

Ingeniería Comercial

**CENTRO DE RECUPERACIÓN INTEGRAL
“REPOSAR S.R.L.”**

Federico Agustín Sónego Bernal

**Asunción - Paraguay
2019**

ÍNDICE

Agradecimientos.....	3
Dedicatoria	4
Resumen Ejecutivo.....	23
CAPITULO I - JURIDICO	28
1.1.Introducción a la idea del proyecto.	29
1.2.Requerimientos Jurídicos.	30
1.2.1. Nombre o razón social.	30
1.2.2. Tipo de Sociedad.....	30
1.2.3. Requisitos para la constitución jurídica.	30
1.2.3.1. Escritura de constitución y aporte de Capital.	31
1.2.3.1.1. Procedimientos y Requisitos.	31
1.2.3.1.2. Gastos estimados:	33
1.2.3.1.3. Duración Estimada.	34
1.2.3.2. Inscripción en el Registro Público de Comercio.	34
1.2.3.3. Inscripción en el Registro Público de Personas Jurídicas y Asociaciones.	34
1.2.3.3.1. Procedimientos y requisitos.....	34
1.2.3.3.2. Gastos estimados.	35
1.2.3.3.3. Duración Estimada.	35
1.2.3.4. Inscripción en la Matrícula de Comerciante.....	35
1.2.3.4.1. Gastos estimados:	36
1.2.3.4.2. Duración Estimada.	36
1.2.3.5. Rubricación de Libros Contables o Formularios Continuos / Hojas.....	36
1.2.3.5.1. Procedimientos y Requisitos.	36
1.2.3.5.2. Gastos estimados.	38
1.2.3.5.3. Duración estimada.	38
1.2.3.6. Inscripción en el Registro Único del Contribuyente (RUC).....	38
1.2.3.6.1. Procedimientos y Requisitos.	39
1.2.3.6.2. Gastos Estimados.....	40
1.2.3.6.3. Duración estimada.	40
1.2.3.7. Apertura en la Municipalidad de Asunción.....	40
1.2.3.7.1. Procedimientos y requisitos.....	41
1.2.3.7.2. Gastos Estimados.....	42
1.2.3.7.3. Duración estimada.	43
1.2.3.8. Instituto de Previsión Social (IPS).....	43
1.2.3.8.1. Procedimientos y requisitos.....	43
1.2.3.8.2. Gastos Estimados.....	43
1.2.3.8.3. Duración Estimada.	44
1.2.3.9. Inscripción en el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.	44
1.2.3.9.1. Procedimientos y requisitos.....	45
1.2.3.9.2. Gastos Estimados.....	47
1.2.3.9.3. Duración estimada.	48
1.2.3.10. Registro de Marca.....	48
1.2.3.10.1. Procedimientos y requisitos.....	49

1.2.3.10.2. Gastos Estimados.....	50
1.2.3.10.3. Duración Estimada.	50
Resumen de gastos para la apertura de “Reposar S.R.L.”.....	51
1.3.Localización de la empresa.....	51
CAPITULO II – INVESTIGACION DE MERCADO.....	54
2.1.Objetivo General de la investigación.	56
2.2.Objetivos y requerimientos.	56
2.2.1. Objetivos Afectivos.	56
2.2.2. Objetivos Comportamentales.....	57
2.2.3. Objetivos Sociodemográficos.	58
2.2.4. Objetivos de la Demanda	58
2.3.Diseño de Investigación y Fuentes de datos.....	59
2.3.1. Investigación Exploratoria.	59
2.3.1.1. Diseño de Grupo Focal.	60
2.3.1.2. Fuentes de Datos.....	60
2.3.2. Investigación Concluyente.....	62
2.4.Recolección de datos.....	64
2.5.Determinación del Plan y tamaño de la muestra	71
2.5.1. Definición de la población.....	71
2.5.2. Marco Muestral.....	71
2.5.3. Determinación del tamaño de la muestra.....	73
2.5.4. Procedimiento de muestreo.....	73
2.5.4.1. Procedimiento de muestreo Probabilístico.	73
2.5.4.2. Procedimiento de muestreo No Probabilístico.	78
2.5.4.3. Tipo de procedimiento utilizado en la investigación.....	81
2.6.Procesamiento y Análisis de Datos.	83
2.7.Informe de Resultados.....	101
2.8.Valorización de costos de la investigación de mercado.....	103
CAPITULO III – LINEAMIENTO ESTRATEGICO	104
3.1.Análisis de Macro segmentación.....	105
3.1.1. Mercado de Referencia.	105
3.1.1.1. Estructura del Mercado de referencia.....	108
3.1.2. Estructura del mercado de referencia para Reposar S.R.L.	108
3.2.Análisis de Micro segmentación	109
3.3.Análisis de la Demanda.....	111
3.3.1. Calculo de la demanda Global.	113
3.3.2. Calculo del mercado potencial absoluto.	114
3.3.3. Calculo de la cuota de mercado.	114
3.3.4. Demanda de la empresa	116
3.4.Análisis de la Estructura competitiva del sector según Michael Porter	118
3.5.Evaluación de la estrategia de la matriz Ansoff.....	124
3.6.Estrategias genéricas de Michael Porter.....	127
3.6.1. Liderazgo total en costos.	127
3.6.2. Diferenciación.....	128
3.6.3. Enfoque o segmentación de mercado.	128

3.7.Atributos que constituyen una diferenciación para Reposar S.R.L.....	129
CAPITULO IV – PLAN DE MARKETING	130
4.1.Análisis Situacional.....	132
4.1.1. Variables controlables.....	132
4.1.1.1. Producto.....	132
4.1.1.2. Precio.....	133
4.1.1.3. Distribución.	135
4.1.1.4. Promoción.....	136
4.1.1.5. Personas.....	137
4.1.1.6. Procesos.....	138
4.1.1.7. Evidencia Física.....	138
4.1.2. Variables no controlables.....	139
4.1.2.1. Competencia	140
4.1.2.2. Cliente.....	141
4.1.2.3. Entorno	143
4.1.3. Listado Plano.	144
4.1.4. Matriz de Interacción	147
4.1.5. Matriz FODA.	149
4.2.Objetivos del Plan de Marketing.....	150
4.2.1. Objetivo 1.....	150
4.2.1.1. Estrategia.	150
4.2.1.2. Política.....	150
4.2.1.3. Regla.....	151
4.2.1.4. Plan de Acción.....	151
4.2.2. Objetivo 2.....	152
4.2.2.1. Estrategia.	152
4.2.2.2. Política.....	152
4.2.2.3. Regla.....	153
4.2.2.4. Plan de Acción.....	153
4.2.3. Objetivo 3.....	154
4.2.3.1. Estrategia.	154
4.2.3.2. Política.....	155
4.2.3.3. Regla.....	155
4.2.3.4. Plan de Acción.....	156
4.2.4. Objetivo 4.....	158
4.2.4.1. Estrategia.	158
4.2.4.2. Política.....	158
4.2.4.3. Regla.....	159
4.2.4.4. Plan de Acción.....	159
4.3.Resumen de costos para la implementación del Plan de Marketing en el primer año del proyecto.....	160
4.4.Proyección de inversión en planes de Marketing para los próximos 5 años.....	160
4.5.Ingresos estimados en la aplicación de cada plan de Marketing durante el primer año del proyecto.....	161
CAPITULO V - ADMINISTRACION.....	162

5.1.Lineamiento Estratégico.....	163
5.1.1. Misión.	163
5.1.2. Visión.....	163
5.2.Plan de Administración.	163
5.2.1. Variables Controlables.....	163
5.2.1.1. Recursos Humanos.	163
5.1.1.1 Tecnología.	164
5.1.1.2 Gestión de calidad del servicio.....	164
5.1.1.3 Finanzas.....	165
5.2.2. Variables no controlables.....	166
5.2.2.1. Bancos.	166
5.2.2.2. Proveedores.	166
5.2.2.3. Entorno Económico.	167
5.2.2.4. Entorno Legal.	168
5.2.2.5. Competidores.....	169
5.2.3. Listado Plano	169
5.2.4. Matriz de Interacción	172
5.2.5. Matriz FODA.....	176
5.2.6. Objetivos del Plan de Administración	178
5.2.6.1. Objetivo 1.....	178
5.2.6.1.1. Estrategia.	178
5.2.6.1.2. Política.....	178
5.2.6.1.3. Regla.....	179
5.2.6.1.4. Procedimiento.....	179
5.2.6.1.5. Plan de Acción.....	180
5.2.6.2. Objetivo 2.....	180
5.2.6.2.1. Estrategia.	180
5.2.6.2.2. Política.....	181
5.2.6.2.3. Regla.....	181
5.2.6.2.4. Procedimiento.....	181
5.2.6.2.5. Plan de Acción.....	182
5.2.6.3. Objetivo 3.....	182
5.2.6.3.1. Estrategia.	182
5.2.6.3.2. Política.....	183
5.2.6.3.3. Regla.....	183
5.2.6.3.4. Procedimiento.....	183
5.2.6.3.5. Plan de Acción.....	184
5.2.6.4. Objetivo 4.....	184
5.2.6.4.1. Estrategia.	184
5.2.6.4.2. Política.....	185
5.2.6.4.3. Regla.....	185
5.2.6.4.4. Procedimiento.....	186
5.2.6.4.5. Plan de Acción.....	187
5.2.7. Resumen de costos para la implementación del Plan de Administración en el primer año del proyecto.	188

5.2.8. Proyección de inversión en planes de Administración para los próximos 5 años.....	188
5.3. Estructura Organizacional.....	189
5.3.1. Organigrama Reposar S.R.L.	189
5.3.1.1. Estructura Organizacional según Henry Mintzberg	191
5.3.1.1.1. Configuración Organizacional propuesta por Henry Mintzberg	191
5.3.1.1.2. Mecanismos de adaptación y control propuesto por Henry Mintzberg.....	193
5.3.1.1.3. Modelo organizacional propuesto por Henry Mintzberg	196
5.3.2. Layout	202
5.3.3. Manual de Funciones.	204
5.3.3.1. Cargo: Gerente General.	204
5.3.3.2. Cargo: Secretaria.	205
5.3.3.3. Cargo: Jefe comercial.	206
5.3.3.4. Cargo: Encargado de Marketing.....	207
5.3.3.5. Cargo: Analista de Marketing.....	208
5.3.3.6. Cargo: Asesor Comercial.....	209
5.3.3.7. Cargo: Jefe Administrativo.....	209
5.3.3.8. Cargo: Encargado de Recursos Humanos	210
5.3.3.9. Cargo: Recepción.	211
5.3.3.10. Cargo: Cajero.....	211
5.3.3.11. Cargo: Jefe de Mantenimiento.....	212
5.3.4. Manual de Procedimientos.....	213
5.3.4.1. Procedimiento 1: Reserva de Cabinas.....	214
5.3.4.2. Procedimiento 2: Apertura de Caja	215
5.3.4.3. Procedimiento 3: Selección del personal.....	216
5.3.5. Flujograma o Diagrama de flujo	218
5.3.5.1. Fluxograma 1: Reserva de Cabinas.	220
5.3.5.2. Fluxograma 2: Apertura de Caja	221
5.3.5.3. Fluxograma 3: Selección del Personal.....	222
5.3.6. Recursos Humanos.....	224
5.4. Activos fijos.....	227
5.5. Análisis de la estructura de costos.....	229
5.6. Plan de Cuentas.	232
CAPITULO VI- ECONOMICO.....	239
6. Aspecto Económico.....	240
6.1. Producto Interno Bruto.	240
6.2. Balanza Comercial.....	241
6.2.1. Exportaciones.....	241
6.2.2. Importaciones.....	241
6.3. Fluctuación del tipo de cambio.....	242
6.4. Comportamiento de la reserva monetaria.....	243
6.5. Superávit o déficit Fiscal.	244
6.6. Inflación.....	246
CAPITULO VII - FINANCIERO.....	247
Conclusión.....	271
Bibliografía.....	273

Anexos.....	281
Anexo 1 – Formulario para Matricula del Comerciante.	281
Anexo 2 – Minuta de Inscripción para Personas Jurídicas y Asociaciones y Registro Público de Comercio	282
Anexo 3 – Registro Único de Contribuyentes – Solicitud de Inscripción	283
Anexo 4 – Registro Único de Contribuyentes – Solicitud de Inscripción, Anexo 1.....	284
Anexo 5 – Registro Único de Contribuyentes – Solicitud de Inscripción, Anexo 2.....	285
Anexo 6 – Declaración Jurada de Inscripción Patronal	286
Anexo 7 – Declaración Jurada – Municipalidad de Asunción	287
Anexo 8 – Requisitos para trámites municipales.....	288
Anexo 9 – Solicitud de Registro de Marca	289
Anexo 10 – Encuesta realizada por Reposar S.R.L.....	290
Anexo 11 – Libro de Códigos.....	293
Anexo 12 – Identidad Corporativa.....	296

RESUMEN

A continuación, se describe una breve reseña de cada capítulo y sus contenidos.

• **Capítulo I - Capítulo Jurídico.**

En este apartado vemos jurídicamente todo lo necesario para la apertura de una empresa, específicamente la de una Sociedad de Responsabilidad Limitada, la cual es conocida por sus siglas (S.R.L), para lo que nos adentramos a los costos, duración y responsables de cada proceso. Cabe mencionar que en este capítulo también se desarrolla lo referente a la localización

de la empresa, utilizando el método de factores ponderados, ya que este es importante para la definición de los requerimientos que posee el municipio donde la empresa se instalará. Como cierre de este, presentamos un resumen de gastos a los que tendrá que incurrir la empresa para su correspondiente apertura.

• **Capítulo II - Investigación de Mercado.**

El capítulo de Investigación de Mercado es fundamental, puesto que construimos una encuesta para recolectar datos de un segmento al que nos dirigimos; para ello, buscamos tener información acerca de tres de los aspectos más fundamentales en un trabajo de investigación (afectivo, comportamental y sociodemográfico) para así conocer la demanda global que existe en el mercado y posteriormente la cuota de mercado de nuestro servicio. Toda esta información nos permitirá medir y conocer la situación inicial en la que arrancaremos en el ciclo de vida del negocio, asumiendo siempre que estamos en la etapa de introducción. Identificamos competidores y potenciales clientes que luego con un trabajo adecuado, podemos llegar a ellos, para así generar rentabilidad a la empresa dentro de los primeros cinco años con un aumento en el volumen de ventas del servicio.

Ingeniería Comercial

En el presente capítulo desarrollamos procesos claves para la identificación del mercado de referencia, las necesidades a satisfacer, los clientes y la tecnología con que contaría el negocio.

Se analiza una microsegmentación, teniendo en cuenta aspectos de ubicación, demografía y psicográfica. Se analiza el resultado de la información obtenido en el capítulo anterior. Con toda la información mencionada, conseguimos cuantificar la inversión aproximada que podrían realizar las personas según su indicación de consumo del servicio al momento de que fueron encuestadas.

Se obtienen datos claves como la demanda global, el mercado potencial absoluto, cuota de mercado, proyección de ventas para el primer año del negocio y una proyección a futuro de los mismos.

Asimismo, se analizan las estrategias propuestas por Michael Porter, relacionadas a las barreras de entradas y salidas que encontramos en el negocio, teniendo un resultado promedio y con esto conseguimos identificar los puntos de diferenciación a ser aplicados por la empresa para lograr el objetivo.

Capítulo IV - Plan de Marketing.

En este capítulo se desarrolla variables controlables y no controlables que nos permiten cualificar datos para elaborar una matriz FODA. Con las fortalezas, oportunidades, demandas y amenazas identificadas en el proyecto, hacemos una interacción entre ellos

para así conseguir reconocer el potencial que la empresa posee para emprender, las oportunidades que tiene para aprovechar en su desarrollo, las debilidades con que cuenta para planificar una contingencia y las amenazas a las que se expone. Con todo esto definido, se desarrolla cuatro objetivos que a

partir de estos se elaboran lo que conocemos como planes de acción a ser ejecutados para lograr conseguir el mayor impacto posible con las ventas del servicio en el mercado. Cabe destacar que la elaboración de estos planes conlleva un gasto por parte de la empresa, ya que se necesitan de recursos financieros para llevar a cabo la logística en tiempo y forma de los planes.

Estos gastos, son calculados al primer año y luego proyectados a los primeros cinco años de vida del servicio. Esto se logra con una estimación aproximada según información recolectada para cada objetivo.

Capítulo V - Administrativo.

En este capítulo fijamos la Visión y la Misión que posee la empresa. Nuevamente definimos las variables controlables y no controlables bajo una óptica operativa interna, puesto que los resultados obtenidos de una matriz FODA debe reflejar resultados administrativos. Posterior a la interacción de estos resultados definimos los objetivos administrativos para llevar a cabo planes de desarrollo. Como es de saber, cada plan de ejecución obliga a que el negocio incurra en gastos. Estos son calculados por estimaciones y proyectados a los primeros cinco años.

Una vez concluido este proceso, también fijamos las disposiciones de nuestro local a través de una representación conocida como Layout. En el podemos fijar la disposición de los activos con los que contaremos en el negocio.

Así también se debe establecer un organigrama donde claramente se pueda observar la disposición y composición de los funcionarios de la empresa; esto es vital para que cada uno sepa su jerarquía y posición dentro de la organización.

También se establece un manual de funciones de cada colaborador para que claramente entiendan sus funciones y como están compuestos. Esto va acompañado de un manual de procedimiento donde se pueda comprender los pasos de una gestión concreta, así como todos los involucrados en la aplicación de la misma. Esto se realiza a fin de que todos comprendan y sepan cómo contribuir con la prestación del servicio de forma más óptima y fluida desde sus posiciones.

De igual forma, se desarrolla un flujograma con el objetivo de graficar los pasos de cada procedimiento y la dinámica que estos conllevan, de tal forma a que cada quien dimensione la importancia de su posición para que los procesos descritos sean conseguidos sin ningún sobresalto.

Por último, definimos la composición de los recursos humanos, los activos fijos, un análisis de la estructura de costos acompañado de la definición y fijación de un plan de cuentas que ayude a la claridad contable en los asientos que permitan comprender un estado del balance general.

Capítulo VI - Aspecto Económico.

En el apartado del presente capítulo, contemplamos y analizamos la situación económica que envuelve al negocio en su entorno; para ello tenemos en cuenta los datos del producto interno bruto conocido comúnmente como el PIB, según informe del Banco Central del Paraguay. Así también se observa informes relacionados a la Balanza comercial,

específicamente a la importación y exportación. Se tiene en cuenta la fluctuación del tipo de cambio, comportamiento de la reserva monetaria y el superávit o déficit fiscal existente en los reportes más recientes. Como último punto y no menos importante se expone información sobre el índice de inflación del país.

Capítulo VII - (Financiero)

En este último capítulo, se evalúan los datos cuantitativos referente a gastos a incurrir en cada proceso del proyecto. Estos son asentados en cuadros financieros, los cuales se relacionan unos con otros para tener un panorama lo más cercano posible a la realidad, puesto que los números evaluados en gran parte de estos son simplemente estimativos. Existen cuadros específicos, que nos ayudan a observar cuanto debe ser en concreto una inversión inicial para arrancar con el negocio, así también, arrojan datos relacionados al Valor Actual Neto conocido con las siglas VAN, y a la Tasa Interna de Retorno conocido por sus siglas TIR. Estos nos muestran la viabilidad del proyecto con todos los gastos presupuestados en los que incurriremos, las ventas estimadas a obtener durante los primeros cinco años. Al final de todos los cuadros tenemos resultados conocidos como Ratios, estos nos ayudan a comprender por medio de índices numéricos la relación que existe entre estados de resultados.

Un punto para tener presente es que, si bien se nutre de datos que son asentados en la contabilidad del negocio, no implica que arrojen resultados similares. En contabilidad se lleva a los asientos resultados históricos, lo que quiere decir ya transcurridos; en cambio, en una evaluación de Proyecto de Inversión, aunque manejemos datos financieros no siempre son exactamente reales, ya que estamos ingresando y teniendo datos futuros y estimados. He allí la diferencia entre uno y otro.

Se presentan diecinueve cuadros, cada uno de ellos arrojan datos financieros claves para la proyección del negocio y la viabilidad de los movimientos de inversión que esperamos llevar a cabo en un tiempo ya mencionado de hasta cinco años.