

## **Administración de Empresas**

**Análisis de la factibilidad técnica, económica y financiera de la instalación de un negocio de comercialización de bebidas alcohólicas y no alcohólicas bajo la denominación comercial de “muvbeer S.R.L.”  
Comercializadora de Bebidas Alcohólicas y No Alcohólicas.**

**Alumnos:**

**Fernando Javier Massa  
José Manuel T. Ríos Berbel**

**Asunción - Paraguay  
2020**

## INDICE

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS .....	2
Dedicatoria.....	4
Agradecimiento .....	5
Epígrafe .....	6
Introducción .....	20
CAPITULO I .....	21
1 Capítulo Jurídico .....	21
1.1 Introducción a la idea del proyecto.....	21
1.2 Requerimientos Jurídicos de acuerdo con el tipo de Sociedad a constituirse.....	22
1.2.1.- Nombre o razón social.....	22
1.2.2. Tipo de Sociedad. ....	22
1.3 La Empresa .....	26
1.3.1 Constitución jurídica de “muvbeer S.R.L.” .....	26
1.3.1.1 Formalización de la escritura de la Sociedad. ....	26
1.3.1.2 Inscripciones Registro Público de Comercio.....	29
Registro Público de Comercio. ....	29
1.3.1.3 Inscripción en el Registro Público de Personas Jurídicas y Asociaciones. ....	30
Registro Público de Personas Jurídicas. ....	30
Abogacía del Tesoro. ....	30
El Registro Administrativo de Personas y Estructuras Jurídicas. ....	30
El Registro Administrativo de Beneficiarios Finales. ....	30
1.3.1.4 Publicación. ....	31
1.3.1.5 Matrícula del Comerciante. ....	33
1.3.1.6 Compra y Rubrica de libros contables. Concepto. ....	33
1.3.1.6.1 Rubrica de Libros de Contabilidad – Procedimiento.....	34
1.3.1.7 Inscripción en la Dirección de Apoyo del Ministerio de Hacienda (R.U.C).....	35
1.3.1.8 Patente Comercial – Apertura en la Municipalidad de Asunción. ....	39
1.3.1.9 Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. ....	42
1.3.1.10 Instituto de Previsión Social. ....	43
1.3.1.11 Dirección de Propiedad Intelectual - DINAPI (Registro de Marcas) .....	44
1.3.1.11.1 Marcas y Señales. ....	44
1.3.1.11.2 Clasificación de la Marcas. ....	44
1.3.1.11.3 Vigencia de la Marca. ....	45
1.3.1.11.4 Pasos para registrar una marca. ....	45
1.3.2 Cuadro de Costos Generales .....	48
1.3.3 Obligaciones fiscales y laborales. ....	49
Impuesto a la Renta de las Empresas .....	49
Impuesto a los Dividendos y Utilidades (IDU) .....	49
Impuesto al Valor Agregado (IVA) .....	50
Obligaciones Laborales. ....	50
Instituto de Previsión Social. ....	50
MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL (MTESS). ....	51

CAPITULO II .....	53
2 Investigación de Mercado .....	53
2.1 Objetivo general de la investigación. ....	53
2.1.1 Análisis de la demanda. ....	53
01. Objetivos Sociodemográficos. ....	53
02. Objetivos comportamentales. ....	54
03. Objetivos cognitivos. ....	54
04. Objetivos afectivos. ....	54
Objetivos de cuota de mercado. ....	55
Objetivos de la Demanda Global. ....	55
Objetivos de Mercado Potencial Absoluto. ....	55
2.2 Diseño de investigación de mercado a utilizarse. ....	56
Investigación descriptiva. ....	56
2.3 Procedimiento de recolección de datos. ....	56
2.3.1 Diseño descriptivo. ....	56
2.3.1.2 Recolección de datos. ....	57
Requerimiento 1. Investigar sobre el sexo de los encuestados. ....	57
Requerimiento 2. Investigar sobre la edad de los encuestados. ....	57
Requerimiento 3. Investigar sobre el rango promedio de ingresos del encuestado. ....	57
Requerimiento 4. Investigar si los encuestados adquieren bebidas alcohólicas o no alcohólicas. ....	58
Requerimiento 5. Investigar sobre la frecuencia en las compras de bebidas por los encuestados. ....	58
Requerimiento 6. Investigar si los clientes conocen de empresas del rubro. ....	59
Requerimiento 7. Identificar los tipos de bebidas consumidas por los encuestados. ....	59
Requerimiento 8. Investigar sobre los lugares preferidos de compra de bebidas de los encuestados. ....	59
Requerimiento 9. Investigar el tipo de servicio que busca el encuestado, si va al punto de venta o pide delivery. ....	60
Requerimiento 10. Determinar la importancia del servicio delivery. ....	60
Requerimiento 11. Investigar si se pagaría un precio mayor por un servicio diferenciado y personalizado. ....	61
Requerimiento 12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio diferenciado? ....	61
Requerimiento 13. Determinar la importancia del atributo promociones. ....	61
2.4 Determinación del plan y tamaño de la muestra. ....	62
2.4.1 Definición de población.....	62
2.4.2 Determinación del tamaño de la muestra. ....	64
2.4.3 Tipo de Investigación y muestreo a utilizar.....	65
2.4.3.1 Muestreo Probabilístico. ....	65
2.4.3.2 Muestreo no Probabilístico. ....	65
2.4. 4 seleccionar un procedimiento de muestreo. ....	67
2.4.5 Seleccionar la muestra. ....	67
2.5 Codificación y tabulación. ....	68
2.6 Análisis de datos Encuesta. ....	72
1. Sexo. ....	72

2. Edad. ....	73
3. Ingresos mensuales. ....	74
4. ¿Consume bebidas alcohólicas? .....	75
5. ¿Con que frecuencia consume bebidas? .....	76
6. ¿Conoce Ud. alguna empresa del rubro? .....	77
7. ¿Qué tipo de bebidas consume habitualmente? .....	78
8. ¿Dónde acostumbra a comprar las bebidas alcohólicas o las no alcohólicas que consume? .....	79
9. ¿Al concurrir a punto de venta de bebidas o solicitar algún delivery, que servicio espera recibir? .....	80
10. ¿Considera importante el servicio de delivery cuando solicita un servicio? .....	81
11. ¿Estaría dispuesto a pagar un precio mayor por una atención diferenciada y personalizada? .....	82
12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio diferenciado como el delivery? ..	83
13. ¿Qué importancia tiene para Ud. las promociones? Califique por favor.....	84
2.7 Conclusiones / Informes. ....	85
CAPITULO III .....	87
Lineamiento Estratégico .....	87
Lineamiento estratégico .....	87
Misión. ....	87
Visión. ....	87
Valores. ....	87
3.1 Análisis de la Macrosegmentación. ....	88
3.1.1 Mercado de referencia. ....	88
3.1.2 Estructura del mercado de referencia. ....	90
3.1.3 Búsqueda de nuevos segmentos. ....	91
3.2 Análisis de la microsegmentación. ....	91
3.2.1 Segmentación de las empresas. ....	92
Identificación de los competidores. ....	92
3.2.2 Ciclo de vida del producto. ....	92
Fases del ciclo de vida del Producto. ....	92
Introducción: .....	92
Crecimiento: .....	93
Madurez: .....	94
Declive: .....	94
3.3 Demanda. ....	96
3.3.1 Cálculo de la Demanda Global. ....	96
3.3.2 Cálculo del Mercado Potencial Absoluto. ....	99
3.3.3. Cálculo de cuota de mercado. ....	100
3.4 Proyección de ventas del primer año. ....	101
3.4 Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter. ....	104
1. Rivalidad entre competidores. ....	105
Barreras de salidas. ....	105
Diversidad de competidores. ....	105
Concentración de competidores.....	106

Diferenciación del producto. ....	106
Competidores directos. ....	107
2. Poder de negociación con proveedores. ....	108
3. Poder de negociación con los clientes. ....	108
Diferenciación del producto. ....	109
Grado de concentración de compras. ....	109
Costos de cambiar proveedor. ....	109
Beneficio para los compradores. ....	109
Calidad del producto. ....	109
Producto sustituto. ....	109
4. Amenazas de productos y servicios. ....	110
Disponibilidad de sustitutos. ....	111
Precio entre producto y sustituto. ....	111
Nivel percibido de diferenciación del producto. ....	111
Propensión del comprador a la sustitución. ....	111
5. Amenaza de nuevos competidores. ....	112
Economía de escala. ....	112
Diferenciación del producto y/ o servicio. ....	112
Costes de cambio de proveedor. ....	113
Acceso a canales de distribución. ....	113
Políticas gubernamentales. ....	113
Resultado general. ....	114
Matriz radial de las fuerzas competitivas del mercado. ....	115
3.5 Estrategias de Ansoff. ....	115
CAPITULO IV .....	118
Plan de Marketing .....	118
4.1 Plan de Marketing. ....	118
4.2 Partes de un Plan de Marketing. ....	118
4.3 - Análisis Situacional – Matriz FODA. ....	121
4.3.1 Variables controlables (internas) .....	121
4.3.2 Variables no controlables (externas). ....	125
4.4 Listado Plano. ....	126
4.4.1 Tabla de Tabulación FODA .....	127
4.4.2 Matriz FODA .....	129
4.4.3 Estrategias FODA. ....	130
4.4 Plan de Marketing. ....	132
4.4.1 Objetivos, estrategias y plan de acción de Marketing. ....	133
Objetivos. ....	133
Estrategias. ....	134
Plan de acción. ....	134
4.4.1.1 Objetivo 1. ....	134
4.4.1.2 Objetivo 2. ....	137
4.4.1.3 Objetivo 3. ....	139
4.4.1.4 Objetivo 4. ....	141

4.5 Cuadro de Inversión de Marketing. ....	142
CAPITULO V .....	144
Plan de Administración. ....	144
5.1 Plan de administración. ....	144
Establecer objetivos administrativos de corto plazo.....	144
5.1.1 Objetivos administrativos a corto plazo de “muvbeer S.R.L.” .....	144
Políticas. ....	145
5. Estructura organizacional. ....	145
5.2 Organigrama Empresarial. ....	152
Partes funcionales de la organización. ....	153
5.3 Lay out. ....	154
5.4 Ubicación geográfica exacta. ....	156
Infraestructura. ....	156
Ubicación con relación a clientes y proveedores.....	156
5.5 Activos Fijos de la Empresa .....	157
5.6 Reclutamiento y selección de personal. ....	158
5.6.1 Proceso de reclutamiento. ....	158
5.6.2 Normas de la organización. ....	158
5.7 Planes de Recursos Humanos de la Empresa “muvbeer S.R.L.” .....	159
5.7.1 Plan de Recursos Humanos. ....	159
5.7.2 Incentivos. ....	160
5.7.3 Canales de reclutamiento. ....	160
5.8 Canales de contratación utilizado por “muvbeer S.R.L.” .....	161
5.9 Selección del personal. ....	162
5.10 Cuadro Objetivos Administrativos .....	163
5.11 Cuadro de Inversión Plan Administrativo Año 1. ....	165
5.12 Cuadro Proyección Plan Administrativo. ....	165
5.13 Manual de funciones. ....	166
5.14 Manual de Procedimientos. ....	174
5.15 Diagramas de Flujo. ....	176
5.15.1 Tipos de Diagramas de Flujo. ....	176
5.16 Simbologías. ....	176
5.17 Flujograma Compra de mercaderías. ....	178
5.18 Flujograma Pago a Proveedores. ....	179
5.19 Flujograma Atención al Cliente. ....	180
5.20 Recursos humanos (Descripción del proceso de RRHH, salarios, cargas sociales)181	
Búsqueda, selección y contratación. ....	181
Reclutamiento. ....	182
Perfil del postulante. ....	182
Reclutamiento. ....	182
Evaluación. ....	182
Selección y contratación. ....	183
Inducción y capacitación. ....	183
5.21 Costos Recursos Humanos. ....	184
5.22 Análisis de estructura de costos. ....	184

5.22.1 Costos de infraestructuras y equipos necesarios.....	184
5.23 Plan de Cuentas “muvbeer S.R.L.” .....	186
CAPITULO VI .....	195
6. Aspectos Económicos .....	195
6.1 Desarrollo de Aspectos Económicos. ....	195
Indicadores Económicos .....	195
Revisión del PIB 2.019 ( <a href="https://www.noticiasbancarias.com/economia-y-finanzas/">https://www.noticiasbancarias.com/economia-y-finanzas/</a> )....	195
PIB: Proyección del PIB 2020. (www.bcp.gov.py). ....	197
COTIZACIONES DEL DÓLAR EN EL MERCADO FLUCTUANTE .....	202
CAPITULO VII .....	207
Plan Financiero .....	207
7.1 Cuadro de Inversiones. ....	207
7.2 Cuadro cronograma de inversión y financiamiento. ....	210
7.3 Cuadro de Depreciaciones. ....	211
7.4 Cuadro de Servicio de deudas. ....	213
7.5 Cuadro Mano de Recursos Humanos. ....	215
7.6 Cuadro de Comercialización .....	217
7.7 Cuadro Ingresos por Ventas .....	218
7.8 Cuadro de Costos Totales .....	220
7.9 Cuadro Punto de Equilibrio. ....	221
7.10 Cuadro Capital de Trabajo. ....	223
7.11 Cuadro Estado de Resultados con Financiamiento. ....	224
7.12 Cuadro Estados de Resultados sin Financiamiento. ....	225
7.13 Cuadro Flujo de Caja Proyectado con Financiamiento. ....	226
7.14 Cuadro Flujo de Caja sin Financiamiento. ....	227
7.15. Cuadro Balance Proyectado con Financiamiento. ....	228
7.16 Cuadro Balance Proyectado sin Financiamiento. ....	229
7.17. Cuadro Indicadores Financieros. ....	230
CONCLUSION. ....	231
BIBLIOGRAFIA .....	233
ANEXO - Jurídico .....	234
Escritura de Sociedad .....	234
ANEXO - Encuesta utilizada. ....	241
ANEXO - Grupo Focal. ....	243
ANEXO - Localización de la empresa u organización.....	248
Generalidades. ....	248
Método de los Factores Ponderados. ....	249
Método Cualitativo por Puntos Macro – Localización. ....	249
Selección y justificación de potenciales ubicaciones. ....	251
Barrio Villa Morra: .....	251
Barrio Sajonia: .....	252
Barrio La Catedral: .....	252
Ponderación de ubicaciones y selección final. ....	253
Ubicación física del local comercial. ....	254

## **INTRODUCCIÓN**

“muvbeer S.R.L.” es una empresa dedicada a la comercialización de bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

Este trabajo tiene como finalidad sostener los pasos y consideraciones a ser tenidas en cuenta para poder implementar y llevar a la operatividad normal de manera eficiente esta Bodega de Bebidas de consumo masivo utilizando técnicas y estrategias de Marketing, Administración, de manera profesional y eficiente con el fin de buscar la máxima rentabilidad, clientes satisfechos y emanar una imagen de empresa profesional e innovadora. La gestión de talento humano es esencial en todo el proceso comercial enfocado principalmente en la satisfacción del cliente externo cual es la condición clave para la continuidad y el éxito de todo emprendimiento.

En este proyecto de inversión se desarrolla un Plan de Negocios donde se detallan características de la Empresa a través del análisis de su entorno en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se detalla un análisis de los aspectos del rubro y propios del sector como los niveles de competencia, los proveedores, potenciales clientes y consumidores. A través de estrategias que se desnudan en el Plan de Marketing como las técnicas para posicionar la marca o ganar la porción del mercado que se tiene como objetivo, el plan de operaciones que sustenta las actividades que generan el valor agregado, todo el plan de Recursos Humanos inicial que llevara a cabo todas estas pautas en donde se desarrollan los aspectos funcionales y responsabilidades de cada sector y por último, un análisis profundo del Plan Financiero que deja al descubierto la viabilidad financiera y la factibilidad económica del Proyecto.