapa, la incorporación gradual de los indicadores de rendimiento y de las herramientas de retroalimentación consolidará la cultura de mejora continua. Finalmente, la publicación en las tiendas de aplicaciones y la campaña de lanzamiento deberían acompañarse de acciones de capacitación tanto para el equipo interno como para los clientes, de modo de asegurar la adopción efectiva de la herramienta.

Desde la perspectiva de la gestión del cambio, resulta clave comunicar con claridad los beneficios de la aplicación —transparencia, ahorro de tiempo y mayor control del proyecto— a un segmento de clientes que combina perfiles digitales con perfiles más tradicionales. El acompañamiento personalizado durante los primeros usos y la disponibilidad de soporte contribuirán a reducir la curva de aprendizaje y a maximizar la satisfacción, reforzando el posicionamiento de Koncept como empresa innovadora en el sector del mobiliario a medida.

Declaraciones

Conflicto de intereses: los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Financiamiento: La investigación no recibió financiamiento externo específico.

Contribución de los autores: ambos autores contribuyeron de manera conjunta y equitativa en la concepción del plan de negocios, la investigación de mercado, el análisis estratégico y financiero, y la redacción del trabajo original que da origen a este artículo. Karol Rafael Cantero

Cañete y Luis Felipe Sousa Mujica participaron por igual en la recolección y el análisis de los datos, así como en la elaboración de las conclusiones.

Disponibilidad de datos: Los datos que respaldan los hallazgos de este estudio se encuentran contenidos en la tesis de posgrado que le da origen, disponible en los archivos de la Escuela de Posgrado de la Universidad Americana.

Declaración de uso de Inteligencia Artificial: el presente artículo fue sintetizado a partir de la tesis de posgrado original mediante asistencia de inteligencia artificial, bajo supervisión académica y editorial de la Escuela de Posgrado de la Universidad Americana. La IA se empleó como herramienta de apoyo para la reorganización, redacción y elaboración de tablas y figuras a partir de los datos contenidos en la tesis fuente; no se incorporaron datos, resultados ni referencias externas al trabajo original. La responsabilidad científica sobre el contenido corresponde a los autores y a la supervisión académica del programa.

Referencias

- Arias, A. S. (2015). Activo intangible: qué es y cómo impacta en tu negocio. Economipedia. <https://economipedia.com/>
- Arias, A. S. (2015). Activo tangible: qué es y su importancia en contabilidad. Economipedia. <https://economipedia.com/>
- CEUPE. (2024). ¿Qué es el estado de origen y aplicación de fondos? <https://www.ceupe.com/>
- Contabilidad Básica. (2024). Balance general: concepto y definición. <https://contabilidadbasica.com/>
- Díaz, T. (2018). Definición de egresos: tipos de egresos y su diferencia. Economía Simple. <https://economiasimple.net/>
- Enciclopedia Contable. (2024). Estado de resultados: definición, objetivos e importancia. <https://enciclopediacontable.com/>
- Figueroa, N. (2024, 25 de mayo). ¿Qué es la inversión inicial y cómo calcularla correctamente? El Economista. <https://eleconomista.pro/>
- Gil, S. (2015, 13 de julio). Ingreso: qué es y qué tipos hay. Economipedia. <https://economipedia.com/>
- INCP. (2016, 27 de junio). Definición de activos y pasivos en las NIIF. Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia. <https://incp.org.co/>
- Westreicher, G., & Sánchez Galán, J. (2020, 1 de agosto). Capital de trabajo. Economipedia. <https://economipedia.com/>

Modelo de negocio basado en una plataforma web/app con tecnología blockchain para la trazabilidad del ganado bovino: el caso TerraLive (2025)

Enrique Daniel de Beitía Rodríguez

Maestría en Administración de Empresas (MBA) — Universidad Americana, Escuela de Posgrado

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Programa	Maestría en Administración de Empresas (MBA)
Tutor	Prof. Dr. Orlando Pérez
Institución	Universidad Americana – Escuela de Posgrado
Correspondencia	academicjournal.americana@americana.edu.py

Resumen

El presente artículo sintetiza un modelo de negocio orientado a evaluar la viabilidad estratégica, comercial y financiera de TerraLive, una plataforma web y móvil basada en tecnología blockchain para optimizar la trazabilidad del ganado bovino en Paraguay, para el año 2025. La metodología combinó un análisis estratégico basado en las cinco fuerzas de Porter, el análisis PESTEL, la matriz FODA y la matriz de McKinsey, con una investigación de mercado cuantitativa aplicada mediante un cuestionario a 129 productores ganaderos, y una evaluación económico-financiera proyectada con tres escenarios. Los resultados revelan una industria de atractivo medio (3,05 sobre 5) y un mercado sin competencia directa, con alta demanda de trazabilidad para exportación. El proyecto requiere una inversión de Gs. 412.920.000, financiada en un 51% con capital propio y un 49% con financiamiento bancario. En el escenario realista se obtiene un Valor Actual Neto de Gs. 385.541.068 y una Tasa Interna de Retorno de 40%, por lo que se concluye que la iniciativa es viable.

Palabras clave: blockchain; trazabilidad bovina; modelo de negocio; ganadería; transformación digital; viabilidad financiera.

Abstract

This article summarizes a business model aimed at assessing the strategic, commercial and financial feasibility of TerraLive, a web and mobile platform based on blockchain technology to optimize cattle traceability in Paraguay, for the year 2025. The methodology combined a strategic analysis based on Porter's five forces, the PESTEL analysis, the SWOT matrix and the McKinsey matrix, with quantitative market research applied through a questionnaire answered by 129 cattle producers, and a financial appraisal under three scenarios. Results reveal a moderately attractive industry (3.05 out of 5) and a market with no direct competition, with high demand for export traceability. The project requires an investment of Gs. 412,920,000, financed 51% with equity and 49% with bank financing. In the realistic scenario,

the project yields a Net Present Value of Gs. 385,541,068 and an Internal Rate of Return of 40%, concluding that the initiative is feasible.

Keywords: blockchain; cattle traceability; business model; livestock; digital transformation; financial feasibility.

1. Introducción

La ganadería bovina constituye uno de los pilares de la economía paraguaya y su competitividad internacional depende crecientemente de la capacidad de garantizar la trazabilidad y la sostenibilidad de la cadena de valor. Sin embargo, la adopción de herramientas digitales en el sector es todavía incipiente: solo el 14% de los productores utiliza tecnología de manera habitual, el 35% desconoce las soluciones disponibles y el 51% no las considera necesarias. En ese contexto surge TerraLive, una iniciativa que busca modernizar el sector agroganadero mediante una plataforma digital basada en tecnología blockchain.

TerraLive gestiona datos de salud, árbol genealógico, niveles de estrés, suplementación y nutrición del ganado bovino, integrando la tecnología blockchain con dispositivos de Internet de las Cosas (IoT). El universo potencial asciende a 137.610 tenedores de ganado bovino en Paraguay, distribuidos entre las regiones Oriental y Occidental. La propuesta se posiciona como una solución pionera y sin competencia directa, capaz de responder a la creciente exigencia de trazabilidad de los mercados internacionales.

El presente artículo evalúa la viabilidad integral del modelo de negocio a partir del análisis del entorno competitivo, un estudio de mercado dirigido a productores ganaderos y una evaluación económico-financiera con tres escenarios. El trabajo se organiza en una revisión de literatura, la metodología, la presentación de resultados, la discusión y las conclusiones y recomendaciones.

La convergencia entre la transformación digital y las exigencias de sostenibilidad configura un escenario propicio para soluciones que aporten transparencia verificable a la cadena de valor ganadera. TerraLive se inscribe en esa tendencia, proponiendo una infraestructura tecnológica que traduce la trazabilidad en una ventaja competitiva concreta para el productor paraguayo.

1.1. Objetivo general

Desarrollar un modelo de negocio basado en una plataforma blockchain para optimizar la trazabilidad del ganado bovino y mejorar la competitividad de los productores en mercados internacionales.

1.2. Objetivos específicos

- Diseñar un modelo de negocio integral que contemple las necesidades de productores y consumidores finales.

- Implementar tecnología blockchain para garantizar la transparencia y sostenibilidad en la cadena de valor ganadera.
- Identificar los mercados potenciales para la comercialización de la solución tecnológica.
- Establecer alianzas estratégicas con asociaciones ganaderas y entidades gubernamentales.

1.3. Justificación

La iniciativa se justifica por la brecha tecnológica del sector ganadero y por la creciente exigencia de trazabilidad de los mercados de exportación, que puede traducirse en primas de precio. La integración de blockchain e IoT permite garantizar la transparencia y la sostenibilidad de la cadena de valor, atributos cada vez más valorados. Al no existir competidores directos en el mercado local, TerraLive dispone de una ventana de oportunidad para posicionarse como líder y erigir barreras de entrada frente a futuros competidores.

2. Revisión de literatura

2.1. Tecnología blockchain y trazabilidad

La tecnología blockchain, descrita por autores como Tapscott y Tapscott (2016), Swan (2015) y Mougayar (2016), constituye un registro distribuido, inmutable y transparente que permite verificar el origen y la historia de un activo a lo largo de una cadena de valor. Aplicada a la trazabilidad bovina, habilita el seguimiento verificable de la salud, la genealogía y el manejo del ganado, generando confianza entre productores, compradores y organismos de certificación. La combinación con dispositivos IoT amplía la capacidad de captura de datos en tiempo real.

2.2. Modelos de negocio e innovación

El diseño del modelo de negocio se apoya en el marco de Osterwalder y Pigneur (2011), que articula la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales, las fuentes de ingreso y la estructura de costos. La literatura sobre emprendimiento (Barringer e Ireland, 2016) y sobre planes de negocio (Ferraro, 2019) enfatiza la importancia de validar las hipótesis del modelo con evidencia de mercado antes de escalar. Para una solución tecnológica pionera, esta validación resulta especialmente crítica.

2.3. Marketing digital y estrategia

El marketing digital, abordado por Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), Kotler y Armstrong (2017) y Fernández (2020), ofrece herramientas para posicionar una solución innovadora en un mercado con baja penetración tecnológica. La construcción de confianza, la educación del cliente y la demostración del valor de la trazabilidad constituyen ejes centrales de la estrategia comercial en un sector caracterizado por la resistencia al cambio y por el peso de las prácticas tradicionales.

2.4. Evaluación financiera de proyectos

La valoración del proyecto integra la inversión inicial, el costo promedio ponderado del capital (WACC) y los indicadores de rentabilidad —Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), relación beneficio-costos y período de recuperación—. El análisis de sensibilidad por escenarios permite evaluar la robustez de los resultados frente a variaciones en las variables críticas, en particular el volumen de suscripciones y comisiones de la plataforma.

2.5. Sostenibilidad y competitividad exportadora

La competitividad de la ganadería en los mercados internacionales depende cada vez más de la capacidad de acreditar prácticas sostenibles y de garantizar la trazabilidad completa del producto. La presión regulatoria y la demanda de consumidores informados han convertido la transparencia en un factor de acceso a mercados premium. En este contexto, una plataforma que documente de forma inmutable la historia sanitaria y productiva del ganado no solo agrega valor, sino que puede constituirse en un requisito para exportar, alineando los intereses del productor con los de los organismos de certificación y los compradores internacionales.

3. Metodología

3.1. Enfoque y diseño

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, basado en un cuestionario estructurado aplicado de forma presencial y digital. El estudio se desarrolló entre agosto y octubre de 2024, con un instrumento de 25 preguntas —cerradas y de escala Likert— organizado en cinco bloques: perfil del productor, gestión actual, conocimiento y percepción tecnológica, disposición de adopción y pago, y necesidades específicas.

3.2. Población, muestra e instrumentos

El universo estuvo constituido por 137.610 tenedores de ganado bovino en Paraguay. Se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia y bola de nieve, con una muestra de 129 productores ganaderos, un margen de error de $\pm 8,6\%$ y un nivel de confianza del 95%. La aplicación se realizó a través de ferias ganaderas, contactos de la Asociación Rural del Paraguay y un formulario digital difundido por redes. El análisis se apoyó en herramientas de hoja de cálculo.

Tabla 1. Ficha técnica de la investigación de mercado

Parámetro	Valor
Universo (tenedores de ganado)	137.610
Muestra (n)	129
Nivel de confianza	95%

Margen de error	±8,6%
Tipo de muestreo	No probabilístico
Período	Agosto–Octubre 2024

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (de Beitía, 2025).

4. Resultados

Los resultados se presentan en cuatro bloques: el diagnóstico del entorno competitivo, los hallazgos de la investigación de mercado, la propuesta de valor y de precios, y la evaluación económico-financiera con su análisis de sensibilidad.

4.1. Análisis estructural de la industria (cinco fuerzas de Porter)

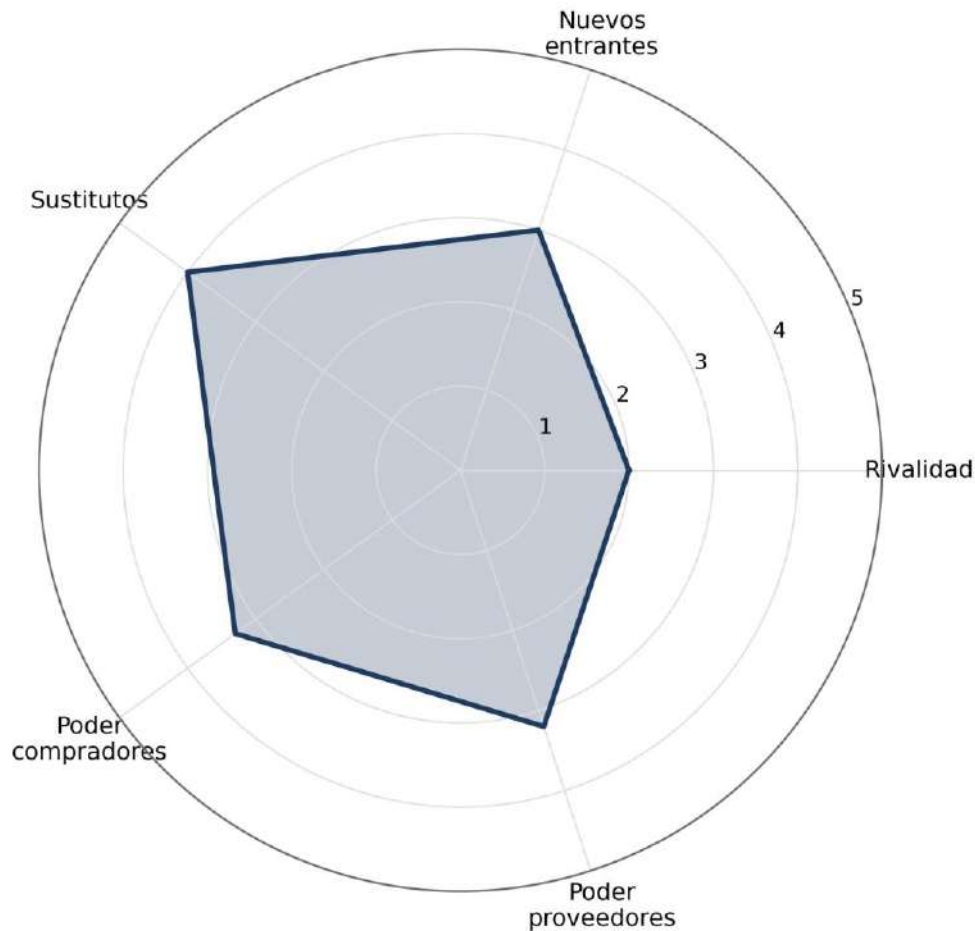
El análisis ponderado de las cinco fuerzas competitivas arrojó un atractivo global de la industria de 3,05 sobre 5, nivel medio. La ausencia de competidores directos se traduce en una rivalidad baja (2,0), mientras que la amenaza de sustitutos resulta la fuerza más restrictiva (4,0). El poder de compradores (3,3) y de proveedores (3,2) se sitúa en niveles medios. Las barreras de entrada (3,78) y de salida (3,84) son altas, lo que protege la posición del pionero una vez consolidada.

Tabla 2. Atractivo ponderado de la industria (cinco fuerzas de Porter)

Fuerza competitiva	Peso	Calificación (1–5)	Ponderado
Rivalidad competitiva	20%	2,0	0,40
Amenaza de nuevos entrantes	25%	3,0	0,75
Amenaza de sustitutos	15%	4,0	0,60
Poder de compradores	20%	3,3	0,66
Poder de proveedores	20%	3,2	0,64
Total	100%	—	3,05

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (de Beitía, 2025).

Figura 1. Perfil de las cinco fuerzas competitivas



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (de Beitía, 2025).

4.2. Diagnóstico estratégico (FODA y matriz de McKinsey)

El análisis FODA reconoció como principales fortalezas la innovación tecnológica diferenciadora —primera solución de blockchain e IoT en Paraguay—, el modelo escalable y una estructura financiera balanceada; y como debilidades, la dependencia de la conectividad, la ausencia de historial y las limitaciones de capital y talento especializado. En el plano externo, destacan un mercado sin competencia directa, la exigencia de trazabilidad internacional y el apoyo gubernamental, frente a amenazas como la resistencia cultural y la infraestructura rural deficiente.

Tabla 3. Matriz FODA — factores internos

Fortalezas	Debilidades
Innovación tecnológica diferenciadora (blockchain + IoT)	Dependencia de la conectividad
Equipo multidisciplinario	Ausencia de historial (track record)
Modelo escalable con márgenes crecientes	Limitaciones de capital inicial
Estructura financiera balanceada	Dependencia de talento especializado escaso

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (de Beitía, 2025).

Tabla 4. Matriz FODA — factores externos

Oportunidades	Amenazas
Mercado sin competencia directa	Resistencia cultural al cambio
Exigencia de trazabilidad internacional	Infraestructura rural deficiente
Cambio generacional en la ganadería	Volatilidad económica sectorial
Alianzas con asociaciones y gobierno	Entrada de competidores internacionales

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (de Beitia, 2025).

La matriz de McKinsey ubicó a la industria en un nivel de atractivo alto (3,90 sobre 5) y a la fortaleza competitiva de TerraLive en un nivel medio (3,30), lo que sugiere una posición de inversión selectiva y crecimiento, coherente con la estrategia de posicionamiento temprano en un mercado emergente.

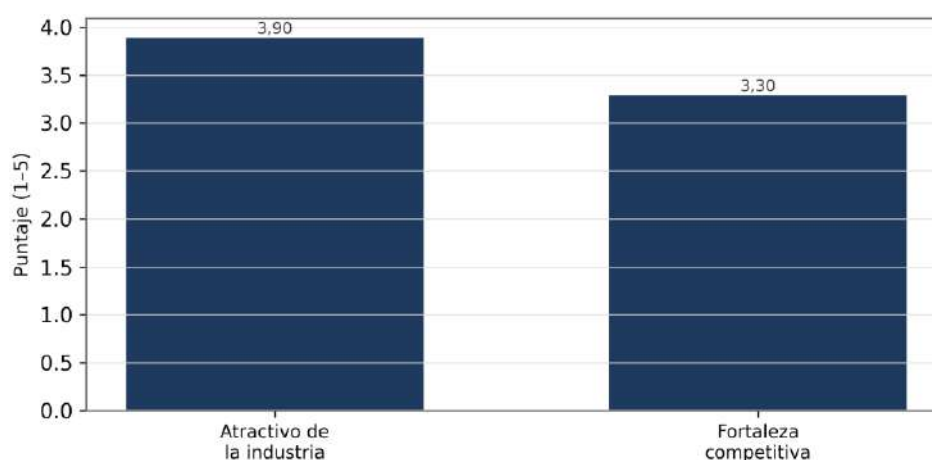
El análisis PESTEL complementa el diagnóstico al valorar el signo y la relevancia de los factores del entorno. Se destacan como favorables el crecimiento del PIB agropecuario, el cambio generacional, la expansión de la conectividad 4G y la madurez de la tecnología blockchain; y como desfavorables, el acceso limitado al crédito, la resistencia tecnológica de los productores de mayor edad y la conectividad deficiente en el Chaco.

Tabla 5. Síntesis del análisis PESTEL

Dimensión	Factor	Signo
Económica	Crecimiento del PIB agropecuario	Muy favorable
Económica	Acceso limitado a crédito	Desfavorable
Social	Cambio generacional	Muy favorable
Social	Resistencia tecnológica (mayores de 50)	Desfavorable
Tecnológica	Expansión de conectividad 4G	Muy favorable
Tecnológica	Madurez de blockchain	Muy favorable
Legal	Marco SENACSA de trazabilidad	Favorable
Ambiental	Presión por sostenibilidad	Favorable

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (de Beitia, 2025).

Figura 2. Posición en la matriz de McKinsey



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (de Beitia, 2025).

4.3. Investigación de mercado

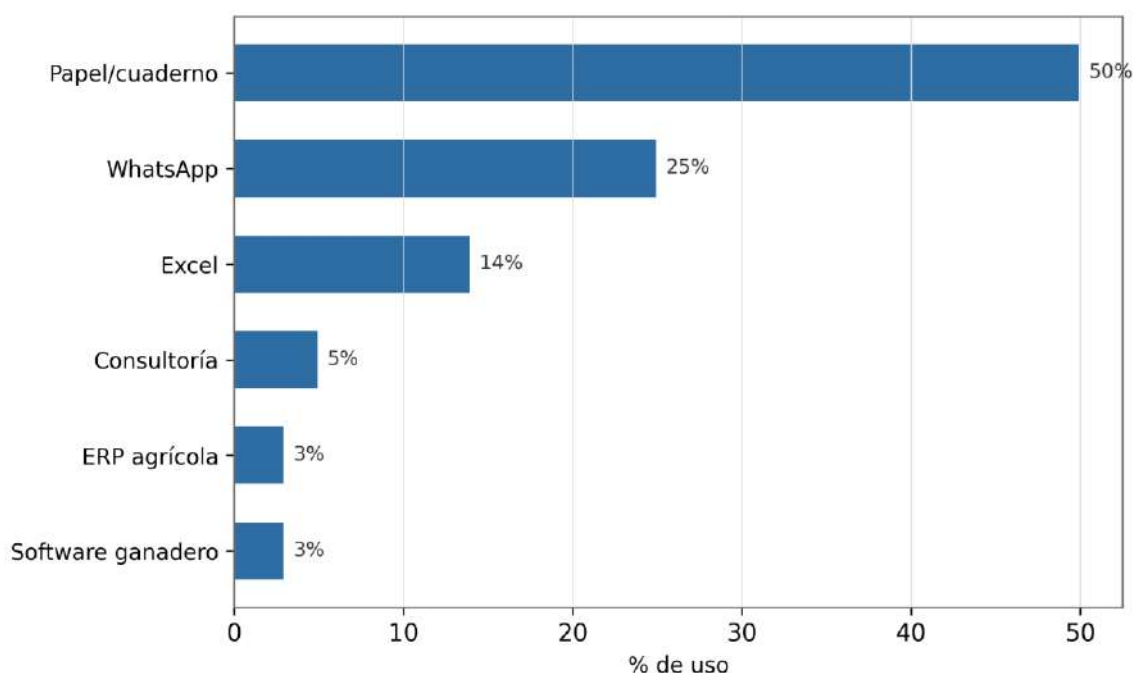
La encuesta confirmó el predominio de métodos tradicionales de gestión: el 86% de los productores utiliza registros en papel o mensajería, y solo una minoría emplea software especializado. El conocimiento sobre blockchain es limitado —el 77% no la comprende— y la principal barrera para la adopción es el costo (68%), seguida de la percepción de que no es necesaria (51%) y de la falta de conectividad (42%). No obstante, el 82% mostró interés en la solución y el 68% se declaró dispuesto a pagar entre Gs. 500.000 y Gs. 2.000.000 mensuales.

Tabla 6. Herramientas de gestión utilizadas actualmente

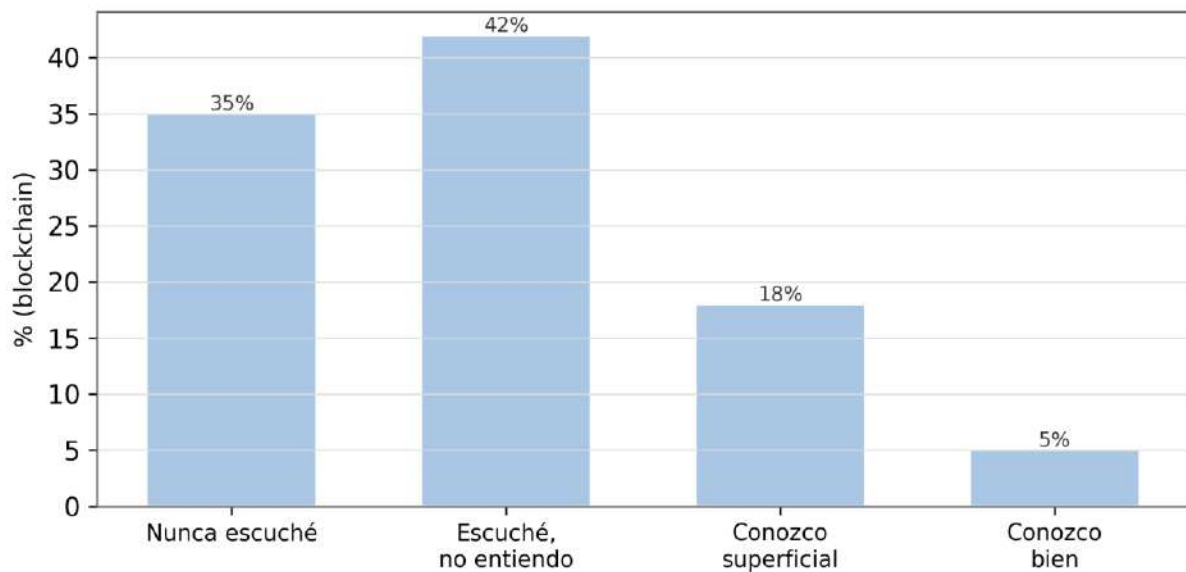
Herramienta utilizada	% de uso
Registro en papel / cuaderno	50%
WhatsApp / mensajería	25%
Excel / hojas de cálculo	14%
Consultoría externa	5%
Software ERP agrícola	3%
Software específico ganadero	3%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (de Beitía, 2025).

Figura 3. Herramientas de gestión utilizadas por los productores



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (de Beitía, 2025).

Figura 4. Nivel de conocimiento sobre blockchain

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (de Beitía, 2025).

El perfil demográfico de los productores encuestados muestra una marcada concentración en edades avanzadas —el 48% tiene entre 51 y 65 años— y un predominio masculino (82%). El tamaño del hato es mayoritariamente pequeño o mediano, con un 41% de productores de menos de 500 cabezas. Este perfil refuerza la importancia de una estrategia de adopción que contemple la brecha digital generacional.

Tabla 7. Perfil demográfico de los productores encuestados

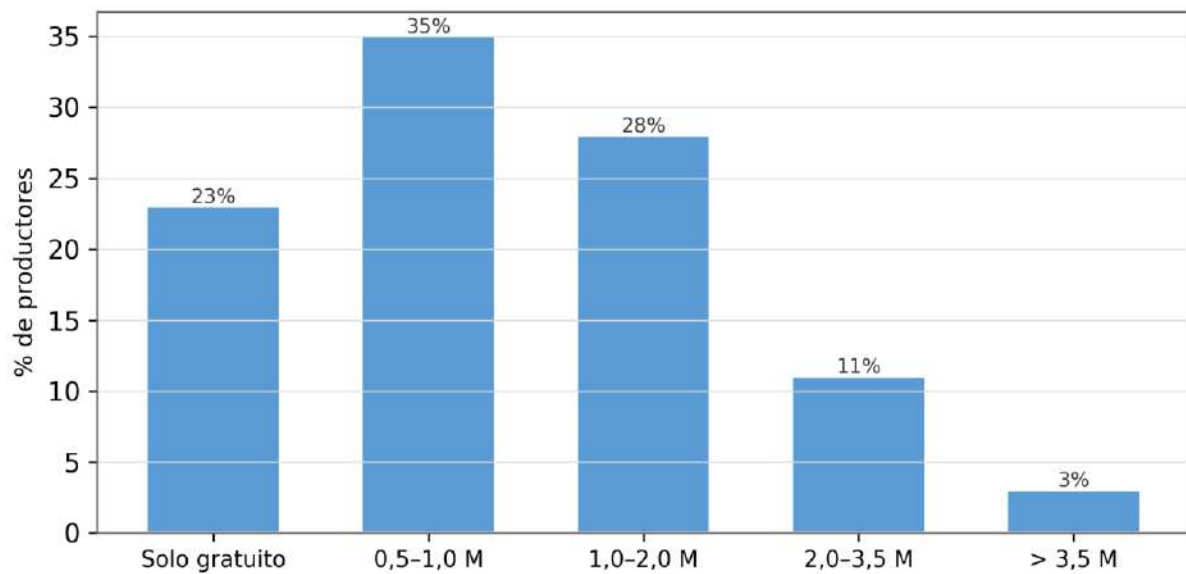
Variable	Categoría	%
Edad	51–65 años	48%
Edad	36–50 años	27%
Género	Hombres	82%
Tamaño del hato	< 500 cabezas	41%
Tamaño del hato	500–2.000 cabezas	34%
Interés en la solución	Sí	82%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (de Beitía, 2025).

Tabla 8. Barreras percibidas para la adopción tecnológica

Barrera para la adopción	%
Costo elevado / falta de presupuesto	68%
No lo considero necesario	51%
Falta de conectividad en el campo	42%
Desconocimiento de soluciones	35%
Complejidad percibida	31%
Edad avanzada / resistencia al cambio	27%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (de Beitía, 2025).

Figura 5. Disposición de pago mensual (millones de Gs.)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (de Beitía, 2025).

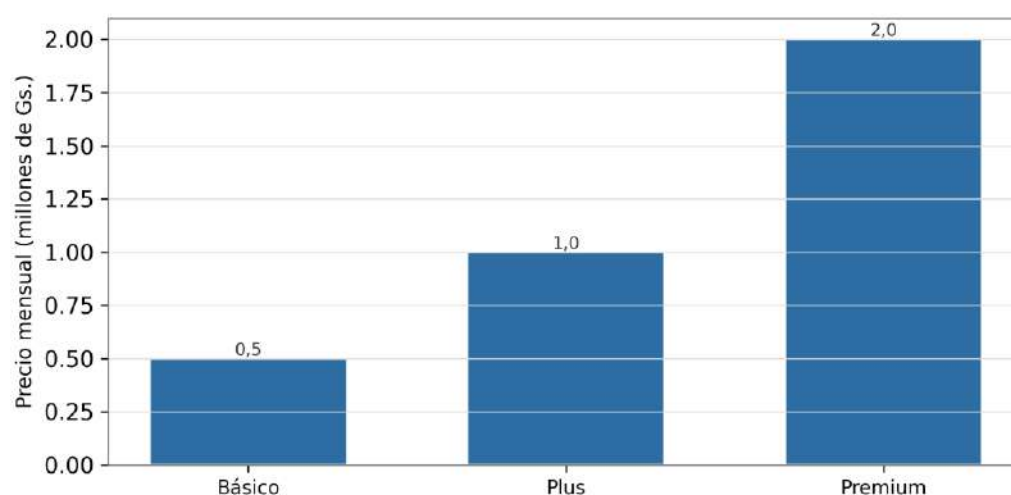
4.4. Propuesta de valor y planes de suscripción

El modelo de ingresos de TerraLive combina la suscripción a la plataforma con comisiones por la operación de remates. La oferta se estructura en tres planes —Básico, Plus y Premium— segmentados según el tamaño del hato y las necesidades de exportación. El plan Básico, orientado a pequeños y medianos productores, incluye trazabilidad básica y aplicación móvil; el Plus incorpora integración con dispositivos IoT y analítica avanzada; y el Premium ofrece funcionalidades ilimitadas, acceso a API y certificaciones internacionales.

Tabla 9. Planes de suscripción de la plataforma

Plan	Precio mensual (Gs.)	Público objetivo
Básico	500.000	Pequeños/medianos (< 1.000 cabezas)
Plus	1.000.000	Medianos (1.000–5.000 cabezas)
Premium	2.000.000	Grandes y exportadores (> 5.000 cabezas)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (de Beitía, 2025).

Figura 6. Precios de los planes de suscripción (millones de Gs.)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (de Beitía, 2025).

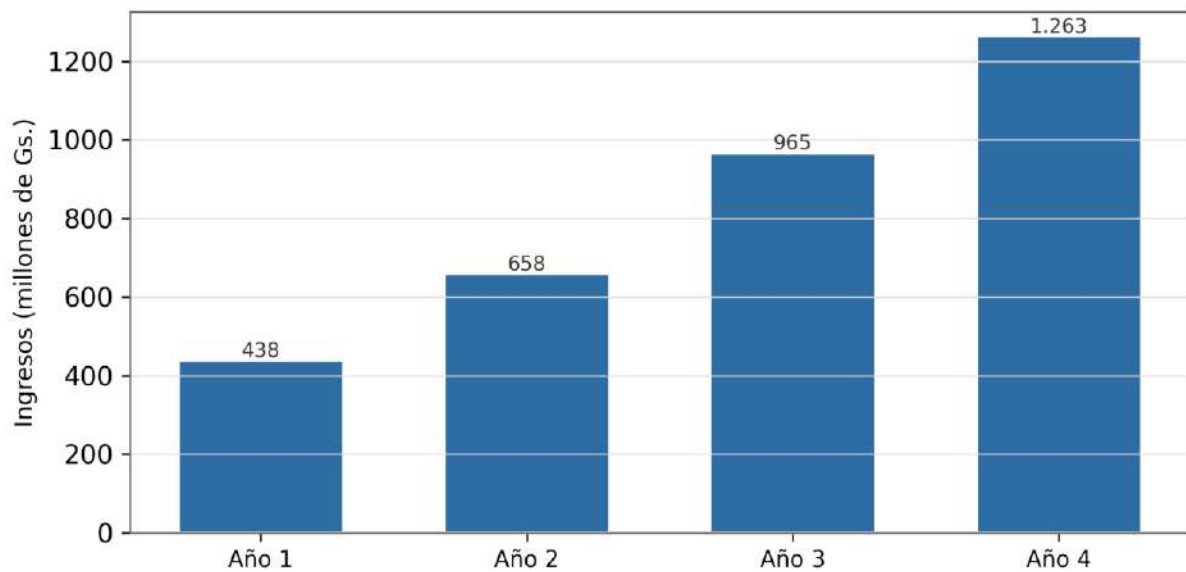
4.5. Mercado potencial y proyección de ingresos

La proyección de penetración estima un crecimiento sostenido de la base de clientes y de los ingresos a lo largo del horizonte de análisis. Los ingresos previstos en el escenario realista evolucionan desde Gs. 438.000.000 en el primer año hasta Gs. 1.262.640.000 en el cuarto, con tasas de crecimiento anual del 50%, 47% y 31%. Las líneas de ingreso combinan los tres planes de suscripción con las comisiones de la plataforma de remates.

Tabla 10. Ingresos previstos por línea (escenario realista, Gs.)

Línea de ingreso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Plan Estándar	126.000.000	176.400.000	226.800.000	302.400.000
Plan Plus	126.000.000	151.200.000	226.800.000	327.600.000
Plan Premium	84.000.000	168.000.000	294.000.000	336.000.000
Comisión plataforma de remate	102.000.000	162.720.000	217.680.000	296.640.000
Total	438.000.000	658.320.000	965.280.000	1.262.640.000

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (de Beitía, 2025).

Figura 7. Evolución de los ingresos proyectados (millones de Gs.)

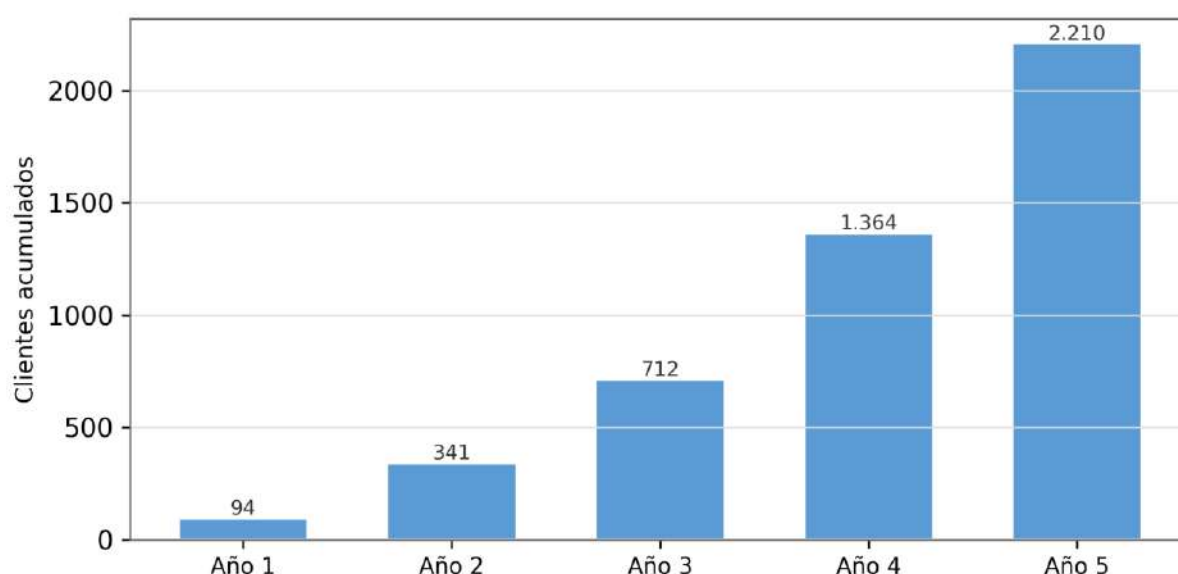
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (de Beitía, 2025).

La proyección de mercado estima una penetración creciente sobre un universo que se expande a una tasa anual de entre 3,5% y 4,5%, alcanzando una base acumulada de clientes que se multiplica a lo largo del horizonte de análisis. La Tabla siguiente sintetiza la evolución del mercado potencial y de la penetración prevista.

Tabla 11. Proyección del mercado potencial y de la penetración

Año	Mercado potencial	Penetración	Cientes acumulados
Año 1	137.610	0,07%	94
Año 2	142.426	0,24%	341
Año 3	147.411	0,48%	712
Año 4	153.307	0,89%	1.364
Año 5	159.439	1,39%	2.210

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (de Beitía, 2025).

Figura 8. Proyección de clientes acumulados

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (de Beitía, 2025).

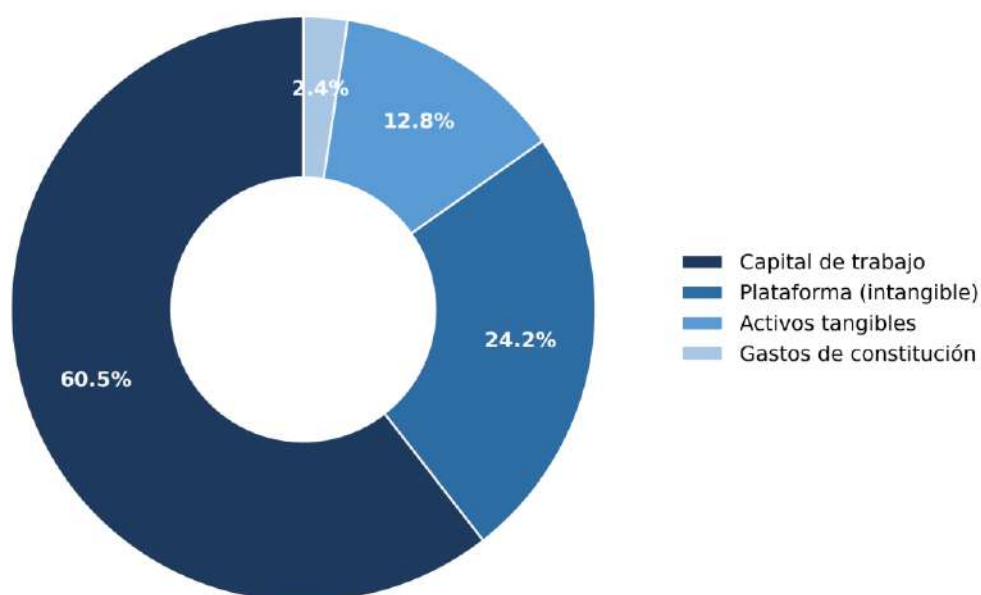
4.6. Inversión inicial y estructura de financiamiento

La inversión total del proyecto asciende a Gs. 412.920.000. El componente principal es la provisión de fondos o capital de trabajo (60,5%), seguido del desarrollo de la plataforma como activo intangible (24,2%), los activos tangibles (12,8%) y los gastos de constitución (2,4%). La estructura de financiamiento combina un 51% de capital propio (Gs. 210.589.200) con un 49% de financiamiento bancario (Gs. 202.330.800) a través del Banco Nacional de Fomento, a un plazo de dos años con pagos semestrales.

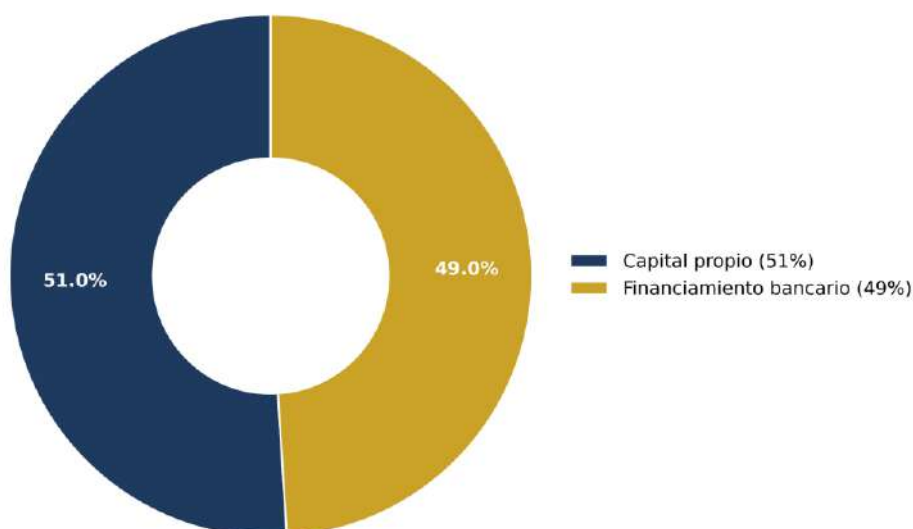
Tabla 12. Composición de la inversión inicial

Concepto	Monto (Gs.)	%
Capital de trabajo (provisión de fondos)	250.000.000	60,5%
Plataforma (activo intangible)	100.000.000	24,2%
Activos tangibles	52.920.000	12,8%
Gastos de constitución	10.000.000	2,4%
Total inversión	412.920.000	100%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (de Beitía, 2025).

Figura 9. Composición de la inversión inicial

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (de Beitía, 2025).

Figura 10. Estructura de financiamiento de la inversión

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (de Beitía, 2025).

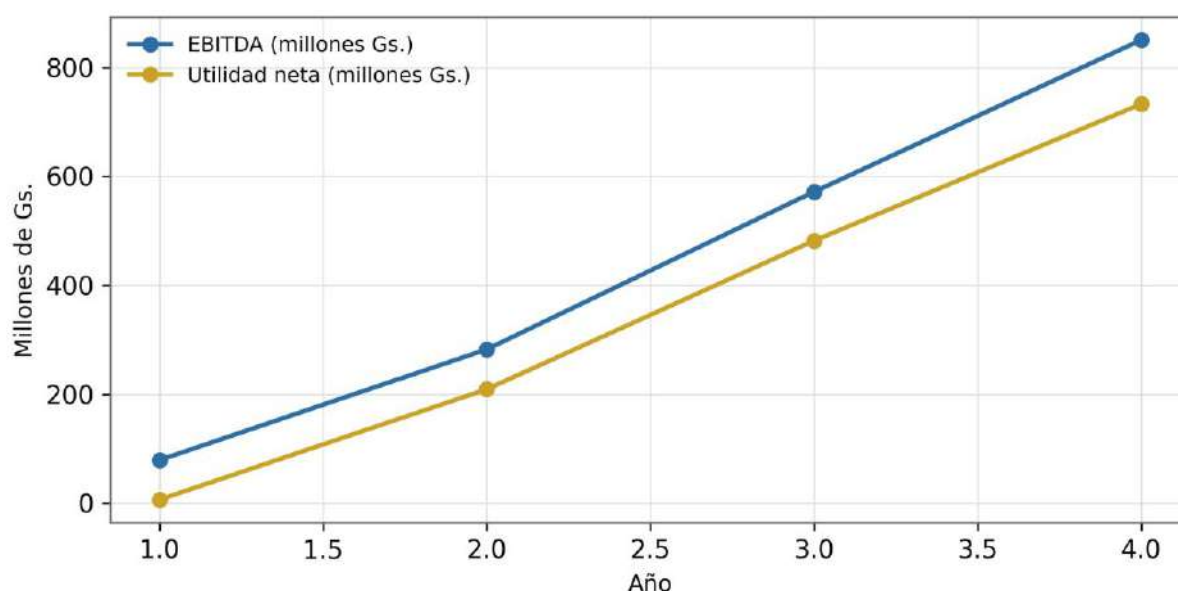
4.7. Estado de resultados y costo de capital

El costo promedio ponderado del capital se estimó en 15,3%. El estado de resultados proyectado muestra un primer año con EBITDA positivo pero utilidad neta reducida, producto de la estructura de costos inicial, seguido de un crecimiento sostenido: el EBITDA pasa del 18% de los ingresos en el primer año al 67% en el cuarto, y la utilidad neta evoluciona de Gs. 6.683.284 a Gs. 732.734.658, con márgenes netos que alcanzan el 58%.

Tabla 13. Estado de resultados — indicadores clave (escenario realista, Gs.)

Concepto (Gs.)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos	438.000.000	658.320.000	965.280.000	1.262.640.000
EBITDA	79.360.000	282.648.000	571.724.400	850.306.620
Utilidad neta	6.683.284	209.413.588	482.010.660	732.734.658

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (de Beitía, 2025).

Figura 11. Evolución del EBITDA y de la utilidad neta (millones de Gs.)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (de Beitía, 2025).

La estructura de costos operativos combina los salarios de un equipo inicial de seis personas con los gastos de alquiler, conectividad, servicios y marketing. Los costos operativos totales crecen de forma moderada, desde Gs. 122.040.000 en el primer año hasta Gs. 138.439.305 en el cuarto, mientras que la masa salarial parte de Gs. 236.600.000, con incrementos anuales del 5%. El punto de equilibrio se estima en 588 unidades, equivalente a cerca del 94% de las ventas previstas para el segundo año.

Tabla 14. Principales rubros de costos operativos (Gs.)

Rubro	Año 1	Año 4
Salarios (equipo de 6 personas)	236.600.000	273.894.075
Costos operativos totales	122.040.000	138.439.305
Presupuesto de marketing	21.000.000	44.460.000

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (de Beitía, 2025).

Los ratios de rentabilidad acompañan la trayectoria de expansión: el ROA alcanza el 50% y el ROE el 58% en el cuarto año en el escenario realista, tras un primer ejercicio de resultados acotados. La rotación de activos y la reducción del endeudamiento —del 83% al 0% al cancelarse el préstamo— reflejan el fortalecimiento progresivo de la posición financiera de la empresa.

Tabla 15. Indicadores de rentabilidad y estructura (escenario realista)

Indicador	Año 1	Año 4
ROA	4%	50%
ROE	14%	58%
Margen EBITDA	18%	67%
Endeudamiento	83%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (de Beitia, 2025).

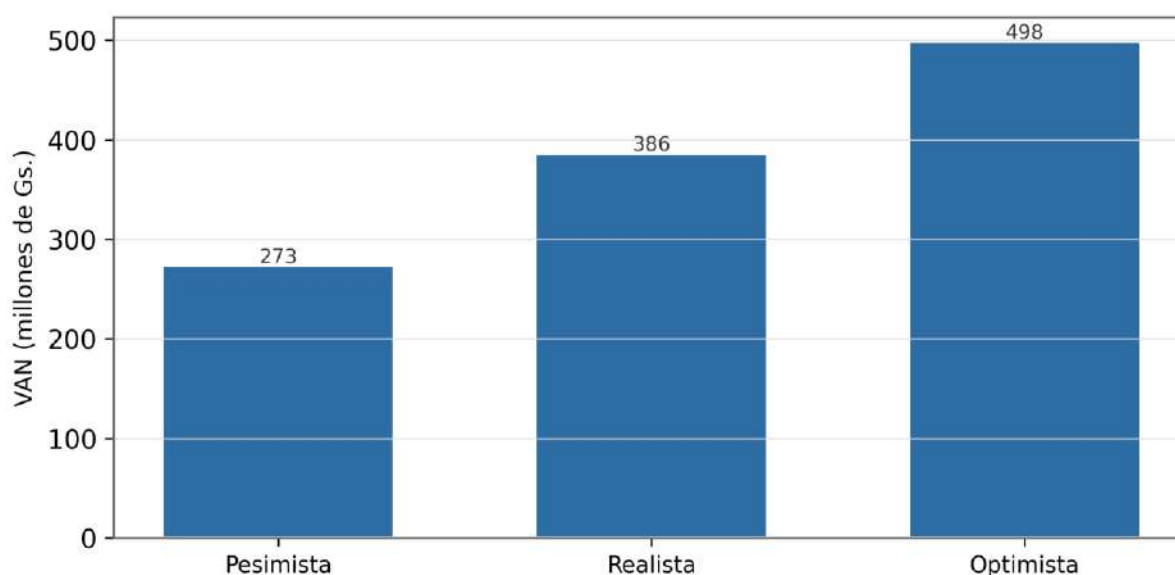
4.8. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad confirma la viabilidad del proyecto en los tres escenarios evaluados. En el escenario realista, el Valor Actual Neto alcanza Gs. 385.541.068 y la Tasa Interna de Retorno 40%, con recuperación de la inversión en el cuarto año. El escenario optimista eleva el VAN a Gs. 498.276.750 y la TIR a 46%, con recuperación en el tercer año, mientras que el escenario pesimista mantiene un VAN positivo de Gs. 272.805.386 y una TIR de 33%. En todos los casos, los indicadores respaldan la decisión de inversión.

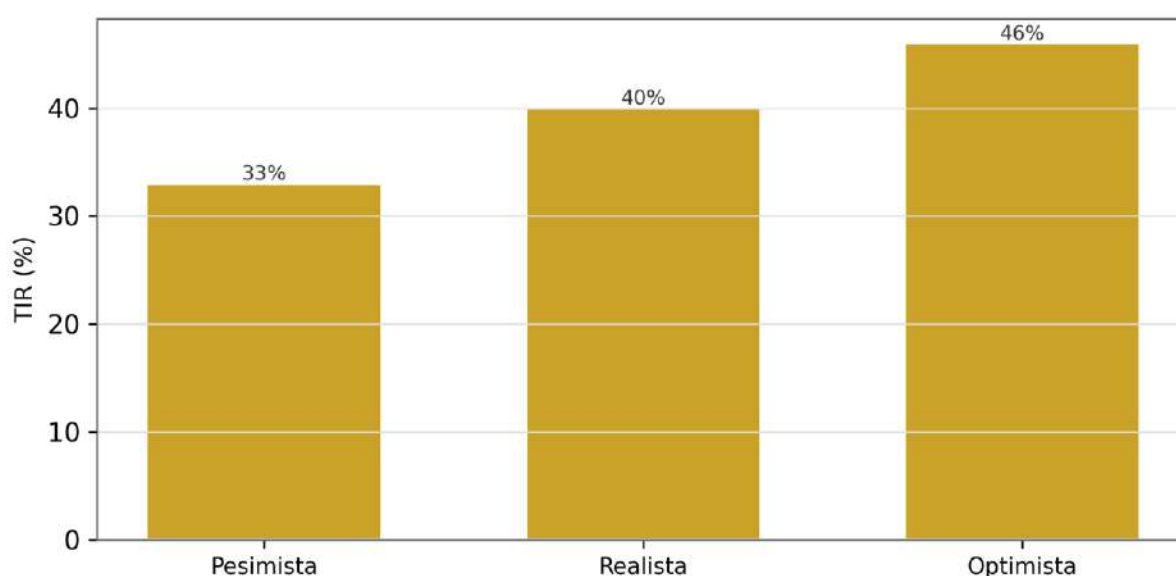
Tabla 16. Indicadores financieros por escenario

Indicador	Pesimista	Realista	Optimista
VAN (Gs.)	272.805.386	385.541.068	498.276.750
TIR	33%	40%	46%
Tasa de descuento (WACC)	15,31%	15,31%	15,31%
Recuperación	Año 4	Año 4	Año 3

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (de Beitia, 2025).

Figura 12. Valor Actual Neto por escenario

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (de Beitia, 2025).

Figura 13. Tasa Interna de Retorno por escenario

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (de Beitía, 2025).

La coherencia entre el diagnóstico estratégico, la evidencia de mercado y los resultados financieros refuerza la validez interna del modelo: un sector atractivo y sin rivalidad directa, una demanda latente de trazabilidad y una estructura de costos escalable convergen en una valoración favorable que se sostiene a través de los distintos escenarios analizados.

5. Discusión

Los resultados evidencian que TerraLive es una iniciativa viable y estratégicamente pionera. La ausencia de competencia directa, combinada con la creciente exigencia de trazabilidad de los mercados internacionales, define una ventana de oportunidad que la empresa puede capitalizar para erigir barreras de entrada. No obstante, la investigación de mercado advierte sobre obstáculos relevantes —el costo percibido, la resistencia cultural y las limitaciones de conectividad rural— que condicionan el ritmo de adopción y que la estrategia comercial deberá abordar mediante educación del cliente, demostración de valor y alianzas.

Desde la perspectiva financiera, la solidez del proyecto en los tres escenarios y la recuperación de la inversión dentro del horizonte de análisis respaldan la decisión. El primer año, con utilidad neta acotada, refleja la típica curva de maduración de un emprendimiento tecnológico, mientras que la fuerte expansión de márgenes en los ejercicios siguientes evidencia la escalabilidad del modelo. La estructura financiera balanceada, con partes equilibradas de capital propio y financiamiento, contribuye a moderar el riesgo.

Entre las limitaciones del estudio destaca el carácter no probabilístico de la muestra y el margen de error de $\pm 8,6\%$, superior al habitual, lo que aconseja prudencia en la generalización de los hallazgos. Asimismo, la adopción efectiva de la tecnología dependerá de variables externas —conectividad, políticas públicas y evolución de los precios de

exportación— que exceden el control de la empresa. Estas consideraciones enmarcan el alcance de las conclusiones sin modificar la valoración global favorable del proyecto.

6. Conclusiones y recomendaciones

El modelo de negocio demuestra que TerraLive es viable en términos estratégicos, comerciales y financieros. El mercado presenta una demanda latente de trazabilidad para exportación y carece de competidores directos; la evaluación financiera arroja, en el escenario realista, un VAN de Gs. 385.541.068, una TIR de 40% y recuperación de la inversión en el cuarto año. Se concluye que TerraLive representa una oportunidad estratégica para transformar y modernizar el sector agroganadero paraguayo mediante la integración de blockchain e IoT.

La lectura conjunta de los escenarios muestra que, incluso bajo supuestos conservadores, el proyecto preserva un valor presente neto positivo y recupera la inversión dentro del horizonte de análisis. Esta resiliencia financiera, sumada a la condición de pionero en un mercado en formación, posiciona a TerraLive como una apuesta estratégica con un perfil de riesgo administrable y un potencial de expansión regional a partir del quinto año.

6.1. Recomendaciones

Se recomienda priorizar la construcción de alianzas estratégicas con asociaciones ganaderas y entidades gubernamentales, que aporten credibilidad y faciliten la adopción. La estrategia comercial debería concentrarse en educar al mercado sobre el valor de la trazabilidad y en demostrar retornos concretos, en especial el acceso a primas de exportación. Asimismo, conviene diseñar la plataforma para operar en condiciones de conectividad limitada y ofrecer soporte en español, atendiendo las barreras identificadas. Finalmente, la incorporación gradual de funcionalidades y la política de precios segmentada permitirán captar a los distintos perfiles de productores.

En síntesis, TerraLive articula una oportunidad de mercado sin competencia directa con una propuesta tecnológica innovadora y una estructura financiera sólida. Su implementación exitosa dependerá de la capacidad de la empresa para superar las barreras culturales y de infraestructura mediante alianzas, educación del mercado y un diseño adaptado a las condiciones del campo paraguayo.

6.2. Consideraciones para la implementación

La puesta en marcha de TerraLive debería iniciarse con un programa piloto junto a asociaciones ganaderas y establecimientos de referencia que permitan validar la funcionalidad de la plataforma en condiciones reales y generar casos de éxito demostrables. La construcción temprana de alianzas con entidades gubernamentales y con el Servicio Nacional de Calidad y Salud Animal aportaría respaldo institucional y facilitaría la integración con los sistemas oficiales de trazabilidad. En paralelo, resulta clave desarrollar una oferta comercial diferenciada por segmento y una estrategia de comunicación que traduzca los

beneficios de la trazabilidad en términos concretos de acceso a mercados y de mejora de precios.

A mediano plazo, la expansión hacia mercados internacionales a partir del quinto año exigirá adaptar la plataforma a los estándares de trazabilidad de cada destino y consolidar la infraestructura tecnológica. La escalabilidad del modelo, evidenciada por la expansión de márgenes proyectada, ofrece el sustento financiero para acompañar ese crecimiento sin comprometer la sostenibilidad del negocio.

Declaraciones

Conflicto de intereses: los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Financiamiento: La investigación no recibió financiamiento externo específico.

Contribución de los autores: el autor concibió y desarrolló de manera individual el modelo de negocio, la investigación de mercado, el análisis estratégico y financiero, y la redacción del trabajo original que da origen a este artículo.

Disponibilidad de datos: Los datos que respaldan los hallazgos de este estudio se encuentran contenidos en la tesis de posgrado que le da origen, disponible en los archivos de la Escuela de Posgrado de la Universidad Americana.

Declaración de uso de Inteligencia Artificial: el presente artículo fue sintetizado a partir de la tesis de posgrado original mediante asistencia de inteligencia artificial, bajo supervisión académica y editorial de la Escuela de Posgrado de la Universidad Americana. La IA se empleó como herramienta de apoyo para la reorganización, redacción y elaboración de tablas y figuras a partir de los datos contenidos en la tesis fuente; no se incorporaron datos, resultados ni referencias externas al trabajo original. La responsabilidad científica sobre el contenido corresponde a los autores y a la supervisión académica del programa.

Referencias

- Antonopoulos, A. M. (2017). *Mastering Bitcoin: Unlocking digital cryptocurrencies*. O'Reilly Media.
- Barringer, B., & Ireland, R. D. (2016). *Emprendimiento: Creación de nuevas empresas* (5.^a ed.). Pearson Educación.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Marketing digital: estrategia, implementación y práctica* (7.^a ed.). Pearson Educación.
- Denning, S. (2004). Saber contar una historia. *Harvard Business Review*.
- Elsbach, K. D. (2003). Cómo vender una idea brillante. *Harvard Business Review*.
- Essentials, H. B. (2005). Writing a business plan. En *Entrepreneur's Toolkit* (pp. 63–84). Harvard Business School Press.
- Fernández, R. (2020). *Marketing 4.0: del tradicional al digital*. Ediciones Díaz de Santos.
- Ferraro, C. (2019). *El plan de negocios: herramienta clave para emprendedores*. Ediciones Granica.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Marketing* (15.^a ed.). Pearson Educación.

- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España. (2020). Guía para la elaboración de un plan de negocio. <https://www.mincotur.gob.es>
- Mougayar, W. (2016). The business blockchain: Promise, practice, and application of the next internet technology. Wiley.
- Narayanan, A., Bonneau, J., Felten, E., Miller, A., & Goldfeder, S. (2016). Bitcoin and cryptocurrency technologies. Princeton University Press.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Deusto.
- Sánchez, J. (2018). Marketing digital: estrategias para ganar clientes en internet. Ediciones Paraninfo.
- SENACSA. (s.f.). Estadísticas y resúmenes estadísticos históricos. Servicio Nacional de Calidad y Salud Animal. <https://senacsa.gov.py/>
- Swan, M. (2015). Blockchain: Blueprint for a new economy. O'Reilly Media.
- Tapscott, D., & Tapscott, A. (2016). Blockchain revolution. Penguin.

Plan de marketing para el lanzamiento del supermercado en línea «Súper Ya» en el área metropolitana de Asunción (2024): un análisis estratégico y de viabilidad financiera

Ernesto Cañete | Pedro González

*Maestría en Marketing y Gestión Estratégica de Ventas (MMGEV) — Universidad Americana,
Escuela de Posgrado*

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Programa	Maestría en Marketing y Gestión Estratégica de Ventas (MMGEV)
Tutor	Mg. Christian Benítez · Mg. Cynthia Acosta
Institución	Universidad Americana – Escuela de Posgrado
Correspondencia	academicjournal.americana@americana.edu.py

Resumen

El presente artículo sintetiza un plan de marketing orientado a evaluar la viabilidad estratégica, comercial y financiera del lanzamiento de «Súper Ya», una plataforma de supermercado en línea con entrega a domicilio en el área metropolitana de Asunción, para el año 2024. La metodología combinó un análisis estratégico basado en las cinco fuerzas de Porter y el análisis PEST, con una investigación de mercado cuantitativa aplicada mediante una encuesta en línea a 385 personas, y una evaluación económico-financiera proyectada a cinco años con tres escenarios. Los resultados indican una industria atractiva (3,56 sobre 5) y una elevada disposición de los consumidores a probar un nuevo supermercado en línea (95%). El proyecto requiere una inversión de Gs. 1.588.923.000, financiada en partes iguales con recursos propios y financiamiento bancario. En el escenario realista se obtiene un Valor Actual Neto de Gs. 213.716.609 y una Tasa Interna de Retorno de 18,29%, con recuperación en cuatro años y cuatro meses, por lo que se concluye que la iniciativa es viable.

Palabras clave: supermercado en línea; comercio electrónico; plan de marketing; entrega a domicilio; B2C; Asunción.

Abstract

This article summarizes a marketing plan aimed at assessing the strategic, commercial and financial feasibility of launching «Súper Ya», an online supermarket platform with home delivery in the metropolitan area of Asunción, for the year 2024. The methodology combined a strategic analysis based on Porter's five forces and the PEST analysis, with quantitative market research applied through an online survey of 385 people, and a five-year financial appraisal under three scenarios. Results reveal an attractive industry (3.56 out of 5) and a high consumer willingness to try a new online supermarket (95%). The project requires an investment of Gs. 1,588,923,000, financed in equal parts with equity and bank financing. In

the realistic scenario, the project yields a Net Present Value of Gs. 213,716,609 and an Internal Rate of Return of 18.29%, with payback in four years and four months, concluding that the initiative is feasible.

Keywords: online supermarket; e-commerce; marketing plan; home delivery; B2C; Asunción.

1. Introducción

La administración del tiempo se ha convertido en un factor determinante de la vida en las grandes ciudades, y el comercio electrónico ha emergido como una respuesta a esa necesidad de conveniencia. La pandemia aceleró la adopción de dispositivos móviles y de las compras por internet, consolidando al canal digital como un medio habitual de compraventa. En ese contexto surge «Súper Ya», una plataforma web y móvil de supermercado en línea que ofrece entrega a domicilio en un plazo estimado de 30 a 60 minutos.

El proyecto se dirige a hombres y mujeres de 25 a 45 años, de nivel socioeconómico medio-alto y alto, residentes en las ciudades de Luque, Fernando de la Mora, San Lorenzo, Lambaré y Capiatá. El modelo de negocio es de tipo B2C y se apoya en depósitos físicos sin atención presencial, operados exclusivamente a través de la plataforma. Datos de contexto respaldan la oportunidad: cerca de la mitad de la población paraguaya opta por compras en línea y una proporción creciente las realiza de forma habitual.

El presente artículo evalúa la viabilidad integral del plan a partir del análisis del entorno competitivo, un estudio de mercado sobre el comportamiento del consumidor y una evaluación económico-financiera con horizonte de cinco años. El trabajo se organiza en una revisión de literatura, la metodología, los resultados, la discusión y las conclusiones y recomendaciones.

El comportamiento del consumidor paraguayo, cada vez más habituado a resolver sus compras a través de canales digitales, ofrece un terreno fértil para una propuesta que combine variedad, precio competitivo y entrega veloz. «Súper Ya» busca ocupar ese espacio con un modelo operativo eficiente y una comunicación orientada a construir confianza y hábito de recompra.

1.1. Objetivo general

Lanzar, desarrollar e implementar la plataforma de compras en línea «Súper Ya» mediante un plan de marketing integral.

1.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis de la industria a la cual se desea ingresar para determinar el atractivo promedio de la misma.
- Elaborar un estudio de mercado para identificar las preferencias e intereses del usuario.

- Diseñar un plan de marketing que asegure el éxito de los productos y servicios que se desean ofrecer al mercado.
- Crear un plan financiero para evaluar la factibilidad de la propuesta.

1.3. Justificación

La iniciativa responde a la creciente demanda de conveniencia y ahorro de tiempo en las compras cotidianas, y al afianzamiento del comercio electrónico tras la pandemia. La entrega rápida a domicilio, la variedad de productos y una experiencia de usuario ágil constituyen los pilares de la propuesta de valor de «Súper Ya», que busca diferenciarse en un mercado en expansión mediante una estrategia de penetración y una operación eficiente basada en depósitos sin atención presencial.

2. Revisión de literatura

2.1. Estrategia competitiva y análisis del entorno

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (2008) permite valorar el atractivo de una industria a partir de la rivalidad, las barreras de entrada y de salida, la amenaza de sustitutos y el poder de negociación de compradores y proveedores. El análisis PEST complementa esta mirada con los factores político-legales, económicos, sociales y tecnológicos del entorno. Hill y Jones (2011) vinculan estos análisis con la elección de estrategias y con la posición competitiva de la empresa en el mercado.

2.2. Comportamiento del consumidor e investigación de mercados

La comprensión del comportamiento del consumidor resulta esencial en un negocio orientado al cliente final. Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz (2004) y Malhotra (2008) sistematizan los métodos de investigación de mercados y los factores que inciden en la decisión de compra. En el comercio electrónico, variables como la confianza, la rapidez de entrega, el precio y la experiencia de uso adquieren un peso decisivo en la elección del canal y del proveedor.

2.3. Marketing mix y marketing relacional

El marketing mix articula las decisiones de producto, precio, plaza y promoción, a las que el marketing de servicios añade las dimensiones de personas, procesos y evidencia física. Fernández (2017) desarrolla el enfoque de las «6R» del marketing relacional —retención, referenciación, rentabilización, recuperación, reactivación y relación—, orientado a maximizar el valor del cliente a lo largo del tiempo. En un supermercado en línea, la fidelización y la recompra constituyen factores críticos de rentabilidad.

2.4. Evaluación financiera de proyectos

La valoración del proyecto se apoya en el costo promedio ponderado del capital (WACC), estimado a partir del modelo CAPM, y en indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la

Tasa Interna de Retorno (TIR), la relación beneficio-costo, el período de recuperación y el punto de equilibrio. El análisis de sensibilidad por escenarios completa la evaluación al mostrar la robustez de los resultados frente a variaciones en el volumen de ventas.

2.5. Comercio electrónico y logística de última milla

El crecimiento del comercio electrónico ha puesto en el centro de la competencia a la logística de última milla, es decir, la etapa final de la entrega al consumidor. La rapidez, la fiabilidad y el costo del reparto se han convertido en factores decisivos de la experiencia de compra y en fuentes de diferenciación. Para un supermercado en línea, la capacidad de garantizar entregas en franjas horarias breves y de gestionar eficientemente los centros de distribución constituye un elemento central del modelo de negocio y de su propuesta de valor.

3. Metodología

3.1. Enfoque y diseño

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, descriptivo y de corte transversal. El objetivo del estudio de mercado fue conocer el comportamiento del consumidor de compras en línea en Paraguay, con foco en el área metropolitana de Asunción. La técnica empleada fue la encuesta en línea, mediante un cuestionario de preguntas cerradas distribuido a través de Google Forms.

3.2. Población, muestra e instrumentos

El universo se estimó en 1.160.151 personas, del cual se definió un mercado potencial equivalente al 10% (116.015 personas). Con una heterogeneidad del 50%, un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, se calculó una muestra de 385 encuestas. La recolección se realizó entre el 5 de febrero y el 21 de abril de 2024. El cuestionario abordó los hábitos de compra en línea, los canales y aplicaciones utilizados, los atributos valorados y el perfil sociodemográfico de los encuestados.

Tabla 1. Ficha técnica de la investigación de mercado

Parámetro	Valor
Universo	1.160.151
Mercado potencial (10%)	116.015

Heterogeneidad	50%
Margen de error	5%
Nivel de confianza	95%
Muestra (n)	385

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cañete y González, 2024).

4. Resultados

Los resultados se presentan en cuatro bloques: el diagnóstico del entorno competitivo, los hallazgos de la investigación de mercado, la propuesta comercial y de marketing, y la evaluación económico-financiera con su análisis de sensibilidad.

4.1. Análisis estructural de la industria (cinco fuerzas de Porter)

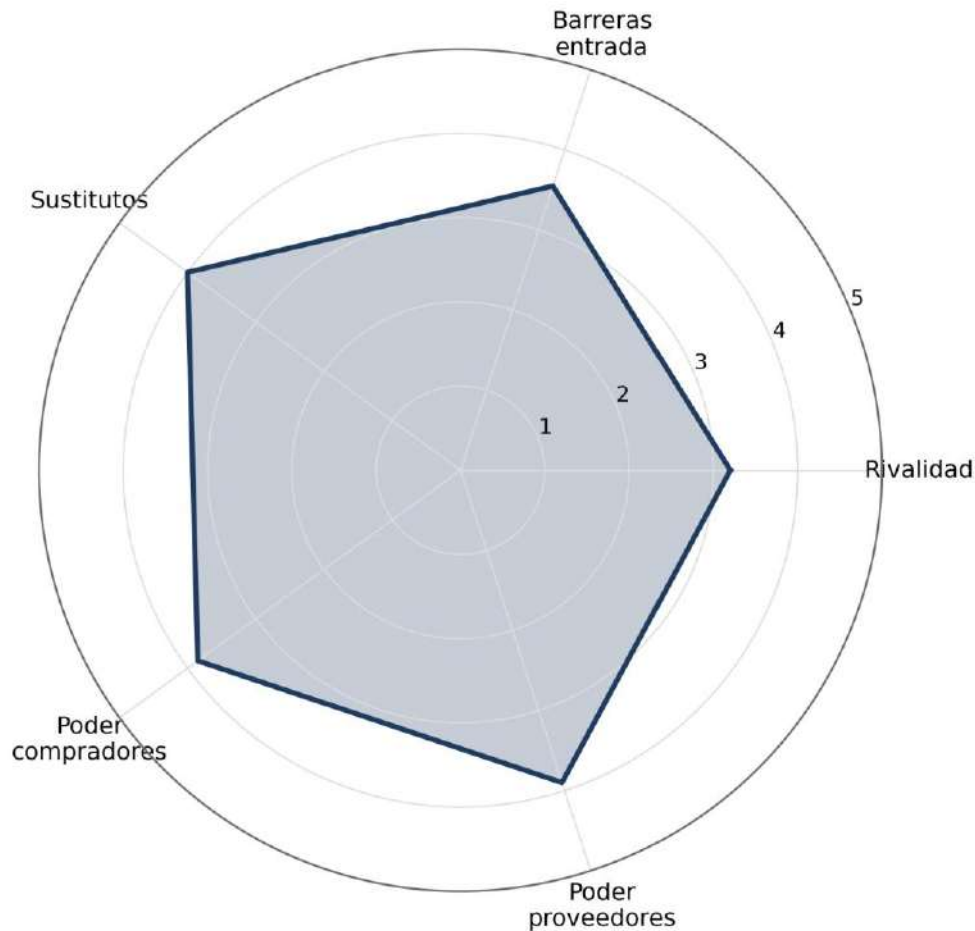
El análisis de las cinco fuerzas competitivas arrojó un atractivo general de la industria de 3,56 sobre 5, nivel atractivo. El poder de los proveedores (3,90) y el poder de los compradores (3,85) resultaron las fuerzas más favorables, seguidas de las barreras de entrada (3,55) y la rivalidad entre competidores (3,20). La amenaza de sustitutos, con un valor de 4,0, se comporta como una barrera favorable para el ingreso. En conjunto, el sector se presenta como una oportunidad atractiva para un nuevo entrante.

Tabla 2. Atractivo por fuerza competitiva

Fuerza competitiva	Atractivo (1–5)
Rivalidad entre competidores	3,20
Barreras de entrada	3,55
Amenaza de sustitutos	4,00
Poder de compradores	3,85
Poder de proveedores	3,90
Atractivo general	3,56

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cañete y González, 2024).

Figura 1. Perfil de atractivo del sector según las cinco fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cañete y González, 2024).

4.1.1. Factores del entorno (PEST)

El análisis PEST situó al proyecto en un entorno de oportunidades y desafíos. En el plano económico, el país mostró señales de crecimiento y una inflación en descenso; en el social, la creciente conectividad y la adopción de hábitos digitales; y en el tecnológico, la expansión de la penetración de internet y de las velocidades de conexión. Estos factores refuerzan la pertinencia de una propuesta de comercio electrónico orientada a la conveniencia.

Tabla 3. Síntesis del análisis PEST

Dimensión	Factor de contexto
Económica	Crecimiento económico e inflación en descenso
Social	Alta conectividad y adopción de hábitos digitales
Tecnológica	Aumento de la penetración y velocidad de internet
Político-legal	Marco de responsabilidad fiscal y regulación del consumo

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cañete y González, 2024).

4.2. Investigación de mercado

La encuesta reveló una elevada penetración de las compras de supermercado en línea (89% de los encuestados) y una marcada disposición a probar un nuevo supermercado en línea

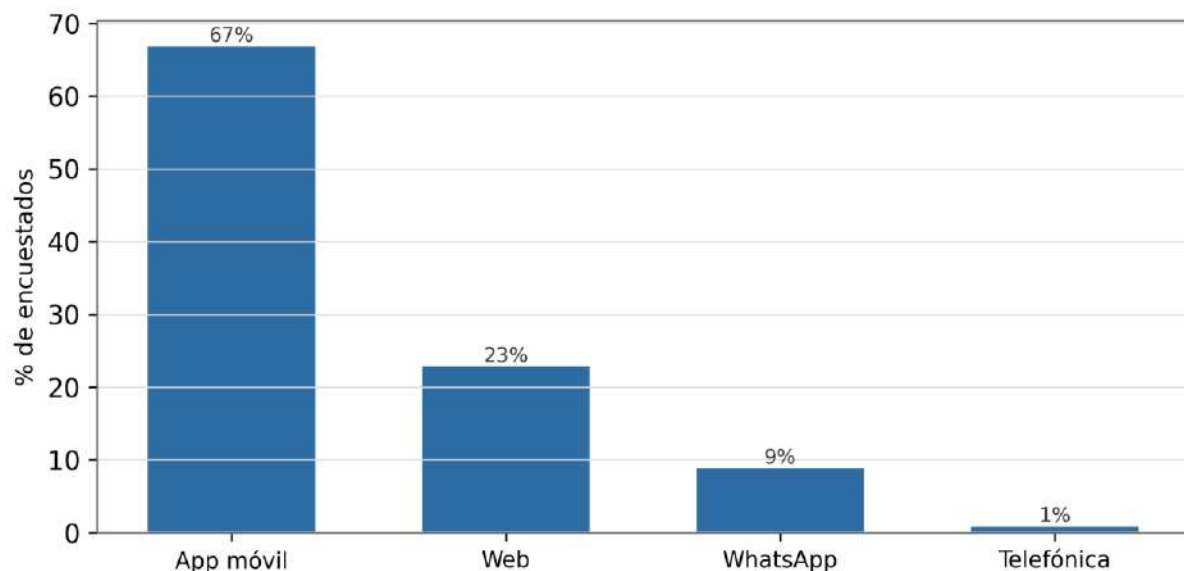
(95%). Los canales preferidos son la aplicación móvil (67%) y la web (23%), y los aspectos más valorados son el precio justo (35%), la disponibilidad de entrega (31%) y la seguridad de los pagos (16%). La frecuencia de compra se concentra en dos veces al mes (45%) y una vez por semana (39%), con un gasto predominante de entre Gs. 100.000 y Gs. 200.000 por compra (65%).

Tabla 4. Resultados seleccionados de la investigación de mercado

Pregunta	Respuesta principal	%
¿Compra en supermercados en línea?	Sí	89%
Canal más cómodo	Aplicación móvil	67%
Aspecto más importante	Precio justo	35%
Frecuencia de compra	2 veces al mes	45%
Gasto por compra	Gs. 100.000–200.000	65%
¿Probaría un nuevo supermercado en línea?	Sí	95%

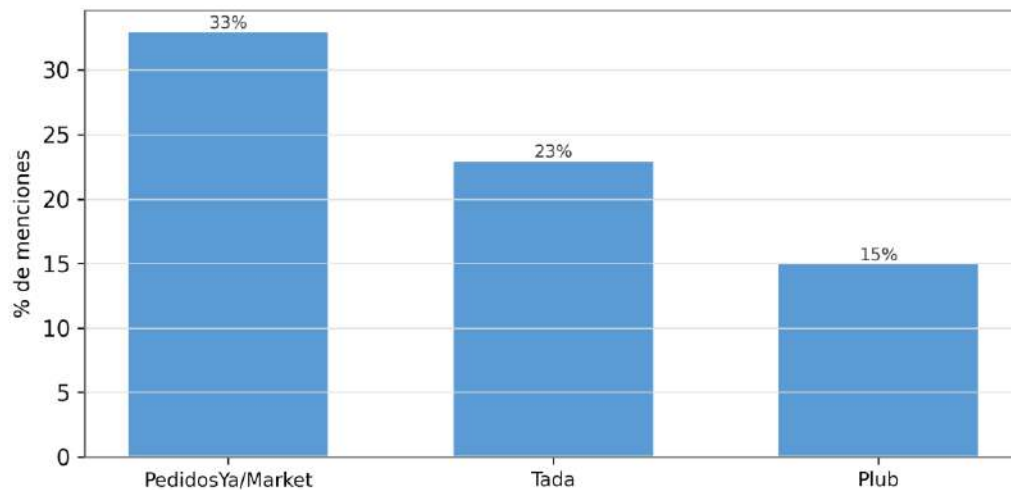
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cañete y González, 2024).

Figura 2. Canal de compra más cómodo para el consumidor



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cañete y González, 2024).

Figura 3. Aplicaciones de compra en línea más utilizadas



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cañete y González, 2024).

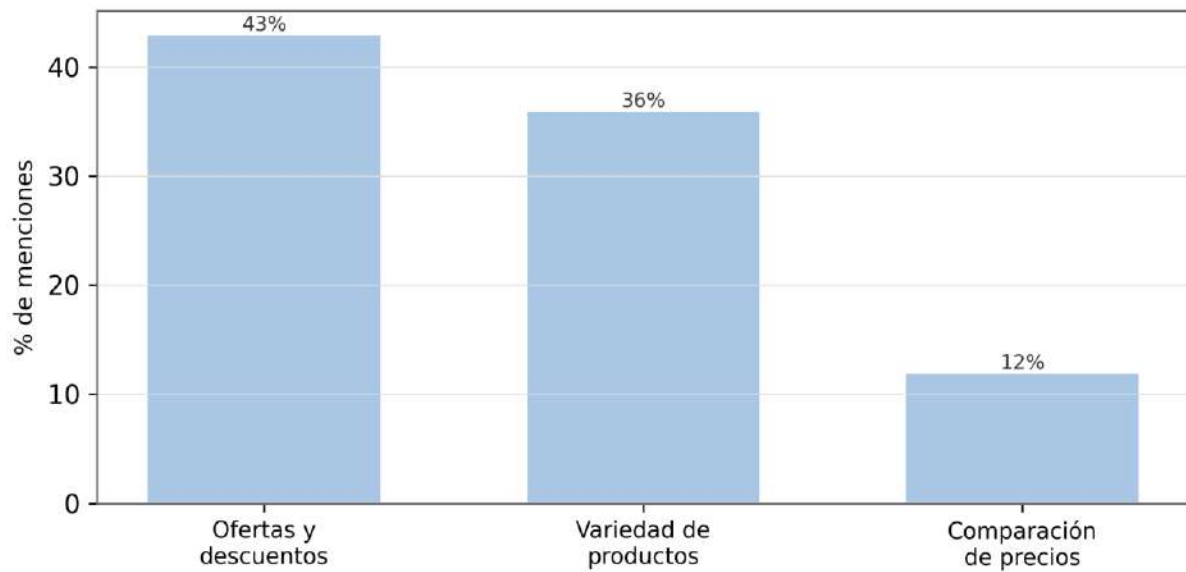
El análisis del perfil sociodemográfico y de los hábitos de consumo completó el diagnóstico. Predominan los encuestados de sexo masculino (62%) y del rango de 31 a 35 años (42%), residentes principalmente en Capiatá (25%), Luque (24%) y San Lorenzo (21%). En cuanto a los atributos valorados en el servicio, destacan el mejor precio (35%), la rapidez en la entrega (25%) y el ahorro de tiempo (17%).

Tabla 5. Perfil sociodemográfico y atributos valorados

Variable	Categoría	%
Género	Masculino	62%
Edad	31–35 años	42%
Ciudad	Capiatá	25%
Atributo valorado	Mejor precio	35%
Atributo valorado	Rapidez en la entrega	25%
Ingreso mensual	3–4 salarios mínimos	54%

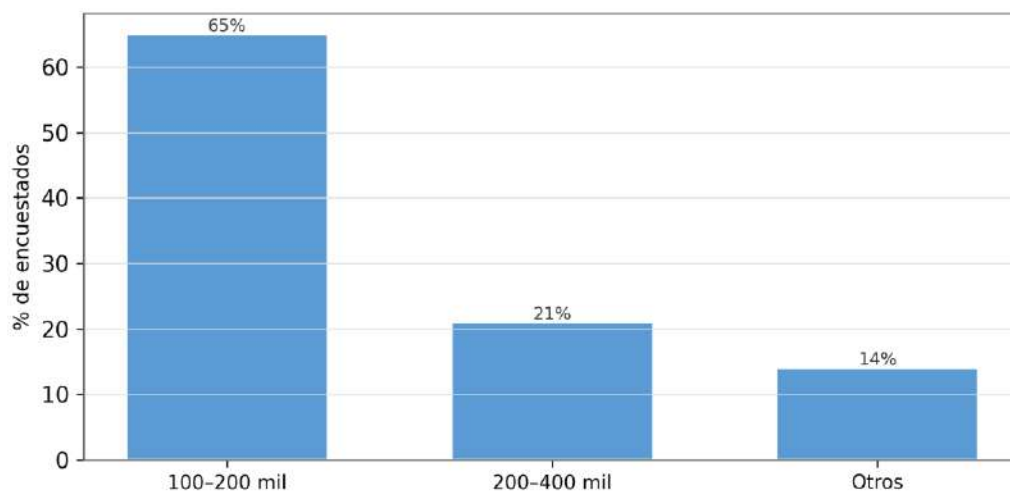
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cañete y González, 2024).

Figura 4. Motivos de uso de las aplicaciones de compra



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cañete y González, 2024).

Figura 5. Gasto aproximado por compra (Gs.)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cañete y González, 2024).

4.3. Segmentación, propuesta de valor y marketing mix

«Súper Ya» adopta una estrategia de segmentación B2C dirigida a consumidores de 25 a 45 años de nivel socioeconómico medio-alto y alto, con una operación basada en cinco centros de distribución en el área metropolitana. La estrategia de precios es de penetración de mercado. Como incentivo de captación, los clientes nuevos acceden a entregas gratuitas en sus primeros pedidos mensuales, tras lo cual se aplica una tarifa estándar de Gs. 50.000 por pedido con compra mínima. La propuesta de valor se apoya en la rapidez de entrega, la variedad de productos y una experiencia de usuario ágil.

Tabla 6. Elementos centrales del marketing mix

Variable de marketing	Definición
Segmento	B2C, 25–45 años, nivel medio-alto y alto
Cobertura	Luque, San Lorenzo, Fernando de la Mora, Lambaré y Capiatá
Estrategia de precio	Penetración de mercado
Tarifa de entrega	Gs. 50.000 por pedido (con compra mínima)
Tiempo de entrega	30 a 60 minutos

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cañete y González, 2024).

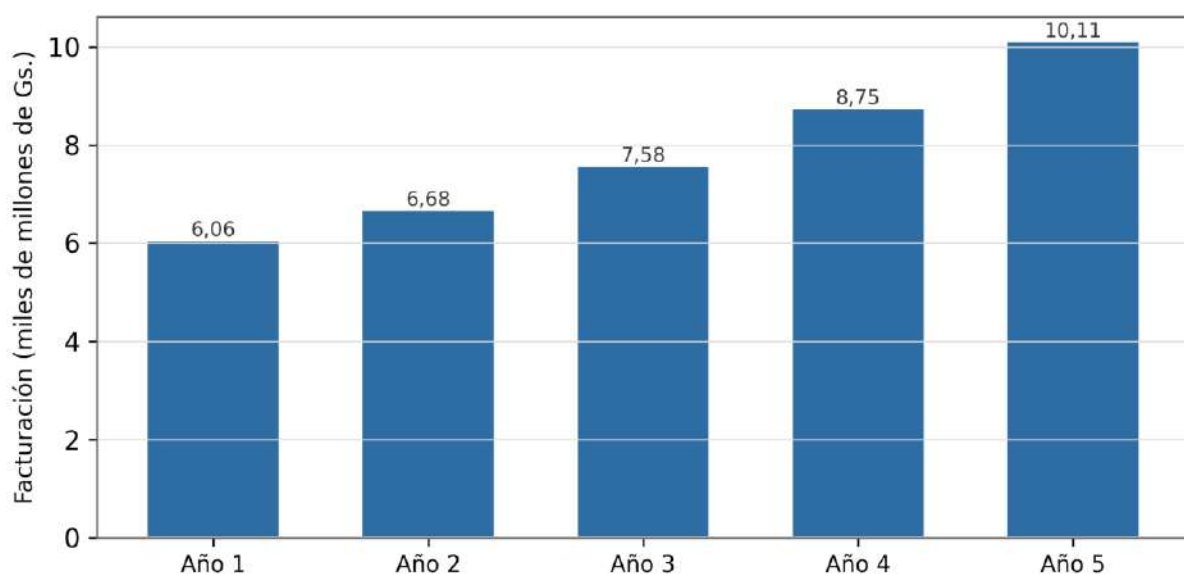
4.4. Proyección de ventas y presupuesto de marketing

La proyección de ingresos se estructuró a partir de la cantidad de tickets y del ticket promedio por sucursal, con tasas de crecimiento de la cantidad de tickets del 5%, 8% y 10% y de la facturación del 10%, 13% y 16% a lo largo del horizonte. La facturación total parte de Gs. 6.061.800.000 en el primer año y alcanza Gs. 10.110.141.281 en el quinto, en tanto que el número de tickets crece de 46.800 a 64.216. El presupuesto de marketing representa el 6% de las ventas en el primer año y desciende hasta el 4,3% en el quinto.

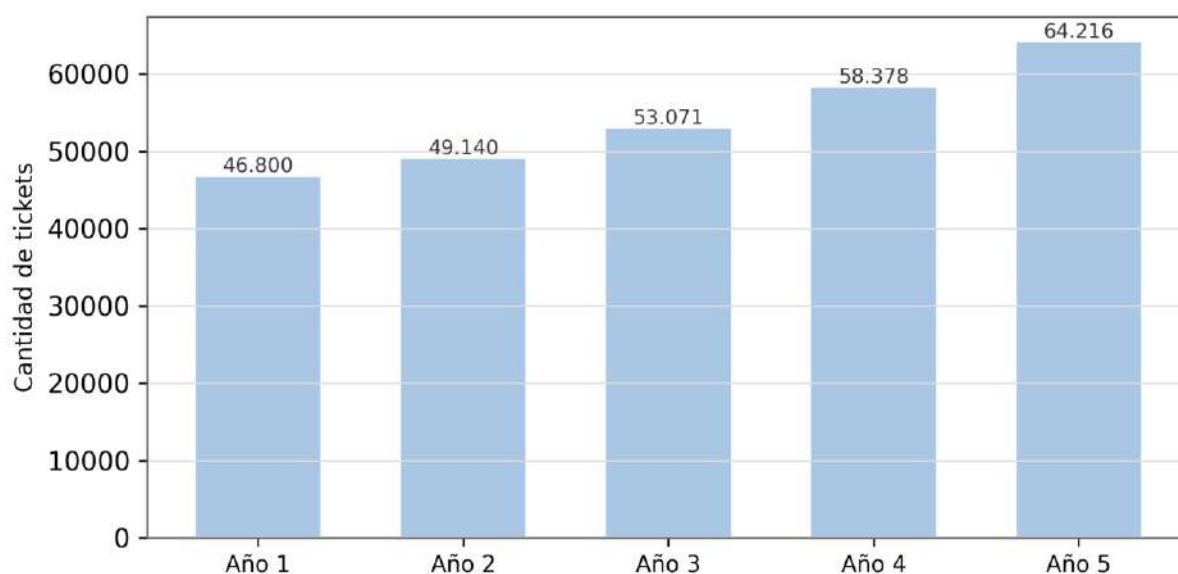
Tabla 7. Proyección de facturación, tickets y presupuesto de marketing

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Facturación total (Gs.)	6.061.800.000	6.683.134.500	7.578.674.523	8.753.369.074	10.110.141.281
Cantidad de tickets	46.800	49.140	53.071	58.378	64.216
Presupuesto de marketing (Gs.)	363.708.000	320.790.456	363.776.377	393.901.608	434.736.075

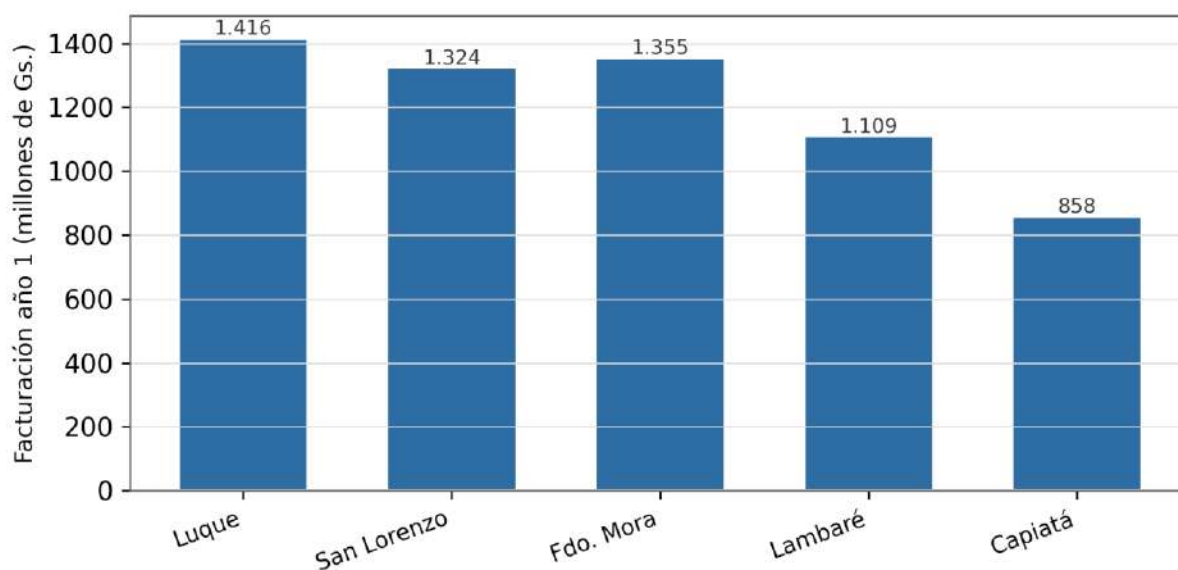
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cañete y González, 2024).

Figura 6. Evolución de la facturación proyectada (miles de millones de Gs.)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cañete y González, 2024).

Figura 7. Evolución del número de tickets

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cañete y González, 2024).

Figura 8. Facturación del primer año por centro de distribución (millones de Gs.)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cañete y González, 2024).

La distribución de la facturación por centro muestra un aporte relativamente equilibrado de las cinco sucursales, con Luque, San Lorenzo y Fernando de la Mora a la cabeza. Esta configuración territorial contribuye a diversificar el riesgo comercial y a optimizar la cobertura del área metropolitana.

4.5. Inversión inicial y estructura de financiamiento

La inversión total del proyecto asciende a Gs. 1.588.923.000, cuyo componente principal es el fondo para capital de trabajo (69%), seguido de la inversión en activos (21%), los activos intangibles (6%) y los gastos de lanzamiento (4%). La estructura de financiamiento se reparte

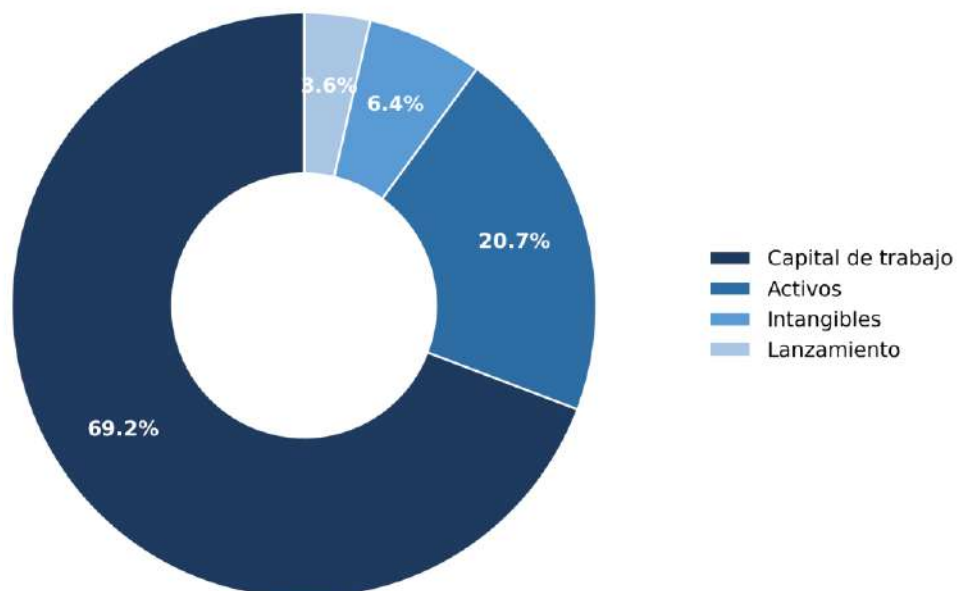
en partes iguales entre el capital social (Gs. 788.923.000) y la financiación externa (Gs. 800.000.000), esta última mediante un préstamo a cinco años con una tasa nominal del 15%.

Tabla 8. Composición de la inversión inicial

Concepto	Monto (Gs.)	%
Fondo para capital de trabajo	1.100.000.000	69%
Inversión en activos	329.215.000	21%
Inversión en activos intangibles	102.000.000	6%
Inversión para lanzamiento	57.708.000	4%
Total inversión	1.588.923.000	100%

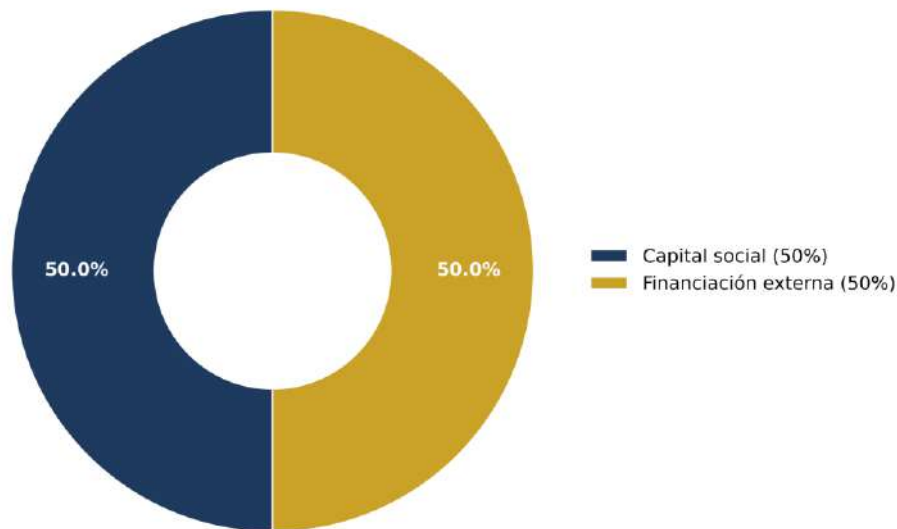
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cañete y González, 2024).

Figura 9. Composición de la inversión inicial



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cañete y González, 2024).

Figura 10. Estructura de financiamiento de la inversión



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cañete y González, 2024).

La contribución neta de marketing constituye un indicador clave de la eficiencia comercial del proyecto. Partiendo de Gs. 2.564.141.400 en el primer año, crece de manera sostenida hasta superar los Gs. 4.448.000.000 en el quinto, con una participación sobre las ventas que se mantiene estable en torno al 43%. Esta trayectoria confirma que, una vez absorbidos los costos de lanzamiento, la inversión en marketing genera un retorno creciente que sustenta la rentabilidad del negocio.

Tabla 9. Contribución neta de marketing por año

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Contribución neta de mkt (Gs.)	2.564.141.400	2.907.453.964	3.296.723.418	3.833.975.655	4.448.462.164
CNM sobre ventas	42,3%	43,5%	43,5%	43,8%	44,0%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cañete y González, 2024).

4.6. Costo de capital y estado de resultados

El costo promedio ponderado del capital se estimó en 12,47%, combinando un costo del patrimonio de 11,43% en guaraníes y un costo de la deuda de 13,50%, ponderados en partes iguales. El estado de resultados proyectado muestra una pérdida en el primer año (Gs. - 124.724.845), producto de la fase de lanzamiento, que se revierte a partir del segundo ejercicio hasta alcanzar una utilidad neta de Gs. 1.084.010.826 en el quinto año. El margen bruto se mantiene estable en torno al 48,3%.

Tabla 10. Componentes del costo promedio ponderado del capital (WACC)

Componente	Valor
Costo del patrimonio (Ke) en Gs.	11,43%
Costo de la deuda (Kd)	13,50%
Participación patrimonio / deuda	50% / 50%
WACC	12,47%

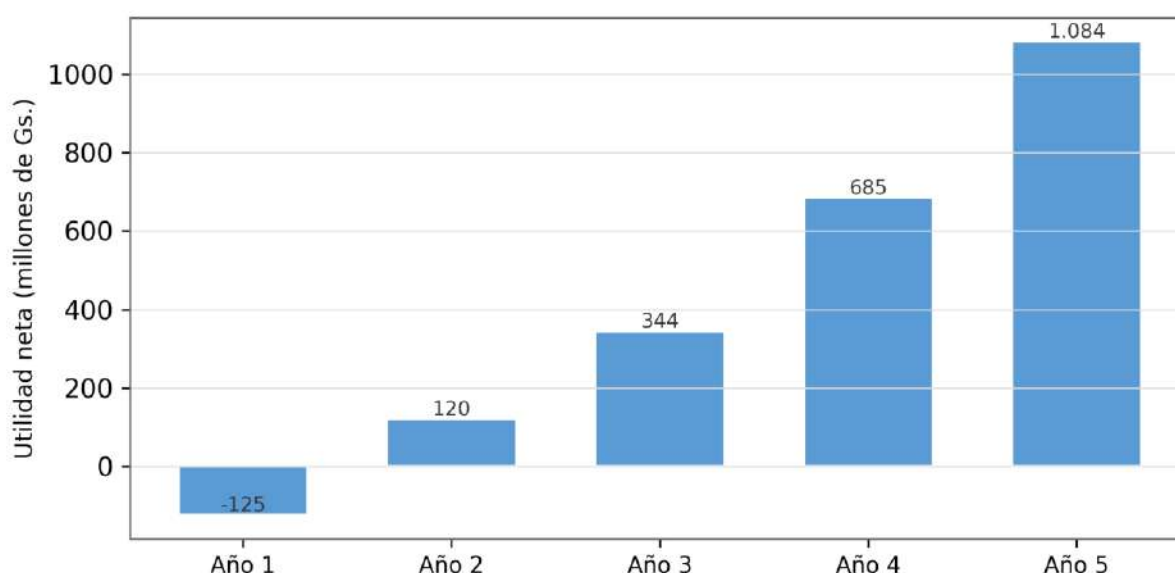
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cañete y González, 2024).

Tabla 11. Estado de resultados — indicadores clave (escenario realista, Gs.)

Concepto (Gs.)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas	6.061.800.000	6.683.134.500	7.578.674.523	8.753.369.074	10.110.141.281
EBITDA	82.206.169	336.543.421	591.660.347	986.751.931	1.450.509.204
Utilidad neta	-124.724.845	120.110.605	344.311.212	684.713.480	1.084.010.826

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cañete y González, 2024).

Figura 11. Utilidad neta proyectada (millones de Gs.)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cañete y González, 2024).

La estructura de gastos generales, dominada por el alquiler de los centros de distribución, la energía y el combustible, se mantiene bajo control a lo largo del horizonte, creciendo de Gs. 650.649.000 en el primer año a Gs. 772.013.100 en el quinto. El punto de equilibrio se alcanza a partir del segundo año, cuando el margen de seguridad supera la unidad, lo que confirma la sostenibilidad operativa del negocio en el escenario realista.

Tabla 12. Principales gastos generales (Gs.)

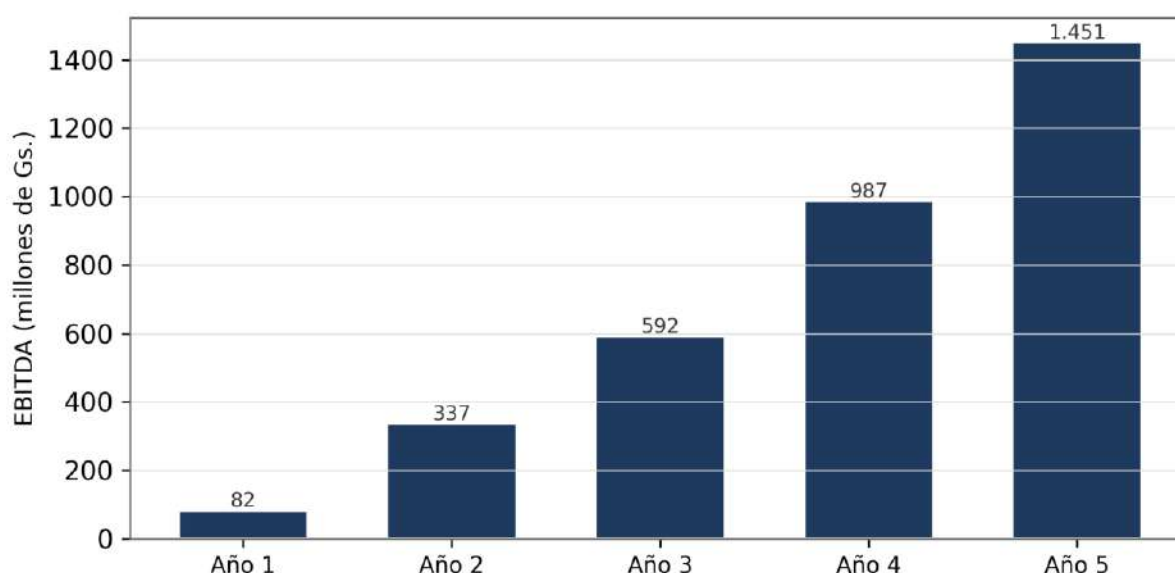
Rubro de gasto general	Año 1	Año 5
Alquiler	291.000.000	426.053.100
Combustible	90.000.000	114.000.000
Energía (ANDE)	120.000.000	120.000.000
Total gastos generales	650.649.000	772.013.100

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cañete y González, 2024).

Tabla 13. Márgenes y rentabilidad sobre el capital (escenario realista)

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen bruto	48,3%	48,3%	48,3%	48,3%	48,3%
Margen EBITDA	1,4%	5,0%	7,8%	11,3%	14,3%
ROE	-15,8%	15,2%	43,6%	86,8%	137,4%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cañete y González, 2024).

Figura 12. Evolución del EBITDA proyectado (millones de Gs.)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cañete y González, 2024).

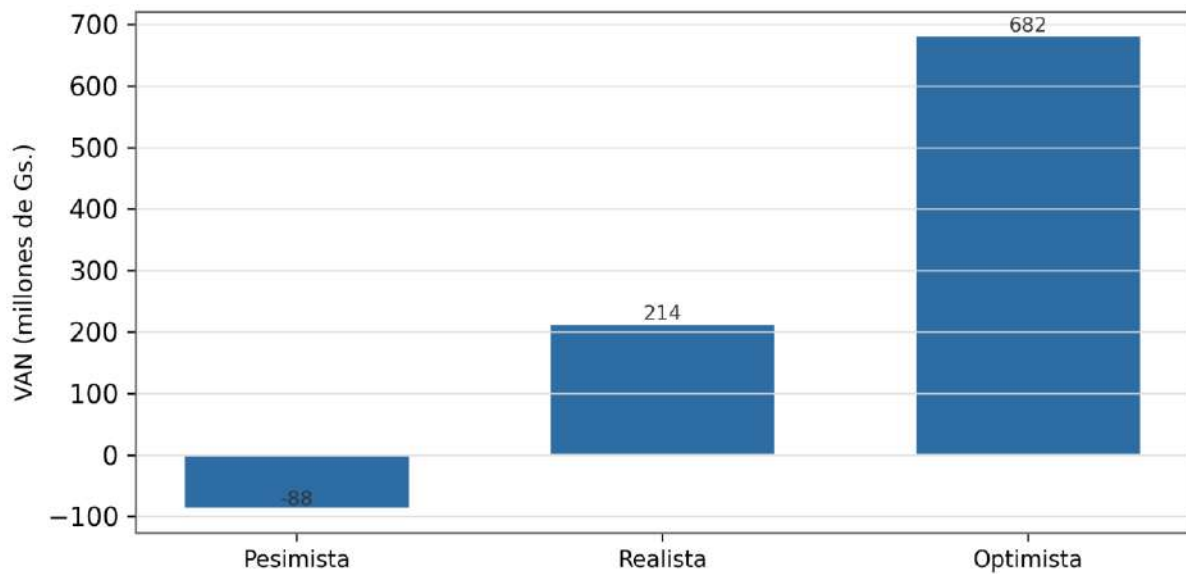
4.7. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad muestra que el proyecto es atractivo en los escenarios realista y optimista. En el realista, el Valor Actual Neto alcanza Gs. 213.716.609 y la Tasa Interna de Retorno 18,29%, superior al WACC de 12,47%, con recuperación en cuatro años y cuatro meses. El escenario optimista eleva el VAN a Gs. 682.315.799 y la TIR a 30,39%, con recuperación en cuatro años. En cambio, el escenario pesimista arroja un VAN negativo de Gs. -88.190.500 y una TIR de 10,06%, inferior al costo de capital, sin recuperación dentro del horizonte de cinco años.

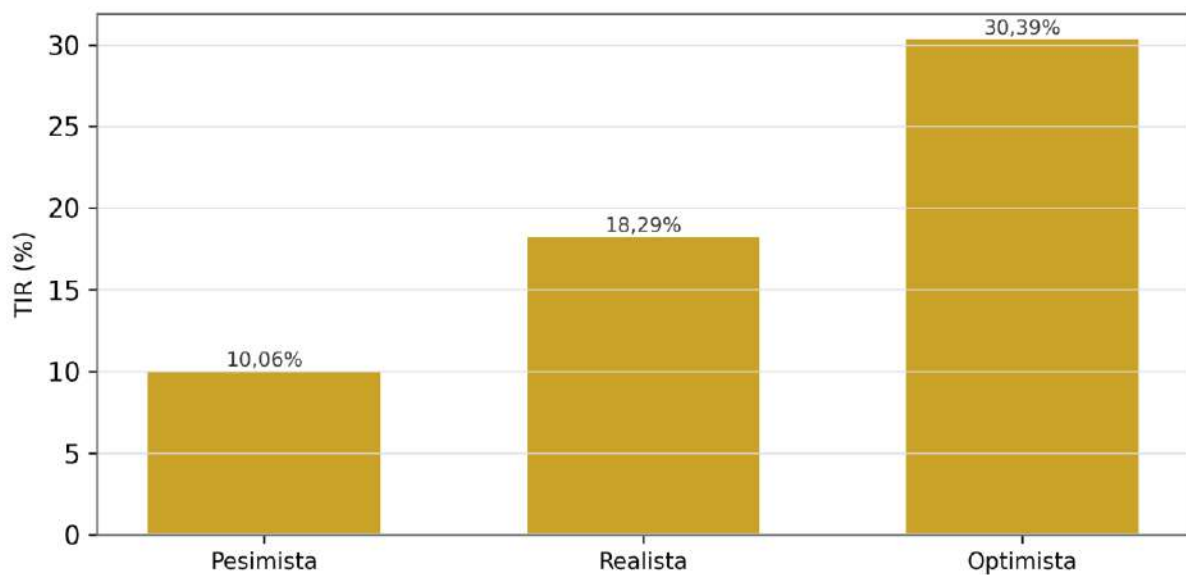
Tabla 14. Indicadores financieros por escenario

Indicador	Pesimista	Realista	Optimista
VAN (Gs.)	-88.190.500	213.716.609	682.315.799
TIR	10,06%	18,29%	30,39%
Relación B/C	0,97	0,98	1,00
Payback	No se recupera	4 años 4 meses	4 años

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cañete y González, 2024).

Figura 13. Valor Actual Neto por escenario

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cañete y González, 2024).

Figura 14. Tasa Interna de Retorno por escenario

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Cañete y González, 2024).

El contraste entre los escenarios ofrece una guía para la gestión: mientras el optimista casi triplica el valor generado respecto del realista, el pesimista revela un umbral de facturación por debajo del cual el proyecto no recupera la inversión en el horizonte previsto. Esta asimetría subraya la centralidad de la ejecución comercial y del cumplimiento del plan de ventas, y aconseja definir indicadores tempranos de seguimiento —tickets, ticket promedio y tasa de recompra— que permitan reaccionar ante desviaciones.

5. Discusión

Los resultados confirman que el lanzamiento de «Súper Ya» es una iniciativa viable en los escenarios realista y optimista. El atractivo de la industria y la elevada disposición de los consumidores a probar un nuevo supermercado en línea configuran un entorno favorable, en el que la propuesta de valor centrada en la rapidez de entrega y la conveniencia puede capturar cuota de mercado. La financiación externa, que cubre la mitad del capital, permite destinar mayores recursos al marketing y a la captación de clientes en la fase de lanzamiento.

El análisis de sensibilidad advierte, no obstante, que el proyecto es sensible al volumen de ventas: en el escenario pesimista el valor generado se torna negativo. Ello subraya la importancia de las estrategias de captación y fidelización para sostener el crecimiento de la facturación. La rentabilidad sobre el capital, las ventas y los activos muestra una mejora progresiva a partir del segundo año, coherente con la maduración del negocio y con el peso decreciente de la inversión inicial.

Los ratios de rentabilidad ilustran la mejora progresiva del negocio: el retorno sobre el capital (ROE) pasa de valores negativos en el primer año a niveles muy elevados en el quinto, mientras que el retorno sobre la inversión (ROI) y el retorno sobre las ventas (ROS) siguen trayectorias ascendentes. La contribución neta de marketing, en torno al 43% de las ventas, evidencia la eficiencia de la inversión comercial una vez superada la fase de lanzamiento.

5.1. Implicancias para la gestión comercial

Los hallazgos tienen implicancias directas para la gestión comercial del proyecto. En primer lugar, la elevada disposición a probar el servicio no garantiza por sí sola la recompra: la conversión de la prueba inicial en un hábito de consumo dependerá de la consistencia en el cumplimiento de los plazos de entrega y de la calidad de la experiencia. En segundo lugar, la concentración del gasto por compra en el rango de Gs. 100.000 a Gs. 200.000 sugiere que las estrategias de aumento del ticket promedio —ventas cruzadas, combos y umbrales de envío gratuito— pueden tener un impacto significativo en la facturación sin necesidad de ampliar la base de clientes.

En tercer lugar, la preferencia marcada por la aplicación móvil como canal de compra refuerza la importancia de invertir en una experiencia digital fluida y en funcionalidades que faciliten la navegación, la búsqueda y el pago seguro. Finalmente, la valoración del precio justo como principal atributo de decisión indica que la estrategia de penetración, acompañada de una comunicación clara del valor entregado, es coherente con las expectativas del mercado objetivo. Estas implicancias, derivadas directamente de la evidencia recogida, orientan la asignación de recursos y las prioridades de la fase de lanzamiento.

6. Conclusiones y recomendaciones

El plan de marketing demuestra que el lanzamiento de «Súper Ya» es viable en términos estratégicos, comerciales y financieros. El estudio de mercado confirma una demanda clara

del servicio; el análisis del entorno revela una industria atractiva; y la evaluación financiera arroja, en el escenario realista, un VAN de Gs. 213.716.609, una TIR de 18,29% superior al WACC de 12,47% y una recuperación de la inversión en cuatro años y cuatro meses. Se concluye que la empresa cuenta con las condiciones adecuadas para implementar el plan con éxito.

En síntesis, la convergencia entre un mercado receptivo, una industria atractiva y una estructura financiera equilibrada respalda la decisión de lanzar «Súper Ya», siempre que la gestión comercial logre sostener el ritmo de crecimiento de la facturación previsto en el escenario realista.

6.1. Recomendaciones

Se recomienda priorizar el marketing digital mediante campañas de alto impacto, optimización en buscadores y publicidad segmentada, y diversificar los ingresos con esquemas de suscripción o membresías exclusivas. En el escenario realista conviene consolidar la base de clientes con promociones y programas de fidelización, y en el optimista, expandir la operación mediante alianzas estratégicas y mayor penetración territorial. Finalmente, se sugiere realizar análisis trimestrales de las acciones de marketing y reforzar la propuesta de valor centrada en la rapidez, la conveniencia y una experiencia de usuario ágil e intuitiva.

6.2. Consideraciones para la implementación

La implementación del plan debería iniciarse con una campaña de lanzamiento centrada en la captación de los primeros clientes, aprovechando el incentivo de entregas gratuitas y una fuerte presencia en canales digitales. La consolidación de la operación logística en los cinco centros de distribución resulta crítica para cumplir con los plazos de entrega prometidos, verdadero eje de la propuesta de valor. En paralelo, la construcción de una base de datos de clientes permitirá personalizar ofertas y desplegar programas de fidelización que impulsen la recompra.

A medida que el negocio madure, la incorporación de analítica de datos y de segmentación por comportamiento facilitará la optimización de las campañas y la mejora continua de la experiencia. La eventual expansión hacia nuevas zonas geográficas y la diversificación de las fuentes de ingreso —mediante suscripciones o servicios complementarios— constituyen vías de crecimiento coherentes con el escenario optimista analizado.

Finalmente, la sostenibilidad del proyecto a largo plazo dependerá de la capacidad de «Súper Ya» para fidelizar a sus clientes y elevar el valor promedio por pedido. La combinación de una experiencia de compra satisfactoria, un servicio de entrega confiable y una comunicación relacional efectiva es la vía para transformar la prueba inicial del servicio en un hábito de consumo recurrente, condición indispensable para consolidar la posición de la marca en el mercado metropolitano.

Declaraciones

Conflicto de intereses: los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Financiamiento: La investigación no recibió financiamiento externo específico.

Contribución de los autores: ambos autores contribuyeron de manera conjunta y equitativa en la concepción del plan de marketing, la investigación de mercado, el análisis estratégico y financiero, y la redacción del trabajo original que da origen a este artículo. Ernesto Cañete y Pedro González participaron por igual en la recolección y el análisis de los datos, así como en la elaboración de las conclusiones.

Disponibilidad de datos: Los datos que respaldan los hallazgos de este estudio se encuentran contenidos en la tesis de posgrado que le da origen, disponible en los archivos de la Escuela de Posgrado de la Universidad Americana.

Declaración de uso de Inteligencia Artificial: el presente artículo fue sintetizado a partir de la tesis de posgrado original mediante asistencia de inteligencia artificial, bajo supervisión académica y editorial de la Escuela de Posgrado de la Universidad Americana. La IA se empleó como herramienta de apoyo para la reorganización, redacción y elaboración de tablas y figuras a partir de los datos contenidos en la tesis fuente; no se incorporaron datos, resultados ni referencias externas al trabajo original. La responsabilidad científica sobre el contenido corresponde a los autores y a la supervisión académica del programa.

Referencias

- Acoya, E. (2021). VAN y TIR. <https://www.economiafinanzas.com/que-son-van-tir/>
- Agencia IP. (2021, 11 de junio). Estudio de mercado revela que la mitad de la población paraguaya opta por compras online. <https://www.ip.gov.py/>
- Banco Central del Paraguay. (2021). Informe de política monetaria. <https://www.bcp.gov.py/>
- Banco Mundial. (2023). Paraguay: panorama y desafíos. <https://www.bancomundial.org/>
- Birdsall, N. (2010). La (indispensable) clase media en los países en desarrollo. Center for Global Development, Documento de trabajo N.º 207.
- Canales, R. (2015). Período de recuperación (Payback). Acción Educar. <http://www.accioneduca.org/>
- CONACYT. (2017). Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2017–2030. <https://www.conacyt.gov.py/>
- Di Franco, A. (2020, 18 de junio). Paraguay: ¿promesa de desarrollo con estabilidad política? CADAL. <https://www.cadal.org/>
- Fernández, P. (2017). Las 6R del negocio. LID Editorial.
- Hill, C., & Jones, G. (2011). Administración estratégica. Cengage Learning.
- INE. (s.f.). Población económicamente activa. Instituto Nacional de Estadística. <https://www.ine.gov.py/>
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, I., & Cruz, I. (2004). Marketing. Pearson Prentice Hall.

- Larripa, S. (s.f.). Posición de mercado: líderes, retadores, seguidores y especialistas. Cuaderno de Marketing. <https://cuadernodemarketing.com/>
- Malhotra, N. (2008). Investigación de mercado. Pearson Educación.
- Marín, N. (2013, 3 de julio). Qué es el reason why en publicidad y marketing. Reason Why. <https://www.reasonwhy.es/>
- Martín, J. (2017, 17 de mayo). Entorno PEST. Cerem. <https://www.cerem.es/>
- Martínez Cáceres, M. (2008). La psicología en Paraguay, contexto histórico. Revista Interamericana de Psicología, 42(3), 472–480.
- Molina, D. (2021, 22 de septiembre). Modelo Canvas. IEBS. <https://www.iebschool.com/>
- Netquest. (2021). Calculadora de la muestra. <https://www.netquest.com/>
- Pérez, A. (2021). VAN y TIR: dos herramientas para la viabilidad y rentabilidad de una inversión. OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/>
- Porter, M. (2008). Estrategia competitiva. Grupo Editorial Patria.
- Revista Plus. (2022, 29 de diciembre). Paraguay cierra el 2022 con una inflación acumulada de 8,1%. <https://www.revistaplus.com.py/>
- Soriano, C. (1998). Estrategias de crecimiento. Ediciones Díaz de Santos.

Plan de marketing para la creación de una agencia de publicidad digital especializada en empresas gastronómicas en la ciudad de Asunción (2024): un análisis estratégico y de viabilidad financiera

Shirley Tatiana Céspedes Mongelós

*Maestría en Marketing y Gestión Estratégica de Ventas (MMGEV) — Universidad Americana,
Escuela de Posgrado*

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Programa	Maestría en Marketing y Gestión Estratégica de Ventas (MMGEV)
Tutor	Mg. Christian Benítez · Mg. Cynthia Acosta
Institución	Universidad Americana – Escuela de Posgrado
Correspondencia	academicjournal.americana@americana.edu.py

Resumen

El presente artículo sintetiza un plan de marketing orientado a evaluar la viabilidad estratégica, comercial y financiera de la creación de «Creativa», una agencia de publicidad digital especializada en empresas gastronómicas en la ciudad de Asunción, para el año 2024. La metodología combinó un análisis estratégico basado en las cinco fuerzas de Porter y el análisis FODA, con una investigación de mercado cualitativa mediante entrevistas en profundidad a responsables y ejecutivos del área comercial y de marketing, y una evaluación económico-financiera proyectada a cinco años con tres escenarios. Los resultados indican una industria atractiva (3,43 sobre 5) y una demanda de servicios de marketing digital especializados en el sector gastronómico. El proyecto requiere una inversión de Gs. 180.300.000, financiada en un 56% con recursos propios y un 44% con financiamiento bancario. En el escenario realista se obtiene un Valor Actual Neto de Gs. 107.545.270 y una Tasa Interna de Retorno de 22,66%, con recuperación en cuatro años y medio, por lo que se concluye que la iniciativa es viable.

Palabras clave: agencia de publicidad; marketing digital; sector gastronómico; plan de marketing; especialización; viabilidad financiera.

Abstract

This article summarizes a marketing plan aimed at assessing the strategic, commercial and financial feasibility of creating «Creativa», a digital advertising agency specialized in gastronomic businesses in the city of Asunción, for the year 2024. The methodology combined a strategic analysis based on Porter's five forces and the SWOT analysis, with qualitative market research through in-depth interviews with commercial and marketing executives, and a five-year financial appraisal under three scenarios. Results reveal an attractive industry (3.43

out of 5) and a demand for marketing services specialized in the gastronomic sector. The project requires an investment of Gs. 180,300,000, financed 56% with equity and 44% with bank financing. In the realistic scenario, the project yields a Net Present Value of Gs. 107,545,270 and an Internal Rate of Return of 22.66%, with payback in four and a half years, concluding that the initiative is feasible.

Keywords: advertising agency; digital marketing; gastronomic sector; marketing plan; specialization; financial feasibility.

1. Introducción

El marketing digital se ha consolidado como una herramienta indispensable para la competitividad de las empresas, y el sector gastronómico no es la excepción. En un mercado donde la presencia en redes sociales, la producción de contenido visual y la publicidad segmentada resultan determinantes para atraer clientes, muchos establecimientos gastronómicos carecen de equipos internos especializados o del conocimiento técnico para gestionar su presencia digital. De esta necesidad surge «Creativa», una agencia de publicidad digital enfocada exclusivamente en el rubro gastronómico de Asunción.

La propuesta se diferencia por su especialización: ninguna de las agencias reconocidas del mercado paraguayo se dedica de forma exclusiva al sector gastronómico. «Creativa» ofrece servicios de pauta en Meta Ads y Google Ads, gestión de redes sociales, producción fotográfica y audiovisual, y cobertura de eventos, con un enfoque B2B dirigido a pequeñas y medianas empresas del rubro. El crecimiento del marketing digital y de la penetración de internet en el país refuerzan la pertinencia de la iniciativa.

El presente artículo evalúa la viabilidad integral del plan a partir del análisis del entorno competitivo, un estudio de mercado cualitativo dirigido a ejecutivos del área comercial y de marketing, y una evaluación económico-financiera con horizonte de cinco años. El trabajo se organiza en una revisión de literatura, la metodología, los resultados, la discusión y las conclusiones y recomendaciones.

El sector gastronómico paraguayo, dinamizado por el turismo y por una oferta cada vez más variada, encuentra en la comunicación digital un canal privilegiado para atraer y fidelizar clientes. Sin embargo, la brecha entre la relevancia del marketing digital y la capacidad interna de los establecimientos para gestionarlo abre un espacio de negocio que «Creativa» busca ocupar mediante una propuesta especializada y de alto valor agregado.

1.1. Objetivo general

Lograr la apertura de la agencia de marketing digital «Creativa», enfocada en empresas gastronómicas, en la ciudad de Asunción.

1.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis de la industria a la cual se desea ingresar para determinar el atractivo promedio de la misma.
- Elaborar un estudio de mercado para identificar las preferencias e intereses de los clientes potenciales.
- Diseñar un plan de marketing que asegure el éxito del producto/servicio que se desea ofrecer en el mercado.
- Crear un plan financiero para evaluar la factibilidad del plan.

1.3. Justificación

La iniciativa se justifica por la existencia de una demanda insatisfecha de servicios de marketing digital especializados en el sector gastronómico y por la ausencia de agencias enfocadas exclusivamente en ese rubro. «Creativa» resuelve el problema de los ejecutivos y emprendedores que no cuentan con equipos internos ni con el conocimiento técnico para gestionar su presencia digital, ofreciendo soluciones personalizadas que ahorran tiempo y potencian la visibilidad de los establecimientos gastronómicos.

2. Revisión de literatura

2.1. Estrategia competitiva y análisis del entorno

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (2008) permite valorar el atractivo de una industria a partir de la rivalidad, las barreras de entrada y de salida, la amenaza de sustitutos y el poder de negociación de compradores y proveedores. El análisis PEST y la matriz FODA complementan esta mirada al incorporar los factores del entorno y el diagnóstico interno y externo. Torres Hernández (2014) y Hill y Jones (2009) vinculan estos análisis con la formulación de estrategias y con la construcción de ventajas competitivas.

2.2. Marketing digital y publicidad en línea

El marketing digital abarca un conjunto de técnicas —marketing de afiliados, publicidad display, email marketing, posicionamiento en buscadores (SEO/SEM), redes sociales, marketing móvil y de contenidos— orientadas a captar y fidelizar clientes en entornos digitales. Chaffey y Smith (2002) sistematizan estas herramientas y su aplicación estratégica. En el sector gastronómico, el contenido visual y la gestión de redes sociales adquieren un peso central, dado el carácter experiencial y estético del producto.

2.3. Comportamiento del consumidor e investigación de mercados

La comprensión del comportamiento del cliente resulta esencial para diseñar una propuesta de valor pertinente. Malhotra (2008) y Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2004) describen los enfoques de investigación de mercados, incluidos los diseños cualitativos basados en entrevistas en profundidad. Dado que el cliente de «Creativa» es una empresa

(B2B), el estudio adoptó un enfoque cualitativo apropiado para explorar necesidades, desafíos y expectativas de los responsables de marketing y comerciales del sector.

2.4. Diferenciación, océano azul y evaluación de proyectos

La estrategia de océano azul de Kim y Mauborgne (2004) propone crear espacios de mercado no disputados, coherente con la especialización sectorial de «Creativa». La valoración financiera del proyecto se apoya en el costo promedio ponderado del capital (WACC), estimado a partir del modelo CAPM, y en indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el índice de rentabilidad, la relación beneficio-costos y el período de recuperación, completados con un análisis de sensibilidad por escenarios.

2.5. Especialización y marketing de contenidos en gastronomía

La especialización sectorial constituye una fuente de diferenciación y de construcción de autoridad en un mercado saturado de agencias generalistas. En el rubro gastronómico, el marketing de contenidos y la producción visual —fotografía y video de alta calidad— cumplen un papel determinante, dado el carácter estético y experiencial del producto. La capacidad de una agencia para comprender los códigos del sector, generar contenido apetecible y gestionar comunidades activas en redes sociales se traduce en un valor diferencial frente a proveedores que abordan múltiples rubros sin profundizar en ninguno.

3. Metodología

3.1. Enfoque y diseño

La investigación adoptó un enfoque cualitativo, con un diseño no experimental, descriptivo y de corte transversal. La técnica de recolección fue la entrevista en profundidad, guiada por una pauta de preguntas abiertas que abordaron la experiencia, los desafíos, la identidad del negocio, las preferencias de canales, las características valoradas en una agencia y la intención de contratación.

3.2. Población, muestra e instrumentos

La muestra se seleccionó mediante un método no probabilístico por conveniencia. Se entrevistó a profesionales, responsables y ejecutivos de las áreas comercial y de marketing de empresas de Asunción —directores, gerentes y jefes del área—. La recolección se realizó durante el mes de julio de 2024. Al tratarse de un estudio cualitativo, los resultados se presentan como una síntesis de las percepciones y necesidades relevadas, más que como frecuencias estadísticas.

Los hallazgos cualitativos indican que las empresas gastronómicas concentran sus estrategias digitales en las redes sociales —Instagram, Facebook y TikTok—, con publicaciones regulares, campañas pagadas y comunicaciones directas. Los principales desafíos identificados son la intensidad de la competencia, la necesidad de una segmentación

precisa y las limitaciones de presupuesto, con una clara intención de invertir en marketing digital.

4. Resultados

Los resultados se presentan en cuatro bloques: el diagnóstico del entorno competitivo, el dimensionamiento del mercado, la propuesta comercial y de marketing, y la evaluación económico-financiera con su análisis de sensibilidad.

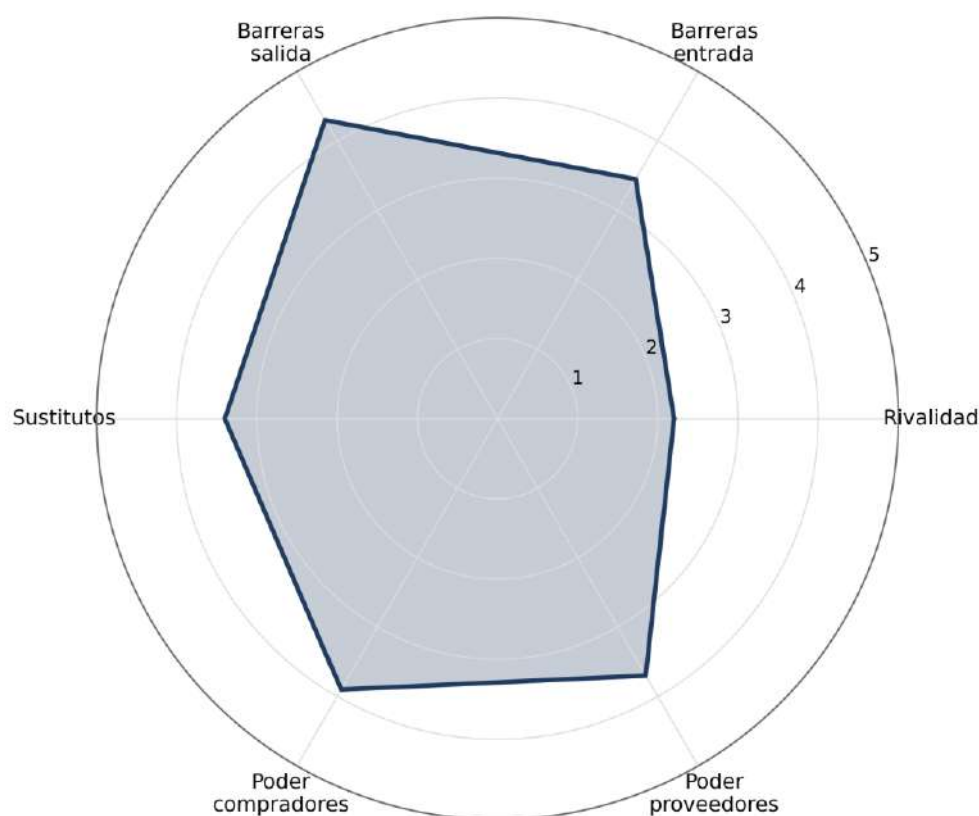
4.1. Análisis estructural de la industria (cinco fuerzas de Porter)

El análisis de las cinco fuerzas competitivas arrojó un atractivo general de la industria de 3,43 sobre 5 con factores de ponderación estándar, que desciende levemente a 3,32 con factores ajustados, ubicando al sector en un nivel atractivo. Las barreras de salida (4,30) y el poder de los compradores (3,90) resultaron las fuerzas más favorables, mientras que la rivalidad entre competidores (2,20) constituye la principal restricción, reflejo de un mercado con múltiples agencias generalistas.

Tabla 1. Atractivo por fuerza competitiva

Fuerza competitiva	Atractivo (1–5)
Rivalidad entre competidores	2,20
Barreras de entrada	3,45
Barreras de salida	4,30
Amenaza de sustitutos	3,40
Poder de compradores	3,90
Poder de proveedores	3,70
Atractivo general (estándar)	3,43

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Céspedes, 2024).

Figura 1. Perfil de atractivo del sector según las cinco fuerzas de Porter

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Céspedes, 2024).

La investigación cualitativa aportó insumos relevantes para el diseño de la propuesta. Los entrevistados coincidieron en que la presencia en redes sociales es hoy imprescindible para las empresas gastronómicas, y en que la producción de contenido visual atractivo y la constancia en la publicación resultan determinantes para captar la atención del público. Asimismo, señalaron como principales dificultades la saturación de mensajes publicitarios, la necesidad de segmentar con precisión y las restricciones de presupuesto, especialmente en los establecimientos de menor tamaño. Estos hallazgos orientaron la definición de los paquetes de servicios y de la política de precios de «Creativa».

4.2. Diagnóstico FODA

El análisis FODA identificó como fortalezas el amplio conocimiento del sector, la disponibilidad de capital para la inversión, la diversidad de servicios y la flexibilidad para adaptarse; y como debilidades, la fuerte competencia, el nulo conocimiento inicial de la marca y la dificultad para conseguir mano de obra especializada en el rubro gastronómico. En el plano externo, el aumento del uso de internet y de las redes sociales y la baja carga impositiva configuran oportunidades, frente a amenazas como la baja capacidad de negociación y la alta rivalidad.

Tabla 2. Matriz FODA — factores internos

Fortalezas	Debilidades
Amplio conocimiento del sector	Fuerte competencia en el mercado
Capital disponible para la inversión	Nulo conocimiento inicial de marca
Diversidad de servicios	Dificultad para conseguir mano de obra especializada
Flexibilidad para adaptarse y plataforma tecnológica	—

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Céspedes, 2024).

Tabla 3. Matriz FODA — factores externos

Oportunidades	Amenazas
Aumento del uso de internet y redes sociales	Baja capacidad de negociación con compradores
Creciente demanda de turistas	Baja capacidad de negociación con proveedores
Crecimiento del acceso a internet	Barreras de entrada bajas (mayor competencia)
Incorporación de tecnologías avanzadas e impuestos bajos	Alta rivalidad entre competidores

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Céspedes, 2024).

4.3. Dimensionamiento del mercado

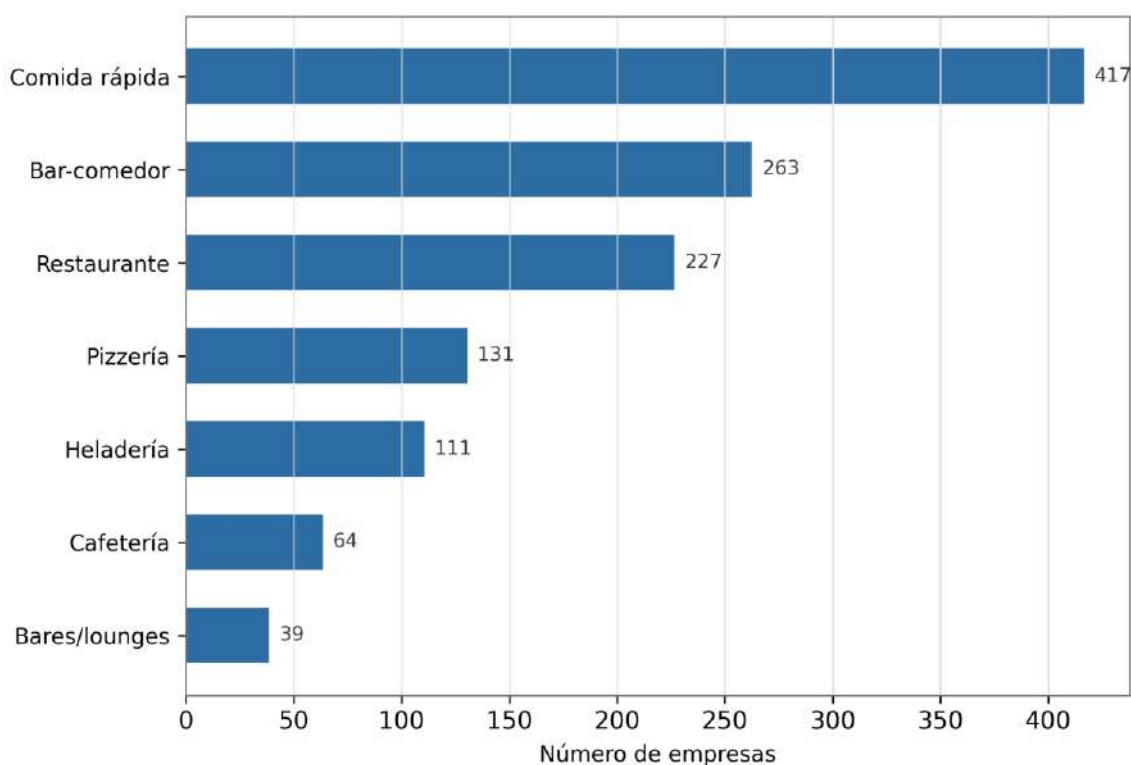
El mercado potencial se estimó en 1.252 empresas gastronómicas en Asunción, distribuidas entre comida rápida, bares-comedores, restaurantes, pizzerías, heladerías, cafeterías-confiterías y bares-lounges. A partir de este universo, «Creativa» definió como mercado objetivo a los restaurantes y las cafeterías, que suman 291 empresas. La segmentación distingue entre establecimientos con presupuesto definido y área de marketing y aquellos con presupuesto bajo o no definido.

Tabla 4. Mercado potencial de empresas gastronómicas en Asunción

Tipo de empresa gastronómica	Cantidad
Comida rápida	417
Bar-comedor	263
Restaurante	227
Pizzería	131
Heladería	111
Cafetería-confitería	64
Bares y lounges	39
Total	1.252

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Céspedes, 2024).

Figura 2. Composición del mercado potencial gastronómico en Asunción



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Céspedes, 2024).

El análisis de la elasticidad del mercado, mediante los índices de cambio de cliente (ICC) y de oferta-demanda (IOD), ambos con un valor de 50, describe un mercado de competencia equilibrada, en el que la diferenciación y la lealtad del cliente adquieren un peso moderado. Este diagnóstico refuerza la conveniencia de una estrategia de especialización que eleve los costos de cambio percibidos por el cliente.

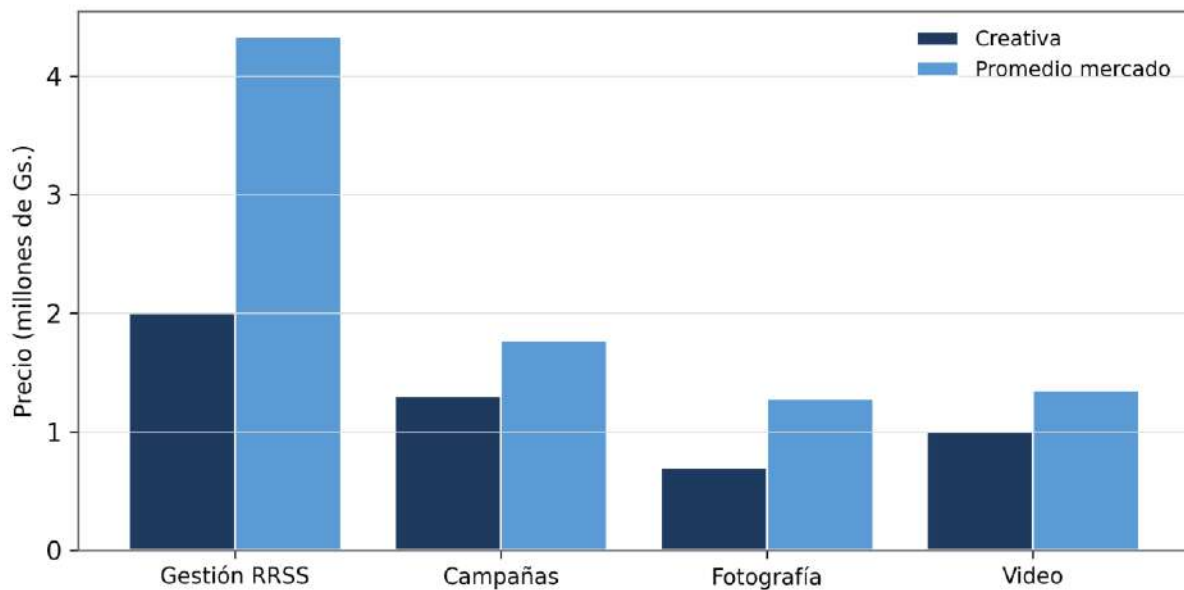
4.4. Propuesta de valor, servicios y política de precios

La cartera de servicios de «Creativa» comprende la gestión de redes sociales, las campañas publicitarias, la fotografía y el video, ofrecidos en paquetes básico, estándar y premium. La estrategia de precios es de penetración, con valores competitivos frente al promedio del mercado, y contempla descuentos por permanencia del 5%, 10% y 15% para planes de tres, seis y doce meses. Los índices de cambio de cliente (ICC) y de oferta-demanda (IOD), ambos en 50, reflejan un mercado de competencia equilibrada.

Tabla 5. Matriz comparativa de precios de servicios

Servicio	Creativa (Gs.)	Precio promedio del mercado (Gs.)
Gestión de redes sociales	2.000.000	4.333.333
Campañas publicitarias	1.300.000	1.766.667
Fotografía	700.000	1.283.333
Video	1.000.000	1.350.000

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Céspedes, 2024).

Figura 3. Comparación de precios de «Creativa» frente al promedio del mercado (millones de Gs.)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Céspedes, 2024).

Tabla 6. Descuentos por permanencia

Modalidad de fidelización	Descuento
Plan de 3 meses	5%
Plan de 6 meses	10%
Plan de 12 meses	15%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Céspedes, 2024).

4.5. Proyección de ventas y presupuesto de marketing

La proyección de ventas combina cuatro líneas de servicio con tasas de crecimiento de las unidades del 20%, 25%, 30% y 35% y un incremento anual de precios del 5%. Los ingresos totales evolucionan desde Gs. 242.200.000 en el primer año hasta Gs. 775.736.089 en el quinto, acumulando Gs. 2.271.406.926 en el horizonte de cinco años. El presupuesto de marketing parte de Gs. 52.200.000 en el primer año, con un peso decreciente sobre las ventas a medida que el negocio madura.

Tabla 7. Ingresos proyectados por línea de servicio (escenario realista, Gs.)

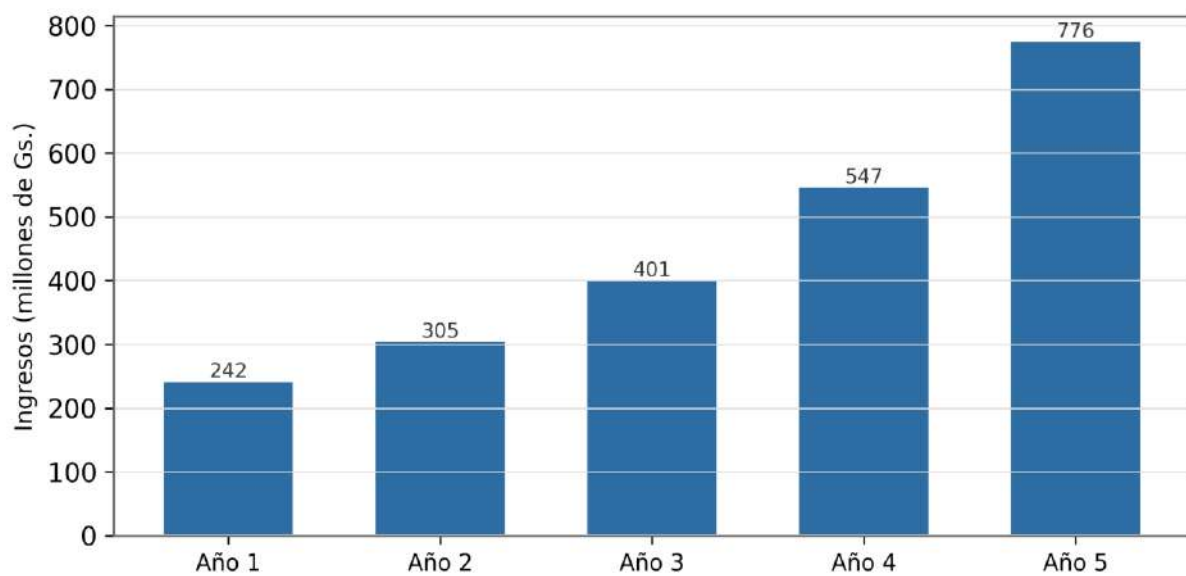
Línea de servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gestión de redes sociales	84.000.000	105.840.000	138.915.000	189.850.500	269.842.388
Campañas publicitarias	44.200.000	55.692.000	73.095.750	99.324.225	140.634.073
Fotografía	49.000.000	61.740.000	81.033.750	111.016.238	157.408.059
Video	65.000.000	81.900.000	108.045.000	147.018.375	207.851.569
Total	242.200.000	305.172.000	401.089.500	547.209.338	775.736.089

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Céspedes, 2024).

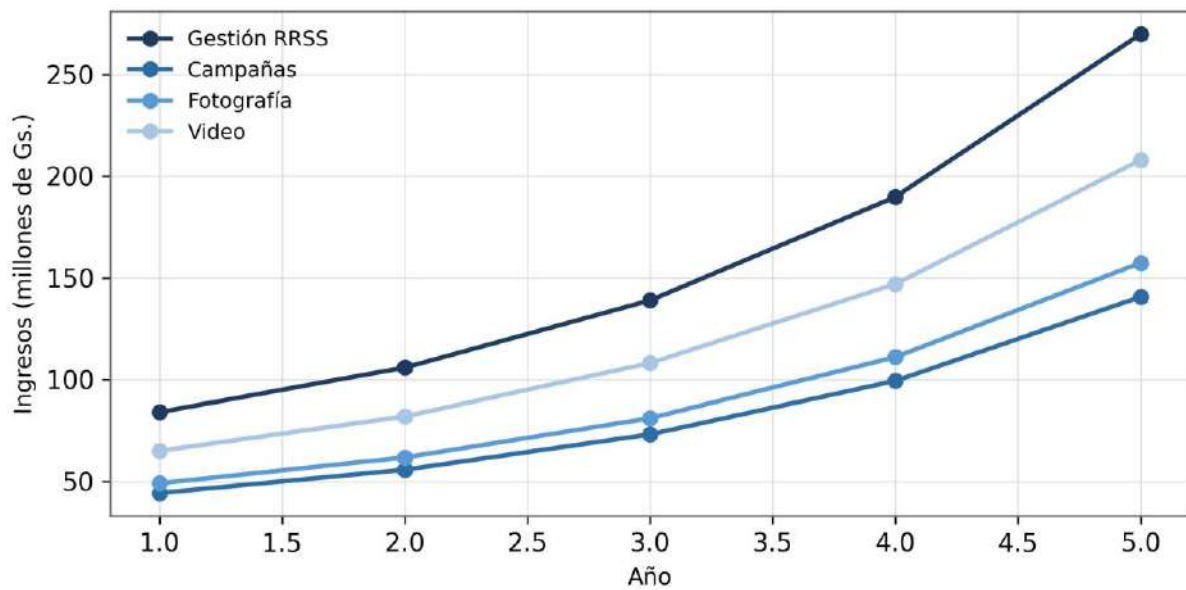
Tabla 8. Proyección de unidades de servicio por año

Servicio (unidades)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gestión de redes sociales	42	50	63	82	111
Campañas publicitarias	34	41	51	66	89
Fotografía	70	84	105	137	185
Video	65	78	98	127	171
Total de servicios	211	253	317	412	556

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Céspedes, 2024).

Figura 4. Evolución de los ingresos proyectados (millones de Gs.)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Céspedes, 2024).

Figura 5. Evolución de los ingresos por línea de servicio (millones de Gs.)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Céspedes, 2024).

4.6. Inversión inicial y estructura de financiamiento

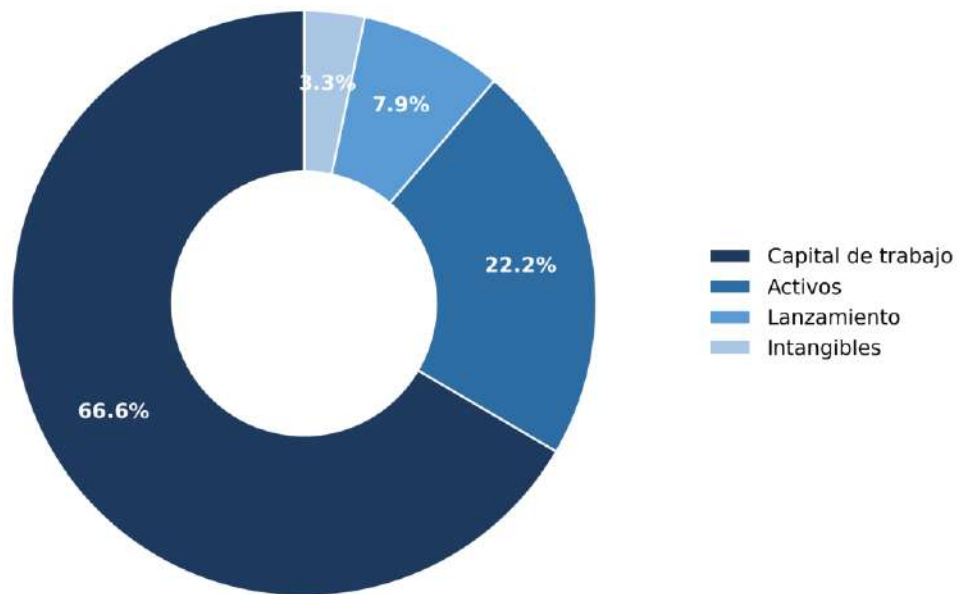
La inversión total del proyecto asciende a Gs. 180.300.000, cuyo componente principal es el fondo para capital de trabajo (66,6%), seguido de la inversión en activos (22,2%), los gastos de lanzamiento (7,9%) y los activos intangibles (3,3%). La estructura de financiamiento combina un 56% de capital social (Gs. 100.300.000) con un 44% de financiación externa (Gs. 80.000.000), esta última mediante un préstamo a cinco años con una tasa nominal del 13%.

Tabla 9. Composición de la inversión inicial

Concepto	Monto (Gs.)	%
Fondo para capital de trabajo	120.000.000	66,6%
Inversión en activos	40.000.000	22,2%
Inversión para lanzamiento	14.300.000	7,9%
Inversión en activos intangibles	6.000.000	3,3%
Total inversión	180.300.000	100%

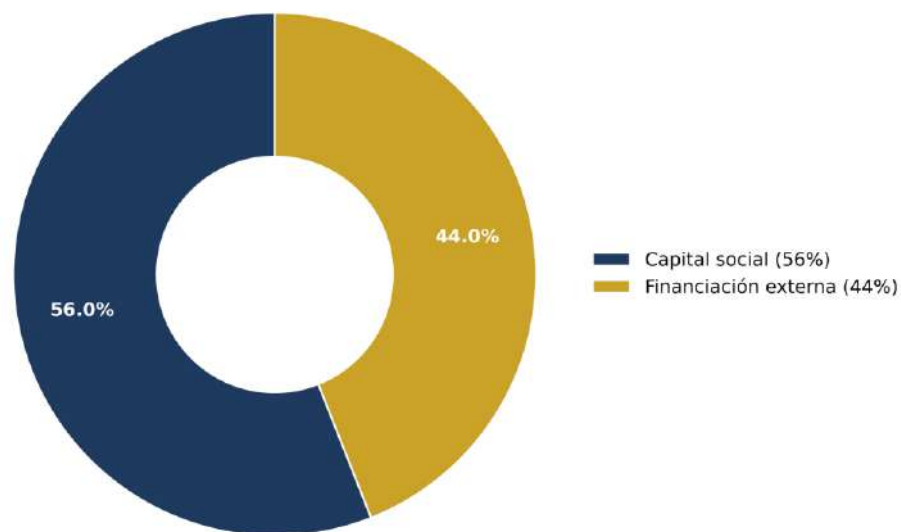
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Céspedes, 2024).

Figura 6. Composición de la inversión inicial



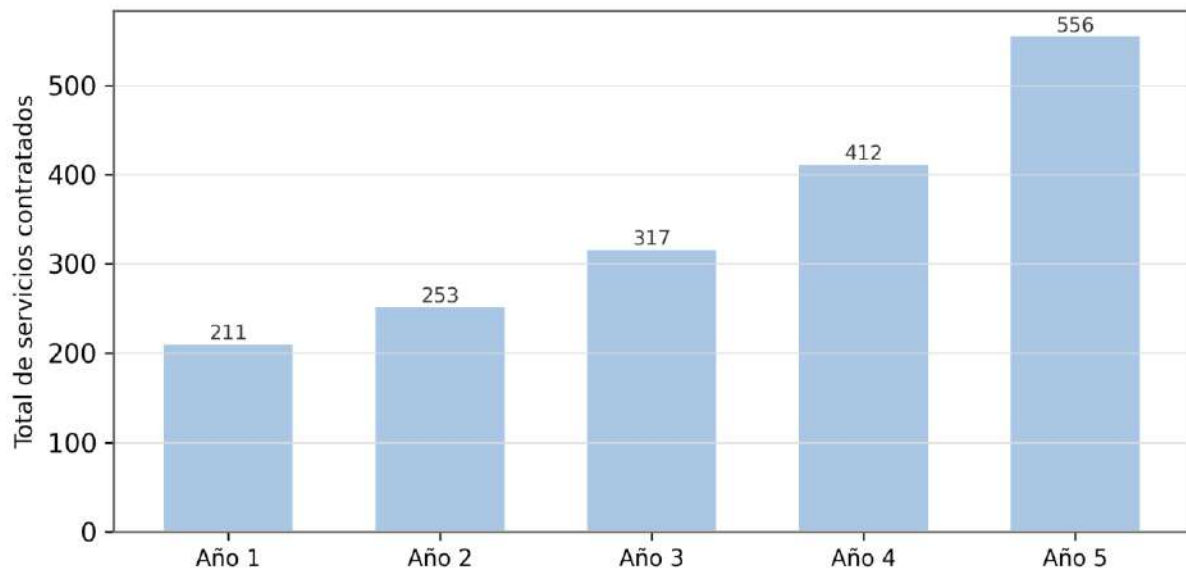
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Céspedes, 2024).

Figura 7. Estructura de financiamiento de la inversión



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Céspedes, 2024).

Figura 8. Evolución del total de servicios contratados por año



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Céspedes, 2024).

El volumen total de servicios contratados crece de 211 en el primer año a 556 en el quinto, lo que evidencia la progresiva penetración de la agencia en su mercado objetivo. Este crecimiento, sustentado en la captación de nuevos clientes y en la ampliación de los servicios prestados a los existentes, es el motor de la expansión de los ingresos proyectados.

4.7. Costo de capital y estado de resultados

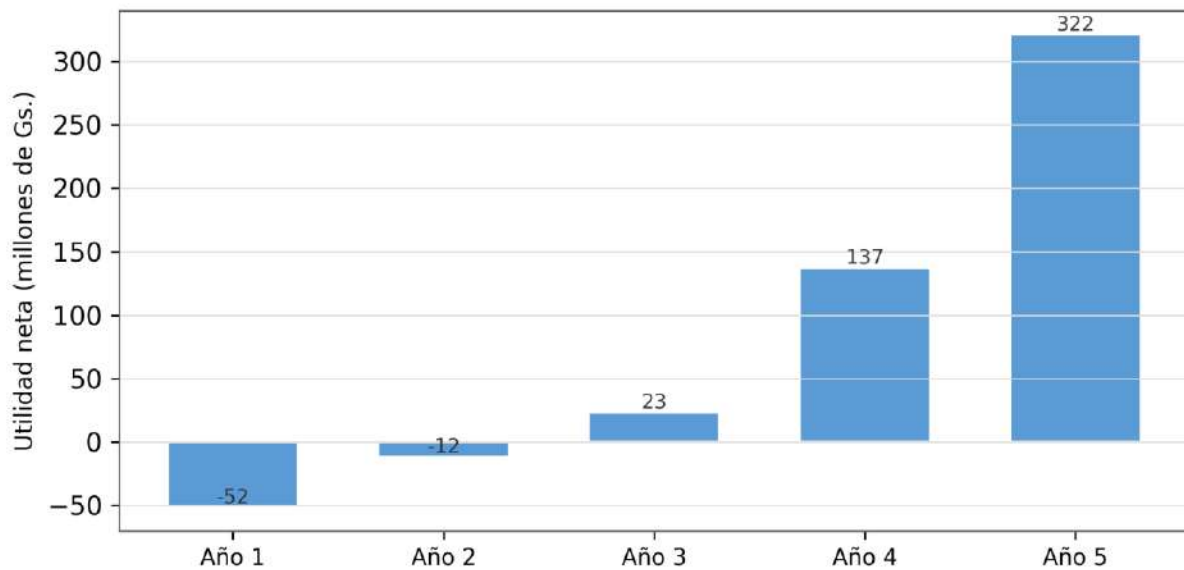
El costo promedio ponderado del capital se estimó en 11,65%, combinando un costo del patrimonio de 11,61% con un costo de la deuda de 11,70%. El estado de resultados proyectado muestra pérdidas en los dos primeros años, propias de la fase de lanzamiento de una agencia, que se revierten a partir del tercer ejercicio hasta alcanzar una utilidad neta de Gs. 321.527.116 en el quinto año. El margen bruto se expande del 31,4% al 66,6% a lo largo del horizonte.

Tabla 10. Estado de resultados — indicadores clave (escenario realista, Gs.)

Concepto (Gs.)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas	242.200.000	305.172.000	401.089.500	547.209.338	775.736.089
EBITDA	-22.633.600	15.580.176	52.767.000	183.866.873	396.718.507
Utilidad neta	-51.526.559	-11.635.690	23.478.061	137.425.541	321.527.116

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Céspedes, 2024).

Figura 9. Utilidad neta proyectada (millones de Gs.)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Céspedes, 2024).

La estructura de costos combina los salarios de un equipo de cuatro personas —dirección de marketing digital, especialista en redes sociales, diseñador y fotógrafo-videógrafo— con los honorarios profesionales y los gastos generales de operación en modalidad de coworking. El costo total de salarios y cargas crece de Gs. 166.233.600 en el primer año a Gs. 259.168.666 en el quinto, mientras que los gastos generales se mantienen acotados. El punto de equilibrio se supera a partir del tercer año, cuando el margen de seguridad se torna claramente positivo.

Tabla 11. Principales rubros de costos (escenario realista, Gs.)

Rubro de costo	Año 1	Año 5
Salarios y cargas sociales	166.233.600	259.168.666
Honorarios profesionales	9.000.000	14.400.000
Gastos generales	28.400.000	34.520.378

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Céspedes, 2024).

Tabla 12. Componentes del costo promedio ponderado del capital (WACC)

Componente	Valor
Costo del patrimonio (Ke) en Gs.	11,61%
Costo de la deuda (Kd)	11,70%
Participación patrimonio / deuda	56% / 44%
WACC	11,65%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Céspedes, 2024).

El flujo de caja del proyecto refleja la típica curva de una agencia en formación: parte de un desembolso inicial de Gs. 100.300.000 y registra flujos negativos en los dos primeros años, para tornarse positivo a partir del tercero y alcanzar Gs. 350.347.566 en el quinto. Esta trayectoria explica el período de recuperación de cuatro años y medio y confirma que la rentabilidad del negocio se consolida en la segunda mitad del horizonte de análisis.

Tabla 13. Flujo de caja del proyecto (escenario realista, Gs.)

Concepto (Gs.)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja del proyecto	-100.300.000	-44.476.550	-46.262.774	26.942.390	98.717.836	350.347.566

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Céspedes, 2024).

4.8. Análisis de sensibilidad

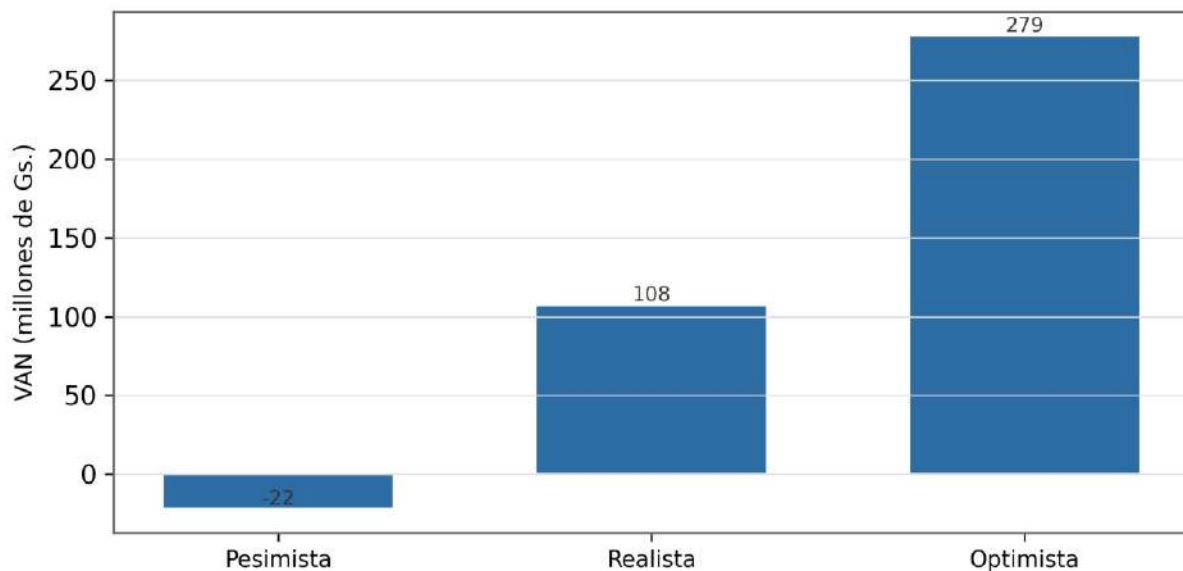
El análisis de sensibilidad muestra que el proyecto es atractivo en los escenarios realista y optimista. En el realista, el Valor Actual Neto alcanza Gs. 107.545.270 y la Tasa Interna de Retorno 22,66%, superior al WACC de 11,65%, con un índice de rentabilidad de 1,15 y recuperación de la inversión en cuatro años y medio. El escenario optimista eleva el VAN a Gs. 278.527.656 y la TIR a 44,08%, mientras que el pesimista arroja un VAN negativo de Gs. -22.203.405 y una TIR de 7,98%, inferior al costo de capital, sin recuperación en el horizonte de cinco años.

Tabla 14. Indicadores financieros por escenario

Indicador	Pesimista	Realista	Optimista
VAN (Gs.)	-22.203.405	107.545.270	278.527.656
TIR	7,98%	22,66%	44,08%
Índice de rentabilidad	0,43	1,15	2,10
Relación B/C	0,99	1,08	1,19
Payback	No se recupera	4 años 5,5 meses	4 años

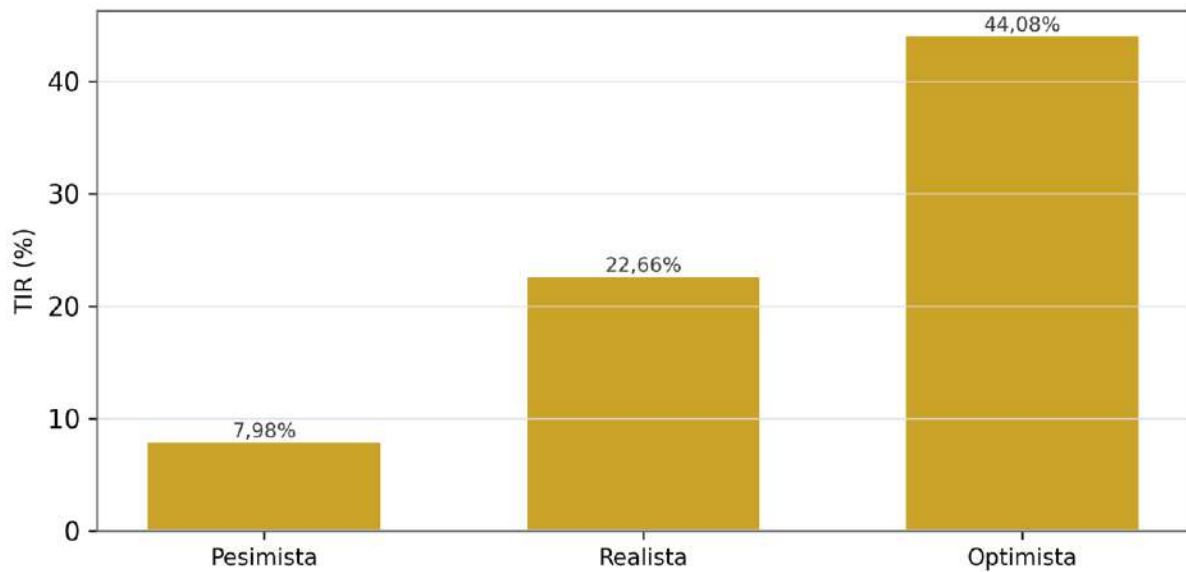
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Céspedes, 2024).

Figura 10. Valor Actual Neto por escenario



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Céspedes, 2024).

Figura 11. Tasa Interna de Retorno por escenario



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Céspedes, 2024).

5. Discusión

Los resultados confirman que la creación de «Creativa» es una iniciativa viable en los escenarios realista y optimista. La especialización sectorial constituye su principal ventaja competitiva, coherente con la lógica del océano azul, ya que ninguna agencia del mercado se dedica exclusivamente al rubro gastronómico. El atractivo de la industria y la demanda relevada en las entrevistas respaldan la oportunidad, en un contexto de creciente adopción del marketing digital por parte de los establecimientos gastronómicos.

El análisis de sensibilidad advierte que el proyecto es sensible al ritmo de captación de clientes: en el escenario pesimista el valor generado se torna negativo dentro del horizonte de cinco años, aunque la tendencia sugiere que podría revertirse posteriormente. Ello subraya la importancia de las estrategias de captación y fidelización. Los ratios de rentabilidad muestran una mejora marcada a partir del cuarto y quinto año, coherente con la maduración de una agencia que construye cartera y reputación de manera progresiva.

Los ratios de rentabilidad ilustran la maduración del negocio: el retorno sobre el capital (ROE) evoluciona desde valores negativos en los primeros años hasta el 320,6% en el quinto, en tanto que el retorno sobre las ventas (ROS) y sobre la inversión (ROI) siguen trayectorias ascendentes. La contribución neta de marketing, creciente a lo largo del horizonte, confirma la eficiencia de la inversión comercial una vez consolidada la cartera de clientes.

Tabla 15. Márgenes y rentabilidad (escenario realista)

Indicador	Año 1	Año 3	Año 5
-----------	-------	-------	-------

Margen bruto	31,4%	40,3%	66,6%
ROE	-51,4%	23,4%	320,6%
ROS	-21,3%	5,9%	41,4%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la tesis (Céspedes, 2024).

5.1. Implicancias para la gestión

Los hallazgos tienen implicancias directas para la puesta en marcha de la agencia. La especialización sectorial, además de diferenciar la oferta, permite acumular conocimiento y casos de éxito que refuerzan la credibilidad ante nuevos clientes; conviene, por tanto, documentar y comunicar los resultados obtenidos como parte de la estrategia comercial. La sensibilidad del proyecto al ritmo de captación sugiere priorizar, en la fase inicial, las acciones orientadas a construir cartera —presencia en eventos del sector, alianzas y recomendaciones— por sobre la ampliación prematura de la estructura de costos.

Asimismo, la política de precios de penetración, con valores por debajo del promedio del mercado, debe acompañarse de una comunicación clara del valor entregado para evitar la percepción de menor calidad. Los descuentos por permanencia constituyen un mecanismo adecuado para incentivar contratos de mayor duración, mejorar la previsibilidad de los ingresos y elevar los costos de cambio percibidos por el cliente, contribuyendo a la sostenibilidad del negocio.

En conjunto, la evidencia estratégica, comercial y financiera converge en una valoración favorable: una industria atractiva, una demanda de servicios especializados relevada cualitativamente y una estructura de inversión acotada que reduce el riesgo. La coherencia entre estos componentes refuerza la confianza en la decisión de emprender, aun reconociendo la sensibilidad del proyecto al ritmo de captación de clientes en su fase inicial.

Cabe destacar que la política de precios de «Creativa» se ubica sistemáticamente por debajo del promedio del mercado en las cuatro líneas de servicio, con la mayor brecha en la gestión de redes sociales. Esta posición, propia de una estrategia de penetración, favorece la captación temprana de clientes, pero exige gestionar cuidadosamente la percepción de valor para no comprometer los márgenes ni la imagen de calidad de la agencia. A medida que se consolide la cartera y la reputación, existirá margen para revisar la estructura de precios hacia niveles más próximos al promedio del sector.

6. Conclusiones y recomendaciones

El plan de marketing demuestra que la creación de «Creativa» es viable en términos estratégicos, comerciales y financieros. El estudio de mercado confirma una demanda de servicios especializados; el análisis del entorno revela una industria atractiva; y la evaluación financiera arroja, en el escenario realista, un VAN de Gs. 107.545.270, una TIR de 22,66% superior al WACC de 11,65% y una recuperación de la inversión en cuatro años y medio. Se concluye que la agencia cuenta con las variables propicias para llevar a cabo el plan.

Entre las limitaciones del estudio cabe señalar el carácter cualitativo de la investigación, basada en entrevistas en profundidad, que si bien aporta profundidad comprensiva, no permite cuantificar la demanda con precisión estadística. Se recomienda, por tanto, complementar estos hallazgos con estudios cuantitativos a medida que la agencia avance, de modo de afinar las proyecciones y las decisiones de inversión comercial.

6.1. Recomendaciones

Se recomienda profundizar en la comprensión de las necesidades específicas de las empresas gastronómicas y ofrecer soluciones personalizadas, consolidando una propuesta de valor diferenciada que combine innovación y conocimiento del marketing digital del rubro. Conviene posicionar a la agencia como aliado estratégico de sus clientes, ofrecer una gama diversificada y flexible de servicios, mantener la capacitación constante del equipo y establecer estrategias de fidelización con seguimiento personalizado e informes detallados. Finalmente, la medición y el análisis constante de los resultados permitirán ajustar las campañas en tiempo real y sostener la competitividad.

6.2. Consideraciones para la implementación

La implementación del plan debería iniciarse con una fase de construcción de marca y de cartera inicial, apoyada en una fuerte presencia en las redes sociales de la propia agencia como demostración de sus capacidades. La generación de contenido de referencia para el sector gastronómico y la participación en eventos del rubro contribuirán a posicionar a «Creativa» como especialista. En una segunda etapa, la consolidación de procesos de producción y de gestión de campañas permitirá escalar la operación sin sacrificar la calidad ni la personalización que constituyen su ventaja competitiva.

La medición sistemática de los resultados de cada campaña —alcance, interacción y conversión— y la elaboración de informes detallados para los clientes reforzarán la relación de confianza y facilitarán la renovación de contratos. A mediano plazo, la eventual ampliación de la cartera de servicios y la incorporación de tecnologías de análisis de datos ofrecen vías de crecimiento coherentes con el escenario optimista analizado, siempre preservando el foco en el sector gastronómico que define la identidad de la agencia.

En síntesis, «Creativa» articula una oportunidad de mercado claramente identificada con una propuesta de valor diferenciada por su especialización y una estructura de inversión moderada. Su éxito dependerá, fundamentalmente, de la capacidad de la agencia para traducir su conocimiento del sector gastronómico en resultados medibles para sus clientes, construyendo así la reputación que sostiene el crecimiento de una empresa de servicios profesionales en el ámbito del marketing digital.

Declaraciones

Conflicto de intereses: los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Financiamiento: La investigación no recibió financiamiento externo específico.

Contribución de los autores: la autora concibió y desarrolló de manera individual el plan de marketing, la investigación de mercado, el análisis estratégico y financiero, y la redacción del trabajo original que da origen a este artículo.

Disponibilidad de datos: Los datos que respaldan los hallazgos de este estudio se encuentran contenidos en la tesis de posgrado que le da origen, disponible en los archivos de la Escuela de Posgrado de la Universidad Americana.

Declaración de uso de Inteligencia Artificial: el presente artículo fue sintetizado a partir de la tesis de posgrado original mediante asistencia de inteligencia artificial, bajo supervisión académica y editorial de la Escuela de Posgrado de la Universidad Americana. La IA se empleó como herramienta de apoyo para la reorganización, redacción y elaboración de tablas y figuras a partir de los datos contenidos en la tesis fuente; no se incorporaron datos, resultados ni referencias externas al trabajo original. La responsabilidad científica sobre el contenido corresponde a los autores y a la supervisión académica del programa.

Referencias

- Altra Legal. (2024, 22 de enero). Principales impuestos a pagar en Paraguay. <https://altra.com.py/>
- BACN. (2024). Biblioteca y Archivo del Congreso Nacional. <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas>
- Banco Mundial. (2023). Paraguay: panorama general. <https://www.bancomundial.org/>
- Banco Santander. (s.f.). EBITDA. Glosario. <https://www.bancosantander.es/>
- Bello, E. (2002, 22 de febrero). Las 5 fuerzas de Porter en el marketing digital. IEBS. <https://www.iebschool.com/>
- Cardozo, S. (2022, 28 de agosto). Agencias de marketing digital en Paraguay. NichoSEO. <https://nichoseo.com/>
- Chaffey, D., & Smith, P. R. (2002). E-Marketing Excellence: planning and optimizing your digital marketing. Butterworth-Heinemann.
- CONATEL. (2023). Informe de internet fijo. <https://www.conatel.gov.py/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Callado, C., & Baptista Lucio, P. (2004). Metodología de la investigación. McGraw-Hill Interamericana.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2009). Administración estratégica. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Infonegocios. (2023). Estamos conectados: 81% de la población usa internet. <https://infonegocios.com.py/>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. Harvard Business Publishing.
- Lambin, J.-J. (1995). Marketing estratégico. McGraw-Hill.
- Lambin, J.-J., et al. (2009). Dirección de marketing: gestión estratégica y operativa del mercado. McGraw-Hill.
- Malhotra, N. K. (2008). Investigación de mercado. Pearson Educación.



AMERICANA
POSGRADO

