

Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Máster en Administración de Empresas (MBA)

Trabajo de Fin de Máster

Plan Estratégico a 5 Años de EG Constructora en Paraguay

Presentado por:

Roberto Carlos Olmedo Mereles

Tutelado por:

Víctor Martín Pérez e Isabel M^a Prieto Pastor

Valladolid, 17 de Junio de 2025

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mis tutores, Víctor Martín Pérez e Isabel M^a Prieto Pastor, por su constante orientación, disponibilidad y valiosas sugerencias a lo largo del desarrollo de este trabajo. Su acompañamiento académico ha sido fundamental para culminar con éxito este proceso.

Agradezco especialmente a César González, fundador de EG Constructora, por brindarme la confianza, la información y la disposición necesarias para elaborar este plan estratégico basado en su empresa.

Extiendo también mi gratitud a mis compañeros del Máster en Administración de Empresas (MBA) de la Universidad de Valladolid, por el aprendizaje compartido, así como al profesorado por su dedicación y compromiso.

Finalmente, a mi familia y amigos, por su apoyo incondicional durante esta etapa de formación académica y personal.

Resumen del trabajo

Este Trabajo de Fin de Máster tiene como objetivo diseñar un plan estratégico a cinco años para EG Constructora, una empresa paraguaya del sector de la construcción civil. El estudio parte de un análisis riguroso del entorno macroeconómico y sectorial en Paraguay, utilizando herramientas como el análisis PESTEL, el modelo de Abell y las cinco fuerzas de Porter. Posteriormente, se realiza un diagnóstico interno a través del análisis DAFO y del modelo de negocio Canvas, lo que permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan a la empresa. Con base en estos diagnósticos, se formula un plan estratégico estructurado en tres ejes: organización y gestión, capacidad operativa, e innovación y sostenibilidad. Las propuestas están orientadas a formalizar procesos, profesionalizar la gestión y ampliar la cartera de clientes, sin perder la flexibilidad que caracteriza a la empresa. Este trabajo ofrece una hoja de ruta viable para mejorar el posicionamiento competitivo de EG Constructora y consolidar su crecimiento sostenible en un entorno altamente competitivo.

Palabras clave

Plan estratégico, construcción, MIPYMES, Paraguay.

Abstract

This Master's Final Project aims to design a five-year strategic plan for EG Constructora, a Paraguayan company operating in the civil construction sector. The study begins with a thorough analysis of Paraguay's macroeconomic and sectoral environment, using tools such as PESTEL analysis, Abell's model, and Porter's Five Forces. An internal diagnosis is then carried out using the SWOT analysis and the Canvas Business Model, which helps identify the company's main strengths, weaknesses, opportunities, and threats. Based on this diagnosis, a strategic plan is proposed along three main lines: organization and management, operational capacity, and innovation and sustainability. The proposals focus on formalizing processes, professionalizing management, and expanding the client base while maintaining the company's inherent flexibility. This work provides a feasible roadmap to improve EG Constructora's competitive positioning and to consolidate its sustainable growth in a highly competitive environment.

Keywords

Strategic planning, construction, SMEs, Paraguay.

Resumen de abreviaturas

BCP: Banco Central del Paraguay

Gs.: Guaraní Paraguayo (moneda local de Paraguay).

INE: Instituto Nacional de Estadística de Paraguay

MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas.

RENAMIPYMES: Registro Nacional de micro, pequeñas y medianas empresas.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	PRESENTACIÓN DEL TRABAJO	1
1.1.	Introducción	1
1.2.	Objetivos	1
1.3.	Metodología	1
1.4.	Caracterización de la organización de estudio.....	2
1.4.1.	Razón social y ubicación	2
1.4.2.	Dirección estratégica actual.....	2
2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	5
2.1.	Contexto.....	5
2.2.	Análisis del macroentorno.....	5
2.2.1.	Introducción	5
2.2.2.	Análisis PESTEL.....	5
2.3.	Análisis del microentorno	23
2.3.1.	Introducción	23
2.3.2.	Método de Abell.....	23
2.3.3.	Cinco fuerzas de Porter	27
3.	ANÁLISIS DAFO	40
3.1.	Introducción teórica.....	40
3.2.	Fortalezas	40
3.3.	Debilidades	41
3.4.	Oportunidades	41
3.5.	Amenazas	43
4.	MODELO DE NEGOCIO CANVAS.....	46
4.1.	Introducción	46
4.2.	Estructura del Modelo Canvas	46
4.3.	Modelo Canvas aplicado.....	48

4.3.1.	Propuesta de valor	48
4.3.2.	Segmentos de clientes	49
4.3.3.	Canales	49
4.3.4.	Relación con los clientes	50
4.3.5.	Actividades clave	51
4.3.6.	Recursos clave	53
4.3.7.	Socios clave	54
4.3.8.	Fuentes de ingresos	55
4.3.9.	Estructura de costes	57
5.	PLAN ESTRATÉGICO A 5 AÑOS	60
5.1.	Introducción	60
5.2.	Objetivos estratégicos generales	60
5.3.	Líneas estratégicas y acciones por eje	60
5.3.1.	Organización y Gestión	60
5.3.2.	Capacidad Operativa	61
5.3.3.	Innovación y Sostenibilidad	61
5.4.	Cronograma estimado (2025–2030)	64
5.5.	Indicadores clave (KPIs)	64
6.	CONCLUSIONES	65
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
8.	ANEXOS	72
8.1.	Anexo 1 – Guía de Inversiones Paraguay–Brasil 2024	72
8.2.	Anexo 2 – Panorama Macroeconómico de Paraguay (Marzo 2025)..	72
8.3.	Anexo 3 – Informe Sectorial de Construcción (Marzo 2025).....	72
8.4.	Anexo 4 – Diagnóstico del empleo informal en la construcción (UNDP)	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1: Información general de la empresa.....	2
Tabla 2-1: Dimensiones del modelo de Abell para EG Constructora.	23
Tabla 2-2: Resumen de las 5 fuerzas estratégicas de Porter para la industria de la construcción y grupo estratégico MIPYMES en Paraguay.	38
Tabla 5-1: Cronograma estimado 2025-2030 para EG Constructora.....	64
Tabla 5-2: Key Performance Indicators.	64

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-1: Flujo de la metodología.....	2
Ilustración 2-1: Crecimiento del PIB por sectores económicos 2025.....	11
Ilustración 2-2: Inflación al mes de marzo de 2025, en porcentaje.....	13
Ilustración 2-3: Deuda pública del gobierno central por país, diciembre de 2022 y de 2023.....	14
Ilustración 2-4: Perfil estratégico del macroentorno de Paraguay.	22
Ilustración 2-5: Industria de la construcción civil.	24
Ilustración 2-6: Sector de negocio EG Constructora.	27
Ilustración 2-7: Cinco fuerzas competitivas de Porter.	27
Ilustración 2-8: Cantidad de empresas del Registro Nacional de MIPYMES (RENAMIPYMES) por sectores y subsectores económicos y categoría de empresa. Año fiscal 2022.....	32
Ilustración 2-9: Tasas de informalidad por ramas de actividad económica. Periodo 2015-2019.....	33
Ilustración 3-1: Matriz DAFO de EG Constructora.....	45
Ilustración 4-1: Bloques del Modelo CANVAS.....	47

Ilustración 4-2: Lienzo de modelo de negocio.	47
Ilustración 4-3: Lienzo del Modelo CANVAS para EG Constructora.	59

1. PRESENTACIÓN DEL TRABAJO

1.1. Introducción

EG Constructora es una empresa paraguaya fundada y liderada por César González que cuenta con varios años de experiencia en el sector de la construcción civil y se especializa en la edificación de viviendas unifamiliares y multifamiliares y otras obras residenciales (remodelación, refacción, etc.), además de haber completado la construcción de un edificio de gran altura. A pesar de estar bien establecida en el mercado actualmente opera como una estructura unipersonal, donde el propietario se encarga personalmente tanto de atraer a nuevos clientes como de gestionar a los subcontratistas para llevar a cabo los proyectos.

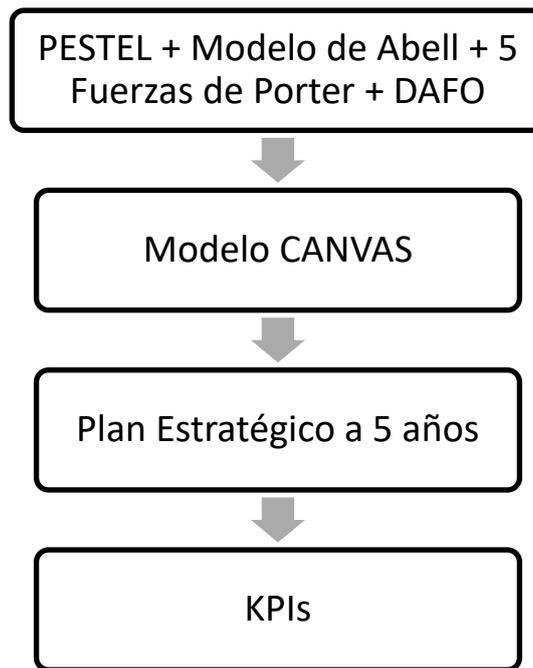
1.2. Objetivos

Diseñar un plan estratégico con proyección a cinco años para la empresa EG Constructora, a fin de fortalecer su posicionamiento competitivo y capacidad operativa en el sector de la construcción en Paraguay.

1.3. Metodología

Para asegurar un análisis completo de EG Constructora se usarán cinco herramientas estratégicas diferentes: el modelo PESTEL (para evaluar el entorno macroeconómico), el modelo de Abell (para definir el ámbito competitivo del negocio), el modelo de las 5 Fuerzas de Porter (para analizar la competitividad), el análisis DAFO (para identificar fortalezas y debilidades internas y oportunidades y amenazas externas), y el modelo Canvas (para analizar y ajustar el modelo de negocio). Finalmente, se procederá a crear un plan estratégico a 5 años.

Ilustración 1-1: Flujo de la metodología.



Fuente: elaboración propia.

1.4. Caracterización de la organización de estudio

1.4.1. Razón social y ubicación

Tabla 1-1: Información general de la empresa.

Datos de la Personas o Estructuras Jurídicas	
1. Tipo:	Sociedades de responsabilidad limitada
2. Nombre/Denominación:	EG CONSTRUCTORA S.R.L.
3. RUC N°:	80012124 DV: 4
4. Correo electrónico:	CONSTEG2@HOTMAIL.COM
5. Dirección:	Ex-combatiente Brizuela casi autopista Luque

Fuente: elaboración propia según datos del Ministerio de Economía y Finanzas del Paraguay.

1.4.2. Dirección estratégica actual

La dirección estratégica actual de EG Constructora se caracteriza por una gestión centrada en la figura del socio fundador, con un enfoque operativo flexible y personalizado, adaptado a las características de cada proyecto. Aunque no cuenta con una formalización explícita de su misión, visión y valores,

se identifican patrones de comportamiento y decisiones que permiten inferir sus lineamientos estratégicos actuales.

1.4.2.1. Misión

Atender las necesidades de construcción y remodelación de viviendas y espacios funcionales, brindando soluciones personalizadas, eficientes y de calidad, a través de una atención cercana y un control riguroso del proceso constructivo.

1.4.2.2. Visión

Ser reconocida como una empresa confiable y profesional dentro del mercado de obras civiles de pequeña y mediana escala en Paraguay, destacándose por su compromiso con el cliente, la calidad de sus proyectos y la transparencia en la gestión.

1.4.2.3. Objetivos estratégicos actuales

- Mantener una cartera constante de obras durante el año que asegure la sostenibilidad económica del negocio.
- Cumplir con los plazos, costes y estándares de calidad acordados con cada cliente.
- Fortalecer la red de subcontratistas y proveedores confiables para garantizar eficiencia y continuidad operativa.
- Consolidar la reputación de la empresa a través de recomendaciones y referencias positivas.
- Controlar los costes operativos manteniendo una estructura liviana y adaptable a cada proyecto.

1.4.2.4. Valores corporativos

- Compromiso: Cumplir con lo prometido y responder con responsabilidad ante cada proyecto.
- Calidad: Ejecutar obras con altos estándares técnicos y atención al detalle.

- **Confianza:** Establecer relaciones honestas y transparentes con clientes, proveedores y colaboradores.
- **Flexibilidad:** Adaptarse a distintos tipos de proyectos y requerimientos sin perder el enfoque en el resultado.
- **Trabajo colaborativo:** Valorar el aporte de cada profesional y subcontratista involucrado en el desarrollo de las obras.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Contexto

El sector de la construcción en Paraguay ha emergido como uno de los pilares fundamentales de la economía nacional al propulsar el progreso a través de inversiones tanto públicas como privadas. De acuerdo con cálculos realizados por la Cámara Paraguaya de la Industria de la Construcción (CAPACO), se prevé un crecimiento del 3% para el año 2025, lo que representaría una contribución cercana al 7% del PIB (Forbes Paraguay, 2025).

La inversión pública ha jugado un papel crucial en este crecimiento económico mediante la implementación de proyectos clave como la Ruta Bioceánica y los planes de viviendas “Che Róga Porã”, “Mi casa” y “Primera Vivienda”. Al mismo tiempo, el sector privado ha demostrado su capacidad innovadora en el ámbito de la construcción y la industria. A pesar de estos avances notables, siguen existiendo desafíos importantes como el aumento de los costes financieros, demoras en los pagos gubernamentales a los contratistas y un déficit en infraestructura que oscila entre los 25.000 y 36.000 millones de dólares (ABC Color, 2024).

2.2. Análisis del macroentorno

2.2.1. Introducción

El análisis del macroentorno, también denominado entorno general, es una herramienta fundamental para comprender los factores externos que afectan el rendimiento y el desempeño de una organización. Este enfoque permite identificar tanto las amenazas como las oportunidades que pueden tener un impacto decisivo en la competitividad empresarial y en el desarrollo estrategia.

2.2.2. Análisis PESTEL

De acuerdo con el modelo PESTEL (Johnson, Scholes, & Whittington, 2009), el entorno general puede dividirse seis dimensiones fundamentales:

1. Política: abarca cómo el marco institucional y las políticas gubernamentales afectan la estrategia empresarial en aspectos como la estabilidad política

del país, la fiscalidad, los incentivos económicos, las regulaciones sectoriales y las relaciones internacionales.

2. Económica: analiza los factores macroeconómicos que afectan el rendimiento y la demanda de un producto o servicio; por ejemplo, el Producto Interior Bruto (PIB), las tasas de interés, el desempleo o los costes de los insumos.
3. Sociocultural: examina los cambios demográficos, sociales y culturales en el comportamiento de los clientes y/o consumidores; esto incluye aspectos como el aumento de la población que de forma mayoritaria se establece en las ciudades y las preferencias de compra, junto al compromiso por la responsabilidad social.
4. Tecnológica: analiza cómo la innovación y la tecnología impactan en los procesos de negocio y los productos mediante, por ejemplo, la digitalización y automatización junto al desarrollo de nuevos materiales y patentes.
5. Ecológica: trata temas ambientales y normativas vinculadas al desarrollo sostenible como el calentamiento global, las leyes sobre emisiones contaminantes y la gestión de desechos entre otras políticas ambientales.
6. Legal: se refiere al conjunto de leyes que regulan y guían la actividad comercial y empresarial como las normativas laborales o de propiedad intelectual y los contratos además de proteger a los consumidores.

Antes de desarrollar el análisis detallado de cada una de estas dimensiones es fundamental definir claramente el ámbito territorial que abordaremos en este estudio particular. Siguiendo la línea de investigación establecida en este trabajo, el ámbito será nacional (Paraguay), considerando que es el más relevante para evaluar el contexto que rodea a la empresa.

2.2.2.1. Factores Políticos

a) Historia reciente de Paraguay:

La historia contemporánea de Paraguay está marcada por una serie de conflictos y transiciones que han definido su estructura política actual. Entre 1864 y 1870, el país sufrió una devastadora derrota en la Guerra contra la Triple Alianza (formada por Brasil, Argentina y Uruguay), que redujo drásticamente su población y capacidad económica, iniciando una etapa de dependencia en sectores primarios como la madera y la ganadería (Nueva Sociedad, 2010).

Posteriormente, la Guerra del Chaco (1932–1935) contra Bolivia y la Guerra Civil de 1947 acentuaron la inestabilidad política y económica del país. Esta última consolidó el poder del Partido Colorado, que ha dominado la política paraguaya desde entonces.

Entre 1954 y 1989, el régimen dictatorial del general Alfredo Stroessner estableció un sistema autoritario bajo el Partido Colorado, marcado por la represión política y el clientelismo, aunque también por una transformación económica hacia la agricultura de exportación, especialmente la soja (Nueva Sociedad, 2010).

El retorno a la democracia comenzó con el derrocamiento de Stroessner en 1989, seguido por una etapa de transición liderada por el general Andrés Rodríguez y una serie de gobiernos civiles colorados. En 2008, se produjo la primera alternancia democrática con la victoria de Fernando Lugo, apoyado por una coalición de centroizquierda, aunque su destitución por juicio político en 2012 generó tensiones regionales.

Desde entonces, el Partido Colorado ha retomado el control del poder ejecutivo: Horacio Cartes (2013–2018), Mario Abdo Benítez (2018–2023) y, más recientemente, Santiago Peña, quien fue electo en abril de 2023. Peña, un economista formado en el exterior y exministro de Hacienda, asumió la presidencia con un discurso orientado a la estabilidad macroeconómica y la atracción de inversiones, reafirmando el predominio político de la Asociación Nacional Republicana – Partido Colorado en la política paraguaya actual (Financial Times, 2023).

b) Régimen Político Institucional:

1. Estructura de poderes

Paraguay es una república democrática, representativa y pluralista, organizada bajo un sistema de separación de poderes establecido en su Constitución Nacional de 1992. El Estado se compone de tres poderes independientes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial, que se coordinan y controlan recíprocamente.

- I. Poder Ejecutivo: Ejercido por el Presidente de la República, quien actúa como jefe de Estado y de Gobierno. El Presidente es elegido por voto popular para un mandato de cinco años, sin posibilidad de reelección inmediata. Desde el 15 de agosto de 2023, Santiago Peña ocupa este cargo, tras su victoria en las elecciones generales de abril de 2023.
- II. Poder Legislativo: Conformado por un Congreso Nacional bicameral, integrado por la Cámara de Senadores (45 miembros) y la Cámara de Diputados (80 miembros). Ambas cámaras son elegidas por sufragio directo para periodos de cinco años.
- III. Poder Judicial: Encabezado por la Corte Suprema de Justicia, compuesta por nueve ministros designados por el Presidente con acuerdo del Senado, a propuesta del Consejo de la Magistratura.

Además, el país se organiza territorialmente en departamentos, municipios y distritos, que gozan de autonomía para la gestión de sus asuntos y recursos (República del Paraguay, 1992).

2. Sistema de partidos

El sistema político paraguayo ha estado históricamente dominado por dos partidos principales:

- Asociación Nacional Republicana (ANR - Partido Colorado): Fundado en 1887, ha sido la fuerza política predominante en Paraguay, gobernando la mayor parte del tiempo desde entonces. En las elecciones de 2023, el

Partido Colorado reafirmó su influencia al obtener la presidencia y una mayoría en ambas cámaras del Congreso.

- Partido Liberal Radical Auténtico (PLRA): También fundado en 1887, ha sido el principal partido de oposición y ha tenido periodos de gobierno, siendo el más reciente entre 2008 y 2012.

Además, existen otras fuerzas políticas relevantes:

- Frente Guasu: Coalición de partidos de izquierda fundada en 2010, que ha tenido representación en el Congreso y ha sido una alternativa progresista en el escenario político.
- Partido Cruzada Nacional: Movimiento político de derecha populista liderado por Paraguay "Payo" Cubas, que ha ganado notoriedad en los últimos años.

El sistema de partidos en Paraguay se caracteriza por su estabilidad y la persistencia de estructuras partidarias tradicionales, aunque en los últimos años han surgido nuevas agrupaciones que buscan representar diversas corrientes ideológicas y sociales.

c) Contexto político actual:

En los últimos años, el país ha atravesado importantes transformaciones políticas y económicas. El mandato de Mario Abdo Benítez (2018–2023), también del Partido Colorado, estuvo marcado por la lucha contra la corrupción, intentos de reforma agraria, tensiones sociales por la distribución de tierras y el impacto de la pandemia de COVID-19, que deterioró las cuentas públicas e incrementó la deuda externa (Jarufer B, 2021).

El 15 de agosto de 2023, asumió la presidencia Santiago Peña Palacios, economista y exministro de Hacienda, tras ganar las elecciones generales de abril del mismo año. Su llegada al poder se da en un contexto fiscal complejo, con un déficit superior al límite establecido en la Ley de Responsabilidad Fiscal (1,5% del PIB), deudas acumuladas con farmacéuticas y empresas constructoras, y un nivel de endeudamiento del 35,1% del PIB a junio de 2023,

significativamente mayor al 19,8% registrado al inicio de la gestión anterior (Cámara de Comercio Paraguay Brasil, 2024).

En respuesta a este escenario, el nuevo gobierno ha impulsado varias reformas estructurales. La más relevante ha sido la creación del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), que centraliza las funciones económicas del Estado y busca mejorar la planificación, ejecución y transparencia en el uso de los recursos públicos (ABC Color, 2023). También se han implementado políticas de simplificación administrativa y promoción de la inversión privada, con especial énfasis en alianzas público-privadas para proyectos de infraestructura.

Entre los principales desafíos sociales, el presidente Peña ha prometido la creación de 500.000 empleos, así como la mejora del sistema educativo, sanitario y el poder adquisitivo de la población. Su agenda busca equilibrar el crecimiento económico con políticas sociales que respondan a las necesidades estructurales del país (Cámara de Comercio Paraguay Brasil, 2024).

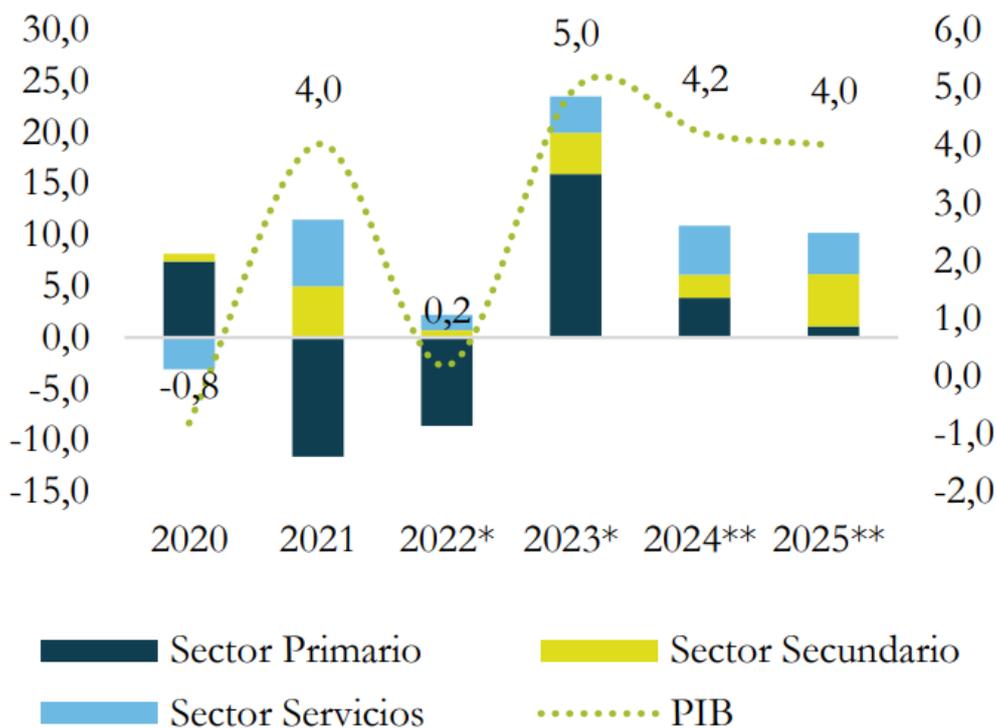
2.2.2.2. *Factores Económicos*

a) Estabilidad macroeconómica y evolución del PIB

Paraguay ha mantenido una de las economías más estables de la región en las últimas décadas. Según el Banco Mundial, el país ha registrado un crecimiento promedio anual del 4,5% durante los últimos quince años, gracias a un manejo macroeconómico prudente, una baja inflación y una política fiscal responsable. No obstante, eventos como la pandemia de COVID-19, las condiciones climáticas adversas afectaron a las exportaciones agrícolas y de energía hidroeléctrica y los conflictos geopolíticos globales (como la guerra entre Rusia y Ucrania) afectaron negativamente al desempeño económico reciente. Esto redujo el crecimiento del PIB de un promedio del 4,4% (2003-2018) a un 0,7% entre 2019 y 2022. A pesar de ello, en 2023 el país logró una recuperación significativa, con un crecimiento del 4,5% del PIB, impulsado por los sectores agrícola, ganadero y de la construcción (Cámara de Comercio Paraguay Brasil, 2024).

Según el informe “Panorama Macroeconómico del Paraguay 2025” del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) que refleja la situación del primer trimestre del año: “La proyección de crecimiento del PIB de Paraguay mostró un ajuste al alza de 3,8% al 4,0%, para el 2025. Este crecimiento sería explicado principalmente por el sector servicios cuyo pronóstico presentó un ajuste del 3,4% al 4,0%” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2025).

Ilustración 2-1: Crecimiento del PIB por sectores económicos 2025.



*Cifras Preliminares. ** Proyección.

Fuente: (Ministerio de Economía y Finanzas, 2025).

b) Inversión y grado de inversión

En marzo de 2024, Paraguay logró un hito histórico al obtener por primera vez el grado de inversión por parte de la agencia calificadora Moody’s, que elevó la calificación crediticia del país de Ba1 a Baa3 con perspectiva estable. Este reconocimiento se suma a mejoras sostenidas desde 2008, y sitúa a Paraguay junto a un grupo selecto de países latinoamericanos como Chile, Perú, México, Colombia y Uruguay (Ministerio de Economía y Finanzas, 2024).

El grado de inversión es una calificación que indica que un país posee condiciones económicas y fiscales lo suficientemente estables como para representar un bajo riesgo de impago para los inversionistas. Esta calificación no solo reduce la prima de riesgo y los costes de financiación del Estado, sino que también facilita el acceso al crédito privado y a la inversión extranjera, al generar mayor confianza sobre la solvencia del país.

Este logro se sustenta en más de dos décadas de políticas públicas responsables y previsibles, así como en una gestión fiscal prudente, una inflación controlada y reservas internacionales robustas. Moody's destacó además la resiliencia económica, la creciente diversificación de la economía paraguaya, la implementación de una agenda de reformas estructurales, y el desarrollo sostenido de infraestructura en sectores clave como energía limpia, reforestación, maquila y logística (Ministerio de Economía y Finanzas, 2024).

Entre los factores adicionales que fortalecieron esta mejora crediticia se encuentran la creación del Ministerio de Economía y Finanzas, la Dirección General de Ingresos Tributarios, y la promulgación de la Ley de Organización Administrativa del Estado, medidas orientadas a ordenar las finanzas públicas y modernizar la gestión del Estado (Ministerio de Economía y Finanzas, 2024).

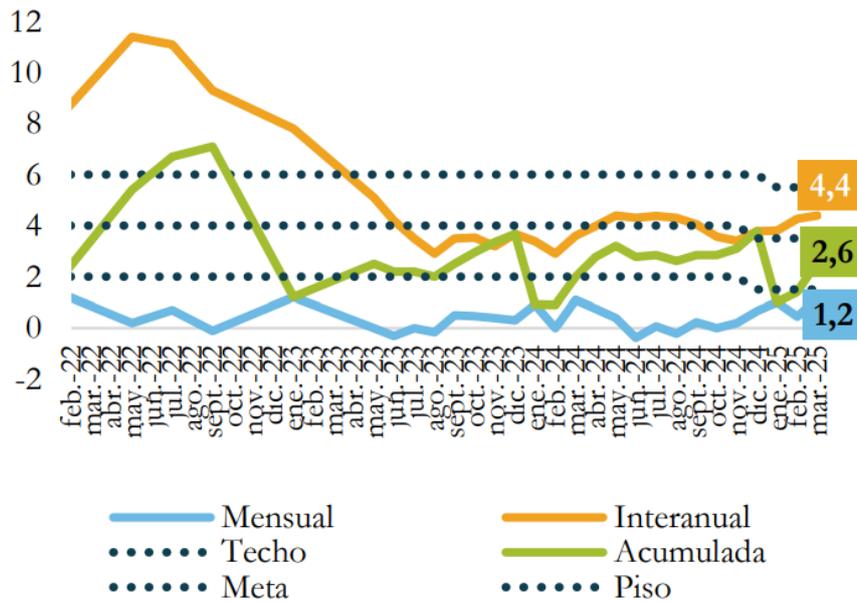
c) Inflación controlada y responsabilidad fiscal

Paraguay continúa demostrando una gestión monetaria responsable y eficaz, incluso en un contexto internacional volátil. En marzo de 2025, el Banco Central del Paraguay ([BCP](#)) ratificó su compromiso con la estabilidad de precios al reducir su meta oficial de inflación del 4,0% al 3,5%, manteniendo un rango de tolerancia de ± 2 puntos porcentuales. Esta decisión refleja el buen desempeño del esquema de metas de inflación y la confianza en la capacidad del [BCP](#) para influir en las expectativas del mercado (Ministerio de Economía y Finanzas, 2025).

Durante el mes de marzo, la inflación mensual fue de 1,2%, impulsada principalmente por componentes volátiles como alimentos y algunos servicios. No obstante, la inflación subyacente —que excluye alimentos y energía— se ubicó en apenas 0,2%. En términos interanuales, la inflación total fue de 4,4%, y

la subyacente (IPCSAE), de 4,2%. Las expectativas de inflación para el cierre de 2025 han sido revisadas al alza, pasando de 3,8% a 4,0%, aunque las expectativas a 12 meses y para el horizonte de política monetaria permanecen ancladas en 3,7% y 3,5%, respectivamente (Ministerio de Economía y Finanzas, 2025).

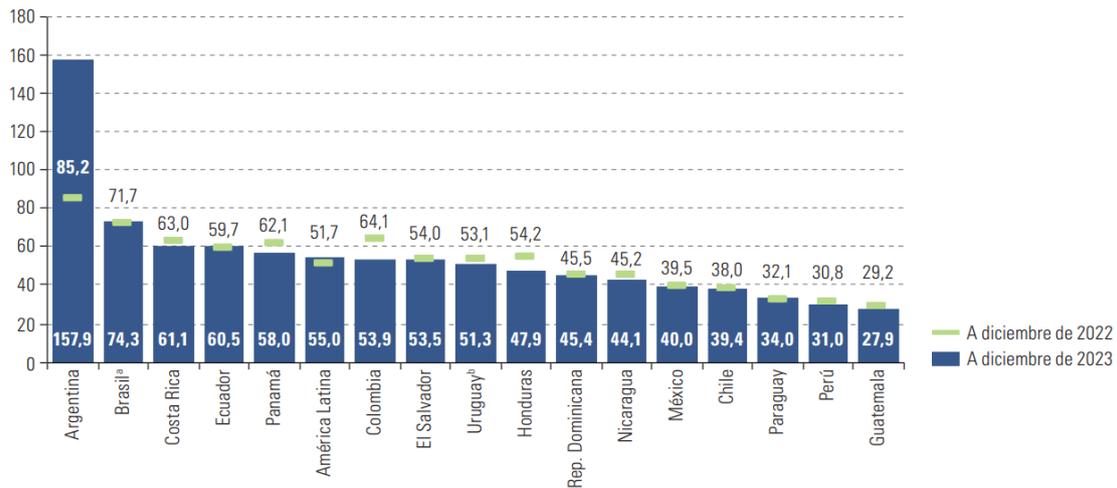
Ilustración 2-2: Inflación al mes de marzo de 2025, en porcentaje.



Fuente: (Ministerio de Economía y Finanzas, 2025).

En paralelo, Paraguay mantiene una posición fiscal sólida y responsable. Conforme datos publicados en la edición 2024 del Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe emitido por la Comisión Económica para América y el Caribe (CEPAL), Paraguay presenta un nivel de deuda pública del 34% del PIB, el segundo más bajo de América Latina, lo que brinda al país un margen favorable para acceder al crédito en condiciones ventajosas. La disciplina fiscal, junto con el control de la inflación, refuerzan la capacidad del país para sostener el crecimiento y atraer inversión extranjera (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2024).

Ilustración 2-3: Deuda pública del gobierno central por país, diciembre de 2022 y de 2023.



^a Las cifras corresponden al gobierno general.

^b Las cifras corresponden a septiembre de 2023.

Fuente: (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2024).

d) Tasas de interés

Las tasas de interés en Paraguay han mostrado una tendencia a la baja en los últimos años, impulsadas por una política monetaria más flexible y un entorno macroeconómico estable. A comienzos de 2025, el [BCP](#) mantuvo su tasa de política monetaria en 6,00 %, con el objetivo de estimular la actividad económica mediante un mayor acceso al crédito (La Nación, 2025).

Este escenario ha tenido impacto directo en las tasas activas del sistema financiero. Según datos del [BCP](#), en enero de 2025 la tasa promedio de préstamos bancarios se ubicó en 11,43 % anual, mientras que los créditos hipotecarios alcanzaron una media de 9,81 % (La Nación, 2025). Estos niveles son relativamente bajos en comparación con los promedios históricos del país, lo que favorece el consumo, la inversión y el dinamismo de diversos sectores económicos.

El entorno actual de tasas moderadas constituye una ventaja para hogares y empresas, ya que mejora las condiciones de financiación y facilita el acceso a productos bancarios a largo plazo. Esta situación, sumada a la estabilidad inflacionaria y a la baja carga tributaria en comparación regional, consolida a Paraguay como un país atractivo para la inversión y el desarrollo económico sostenible.

2.2.2.3. Factores Socioculturales

El sector de la construcción en Paraguay está experimentando transformaciones impulsadas por cambios demográficos y nuevas preferencias de los consumidores:

a) Urbanización acelerada y déficit habitacional:

La población urbana ha superado el 62% y continúa creciendo, especialmente en el Área Metropolitana de Asunción (AMA). Este proceso de urbanización genera una mayor necesidad de vivienda, transporte y servicios básicos.

El déficit habitacional en Paraguay es estructural y persistente. Según la Encuesta Permanente de Hogares del [INE](#), el déficit total asciende a 1.152.215 viviendas. De este total, 73.421 unidades corresponden a demanda de nuevas viviendas (déficit cuantitativo), mientras que el 93,6% del déficit (1.078.794 casos) es cualitativo, es decir, corresponde a viviendas que requieren mejoramiento, ampliación o adecuación. En cuanto a la distribución geográfica, la demanda se concentra en zonas urbanas (60.541 viviendas) frente a 12.880 en áreas rurales (Prensa Mercosur, 2025).

b) Crecimiento hacia la sostenibilidad:

La construcción sostenible en Paraguay está ganando popularidad rápidamente en proyectos de alta gama. Se están implementando tecnologías como paneles solares y techos verdes que pueden generar un 20-30% de reducción en el consumo energético (Forbes, 2024). A pesar de estos avances prometedores, siguen existiendo obstáculos importantes. El coste inicial de estas soluciones sigue siendo aproximadamente un 15-20% más elevado que los métodos convencionales. Además, persiste una resistencia cultural hacia los sistemas prefabricados por percepciones erróneas sobre su durabilidad (ZUBA, 2024).

c) Bono demográfico y transformación familiar:

Paraguay se encuentra en una etapa de bono demográfico, con una población predominantemente joven: aproximadamente el 60% de los habitantes tienen menos de 35 años (INE, 2024). Este fenómeno, si es bien gestionado, representa

una oportunidad para el crecimiento económico y la expansión del mercado laboral. Sin embargo, plantea también desafíos significativos en términos de empleo formal, calidad educativa, acceso a vivienda y servicios urbanos. Además, los datos censales revelan una transformación profunda en la estructura de los hogares: el tamaño promedio se redujo de 5,3 personas por hogar en 1983 a 3,5 en 2022, lo cual impacta directamente en los patrones de consumo, diseño urbano y demanda habitacional (ABC Color, 2025).

2.2.2.4. *Factores Tecnológicos*

Paraguay ha avanzado en el fortalecimiento de su ecosistema tecnológico, aunque aún enfrenta desafíos estructurales para posicionarse como una economía basada en la innovación. El país ha venido desarrollando políticas públicas orientadas a impulsar la ciencia, tecnología e innovación (CTI), en línea con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2030.

a) Políticas nacionales de innovación y tecnología

La Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) lidera los programas de fomento a la investigación, el desarrollo y la innovación, incluyendo el Programa Paraguayo para el Desarrollo de la Ciencia y Tecnología (PROCIENCIA), que financia investigaciones científicas, becas de posgrado y proyectos de transferencia tecnológica. Sin embargo, la inversión en I+D en Paraguay continúa siendo baja, representando apenas el 0,12% del PIB en 2022, por debajo del promedio regional (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, 2024).

b) Infraestructura digital y conectividad

El acceso a internet en Paraguay ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años, especialmente en zonas urbanas, donde la penetración alcanzó el 83,8% en 2023. Sin embargo, persisten brechas importantes en áreas rurales, donde solo el 68,2% de la población tiene acceso, lo que evidencia desigualdades en conectividad digital (Instituto Nacional de Estadística, 2024). En términos de infraestructura móvil, el país ha logrado una amplia cobertura: el servicio 4G alcanzaba al 96,6% de la población ya en 2019, lo que representa un avance considerable en la conectividad nacional (Comisión Nacional de

Telecomunicaciones, 2021). Además, se están desarrollando inversiones estratégicas en proyectos de expansión de fibra óptica y programas de acceso gratuito a internet en espacios públicos, como parte de una política para reducir la brecha digital (Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación, 2025).

c) Transformación digital del Estado

El gobierno paraguayo ha implementado plataformas digitales como el Sistema Unificado de Apertura y Cierre de Empresas (SUACE) y el Sistema de Información Ambiental (SIAM), lo que ha contribuido a la simplificación de trámites y al aumento de la eficiencia administrativa. Según la Estrategia Nacional de Innovación Pública, se busca avanzar hacia un Estado más sostenible, resiliente y preparado para enfrentar los desafíos del futuro (Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación, 2024).

d) Emprendimiento tecnológico y ecosistema de startups

En Paraguay, el ecosistema emprendedor tecnológico ha crecido en los últimos años gracias a iniciativas como el programa InnovandoPy, que brinda capital semilla, mentorías y formación a startups digitales (La Nación, 2024). Además, el Centro de Apoyo al Emprendedor (CAE), impulsado por el Viceministerio de [MIPYMES](#), fortalece las capacidades empresariales a nivel local (Ministerio de Industria y Comercio, 2024). Sin embargo, persisten desafíos como el acceso limitado a financiación y la escasa presencia de capital de riesgo, aunque se observa un aumento de startups en sectores como fintech, agrotecnología y educación digital.

2.2.2.5. *Factores Ecológicos (Ambientales)*

Paraguay cuenta con una legislación ambiental sólida, centralizada en el Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADES), que regula las actividades relacionadas con los recursos naturales, residuos, emisiones y ruido. Estas normativas se alinean con los principios de desarrollo sostenible y buscan equilibrar el crecimiento económico con la preservación del medioambiente.

a) Marco normativo ambiental

El MADES actúa como ente regulador de políticas ambientales en base a leyes como la Ley N° 1561/2000 y la Ley N° 6123/2018. Además, Paraguay exige Evaluaciones de Impacto Ambiental (EIA) obligatorias para todo proyecto que pueda generar alteraciones ambientales significativas, de acuerdo con la Ley N° 294/1993 y sus reglamentaciones (Decretos N° 453/2013 y N° 954/2013).

Desde 2018, todos los trámites relacionados con licencias ambientales deben realizarse de manera digital a través del Sistema de Información Ambiental (SIAM).

b) Aguas y recursos hídricos

Los ríos y vertientes son de dominio público, y su uso con fines lucrativos está reservado al Estado. La Ley N° 3239/2007 establece una gestión sostenible de los recursos hídricos. Está prohibido verter desechos sin tratamiento en cuerpos de agua, y se contemplan penas económicas y privativas de libertad por contaminación, conforme al Código Penal y a la Ley N° 716/1996.

c) Gestión de residuos sólidos

La Ley N° 3956/2009 define un marco integral para la Gestión Integral de Residuos Sólidos (GIRS), que abarca desde la generación hasta la disposición final. Esta responsabilidad recae tanto en el Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADES) como en los municipios, que deben elaborar y aplicar planes locales de gestión. La generación promedio de residuos urbanos es de 1,2 kg por persona y día, con mayores concentraciones en el Departamento Central (aprox. 2.000 toneladas diarias).

Desafíos comunes en este ámbito incluyen el rápido crecimiento urbano, la baja calidad del servicio de recolección y la débil participación ciudadana.

d) Calidad del aire y protección sonora

La Ley N° 5211/2014 regula las emisiones al aire, buscando reducir contaminantes que afectan la salud y el ambiente. El Decreto N° 1269/2019 reglamenta dicha ley y forma parte del Plan Nacional de Desarrollo (PND 2030).

En cuanto al ruido, la Ley N° 6390/2020 prohíbe la emisión de ruidos que superen los límites permitidos, afectando la salud o el bienestar. Esta norma otorga a las municipalidades la autoridad para aplicar sanciones. Se reconoce que las obras de construcción son una fuente significativa de contaminación acústica en zonas urbanas.

e) Protección del suelo y residuos peligrosos

El ingreso o eliminación ilícita de residuos tóxicos o peligrosos está prohibido bajo la Ley N° 716/1996, que también sanciona el maltrato de suelos y la contaminación intencional con penas severas. El Estado impide la importación de residuos clasificados como peligrosos.

2.2.2.6. *Factores Legales*

a) Marco Tributario Modernizado

- Desde enero de 2020 rige un sistema tributario más simple y unificado.
- Se destacan los principales impuestos:
 - IRE (Impuesto a la Renta Empresarial): tasa del 10%.
 - IRP (Impuesto a la Renta Personal): tasas progresivas hasta el 10%.
 - IDU (Impuesto a los Dividendos y Utilidades): 8% para residentes, 15% para no residentes.
 - INR (Impuesto a la Renta de No Residentes): tasa del 15% sobre rentas netas, con reglas específicas por tipo de ingreso.
 - IVA: 10% general; 5% para bienes esenciales.

- Paraguay tiene convenios para evitar la doble imposición con varios países, incluyendo Argentina, Chile, Alemania y China.

b) Ley de Responsabilidad Fiscal (Ley N.º 5098/2013)

- Establece un tope al déficit fiscal (máximo del 1,5% del PIB).
- Limita el crecimiento de gasto corriente al 4% más inflación.
- Prohíbe ajustes salariales públicos si no se incrementa el salario mínimo previamente.
- Promueve previsibilidad macroeconómica y sostenibilidad fiscal.

c) Régimen Laboral

- Legislado por el Código del Trabajo (Ley N.º 213/1993).
- Jornada laboral: 8h diurnas, 7h nocturnas, 48h semanales máximas.
- Salario mínimo vigente: 2.798.309 [Gs.](#) mensuales equivalente a 304,83 €. Se proyecta que, para el mes de julio de 2025, dicho monto alcance los 2.899.048 [Gs.](#) (315,80 €) (Jibble, 2025) (La Nación, 2025).¹
- Existen contratos especiales como: part-time, aprendices, obra determinada.
- Se promueve la capacitación a través del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS) y existe una normativa clara de vacaciones, licencias y estabilidad laboral.

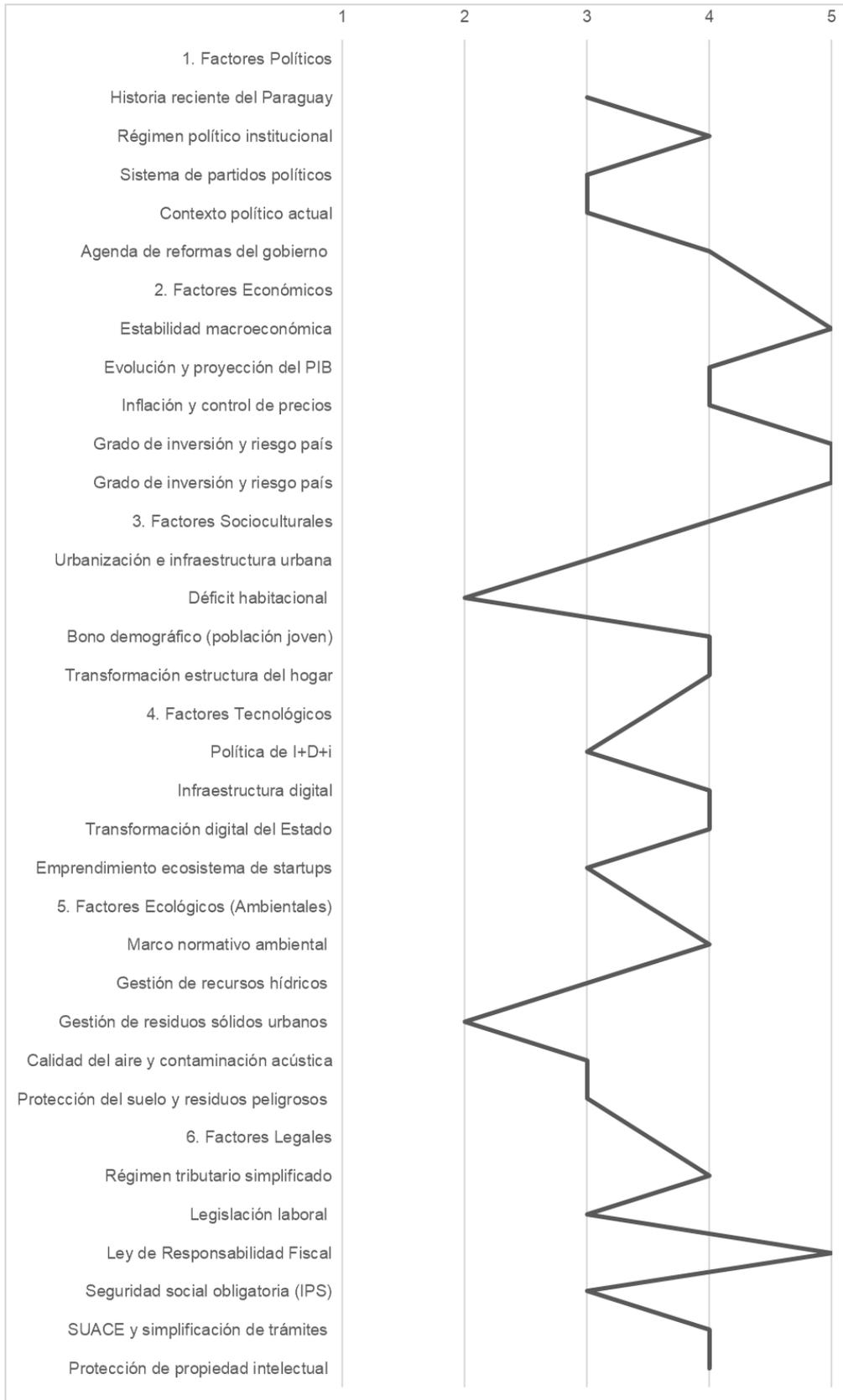
d) Seguridad Social

- Obligatoria para trabajadores asalariados.

¹ Equivalencia en euros calculada al tipo de cambio vigente al 14 de junio de 2025, según datos de Google Finance.

- Instituto de Previsión Social (IPS) cubre enfermedad, maternidad, accidentes, invalidez, vejez y muerte.
 - Aporte conjunto obrero-patronal: 25,5% del salario.
- e) SUACE – Sistema Unificado de Apertura y Cierre de Empresas
- Ventanilla única digital que centraliza trámites de apertura, formalización y cierre de empresas.
 - Facilita el acceso a incentivos fiscales y reducción de tiempos administrativos (máximo 20 días hábiles).
- f) Propiedad Intelectual
- La Dirección Nacional de Propiedad Intelectual (DINAPI) regula derechos de autor, marcas, patentes y modelos industriales.
 - Se otorgan derechos exclusivos sobre invenciones a través de patentes (Ley 1.630/2000).
 - Patentes no cubren invenciones que atenten contra el ambiente o la salud.

Ilustración 2-4: Perfil estratégico del macroentorno de Paraguay.



Fuente: elaboración propia.

2.3. Análisis del microentorno

2.3.1. Introducción

El análisis del microentorno, también denominado entorno específico o competitivo, busca comprender las interacciones más cercanas que impactan directamente en la empresa, abarcando las fuerzas externas que inciden en su funcionamiento diario y en sus elecciones estratégicas para mantener su rentabilidad. Mientras que el análisis del entorno general se enfoca en factores amplios como las políticas económicas o los cambios tecnológicos, el entorno específico se delimita por el conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios sustitutos cercanos y, por tanto, implica estudiar a los competidores, proveedores, clientes y productos alternativos, así como la estructura del sector y sus factores clave de éxito (Guerras Martín & Navas López, 2015).

2.3.2. Método de Abell

El modelo de Abell propone definir el negocio a partir de tres dimensiones fundamentales: grupos de clientes, necesidades satisfechas y tecnologías utilizadas. Esta metodología facilita la visualización del alcance estratégico de EG Constructora más allá de una simple delimitación de la industria.

Tabla 2-1: Dimensiones del modelo de Abell para EG Constructora.

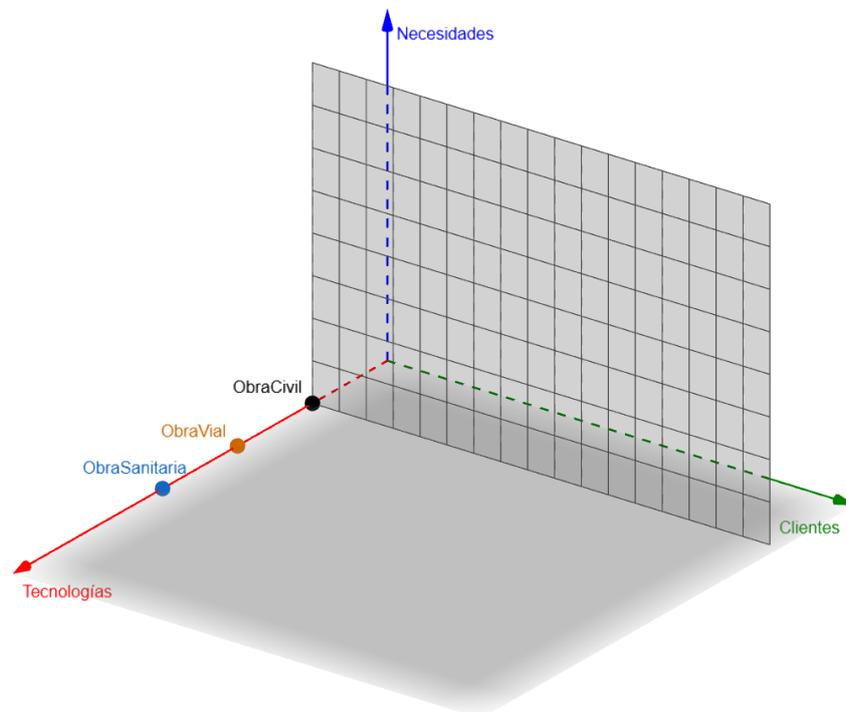
Dimensión	Definición para EG Constructora
Grupo de clientes (¿A quién?)	Clientes particulares.
Funciones del servicio o Necesidades satisfechas (¿Qué?)	Viviendas funcionales y eficientes, reformas y obras pequeñas.
Tecnología empleada (¿Cómo?)	Construcción tradicional, softwares y maquinarias.

Fuente: elaboración propia.

En el ámbito del sector de la construcción en Paraguay, es posible distinguir de manera evidente tres industrias principales que conforman este sector: la industria de la construcción civil, la industria de la construcción vial y la industria de la construcción sanitaria y de agua potable. Estas tres áreas, claramente delimitadas por las tecnologías empleadas en cada una de ellas, constituyen los pilares fundamentales sobre los cuales se desarrolla la actividad constructora en el país, abarcando desde edificaciones urbanas hasta la infraestructura vial y los

sistemas de saneamiento y abastecimiento de agua. Dentro de la industria de la construcción civil, las tecnologías empleadas abarcan métodos tradicionales de construcción, como la mampostería y el hormigón armado, así como técnicas de construcción con prefabricados. Adicionalmente, se destacan el uso de herramientas avanzadas de diseño, tales como AutoCAD, Revit y SketchUp, junto con herramientas especializadas en la gestión de obra, como Presto, Excel y MS Project. Asimismo, se incluyen materiales de construcción sostenible y otras tecnologías innovadoras que buscan optimizar los procesos constructivos y promover la sostenibilidad en el sector.

Ilustración 2-5: Industria de la construcción civil.



Fuente: elaboración propia.

Dentro de la industria de la construcción civil en Paraguay, es importante distinguir dos grandes grupos estratégicos de empresas según su escala y tipo de proyectos que desarrollan.

El primer grupo está conformado por las grandes empresas constructoras, que se enfocan en obras de mayor envergadura. Estas incluyen construcciones residenciales como edificios en altura y complejos habitacionales, así como obras no residenciales en sectores como el industrial, comercial, de

telecomunicaciones, financiero y agropecuario. También participan activamente en proyectos de obra pública, los cuales requieren una mayor capacidad de financiación, experiencia técnica, mano de obra especializada y maquinaria pesada.

El segundo grupo lo integran las micro, pequeñas y medianas empresas ([MIPYMES](#)), que se orientan principalmente a proyectos de menor escala. Su actividad se concentra en obras residenciales como viviendas unifamiliares y multifamiliares, así como remodelaciones y refacciones. También ejecutan obras no residenciales, especialmente en el ámbito comercial, aunque en menor escala. Las empresas medianas, dentro de este grupo, pueden llegar a desarrollar edificios de baja a media altura, dependiendo de su capacidad operativa y técnica.

Aplicando el modelo a EG Constructora:

1. Grupo de clientes

Aunque EG Constructora ha desarrollado proyectos para pequeñas empresas e incluso ha participado en licitaciones menores con entidades del Estado paraguayo, su principal segmento de clientes está conformado por particulares: familias, propietarios individuales y personas que requieren soluciones habitacionales específicas. Este enfoque ha permitido a la empresa posicionarse como una opción confiable para obras personalizadas y de pequeña a mediana escala, destacando por la atención directa y la flexibilidad en la ejecución de proyectos.

2. Necesidades satisfechas

A lo largo de su trayectoria, EG ha abarcado una amplia gama de construcciones civiles, desde obras menores como quinchos², cocheras o piscinas, hasta intervenciones más complejas como un edificio residencial de ocho niveles con subsuelo. No obstante, la mayor parte de su cartera corresponde a viviendas

² El término "quincho" hace referencia a una estructura destinada principalmente a reuniones sociales, comidas o parrilladas. En Paraguay y otros países del Cono Sur, suele estar ubicada en el patio o jardín de la vivienda, y puede ser una construcción techada o semiabierta, frecuentemente equipada con parrilla, mesas y cocina básica.

unifamiliares, oficinas particulares, ampliaciones, reformas y obras complementarias. Estas necesidades se centran en soluciones funcionales, personalizadas, que integran diseño, presupuesto ajustado y cumplimiento de plazos.

3. Tecnología empleada

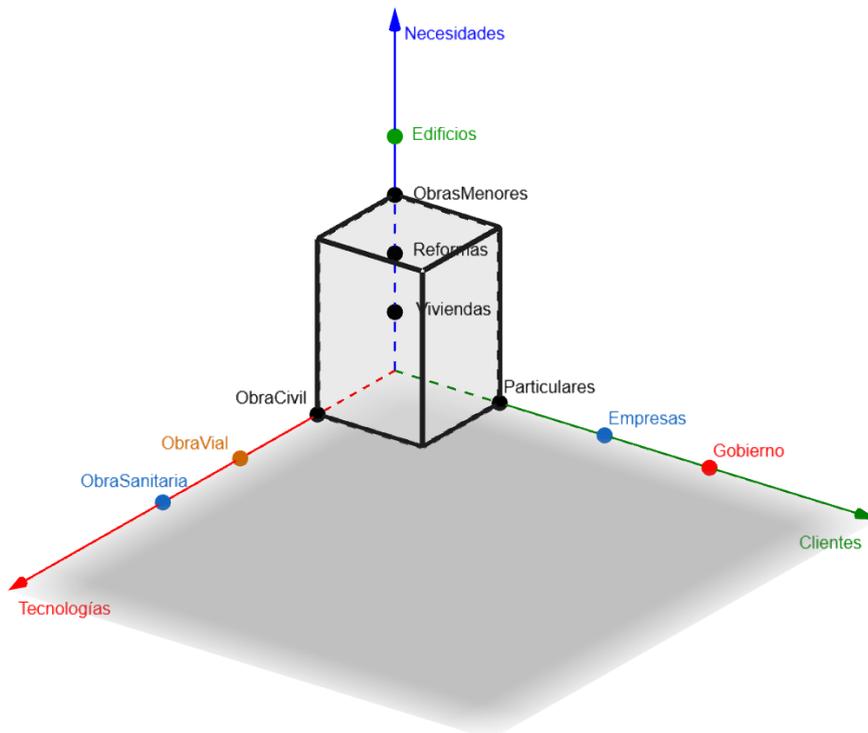
EG Constructora se caracteriza por ofrecer un acompañamiento integral al cliente, cubriendo todas las fases del proyecto: anteproyecto, diseño, ejecución y post construcción. Esta forma de trabajo personalizada permite adaptarse a distintas necesidades y reforzar la relación de confianza.

En cuanto a métodos constructivos, la empresa utiliza principalmente técnicas tradicionales (mampostería, hormigón armado), incorporando elementos prefabricados cuando el tipo de obra o el cliente lo requiere, como en quinchos o estructuras metálicas.

En el plano operativo, emplea herramientas como AutoCAD para diseño y Excel para la gestión de costes y planificación. Esta organización le permite mantener el control presupuestario y marcar una diferencia frente a competidores informales. Además, EG mantiene acuerdos con proveedores estratégicos para asegurar la disponibilidad de materiales y estabilizar precios en contextos de inflación.

EG Constructora desarrolla su actividad dentro de la industria de la construcción civil, formando parte del grupo de [MIPYMES](#). En particular, se posiciona en un punto intermedio entre una pequeña y una mediana empresa, con características más próximas a estas últimas en términos de capacidad operativa, gestión de proyectos y volumen de actividad. Su modelo de negocio se orienta principalmente a la satisfacción de necesidades habitacionales, incluyendo la construcción de viviendas unifamiliares y multifamiliares, reformas, refacciones y otras obras de menor escala. Su cartera de clientes está compuesta mayoritariamente por particulares, como familias y propietarios individuales, a quienes ofrece un servicio personalizado enfocado en la calidad, el cumplimiento de plazos y la atención directa.

Ilustración 2-6: Sector de negocio EG Constructora.



Fuente: elaboración propia.

2.3.3. Cinco fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, desarrollado por Michael E. Porter en 1980, es una herramienta fundamental en el análisis estratégico para evaluar el atractivo y la competitividad de una industria. Según (Guerras Martín & Navas López, 2015), este modelo permite identificar las oportunidades y amenazas en un sector, determinando su capacidad para generar rentabilidad a largo plazo.

Ilustración 2-7: Cinco fuerzas competitivas de Porter.



Fuente: (Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan formas a la estrategia, 2008)

1. Intensidad de la competencia actual

Esta fuerza analiza cómo la rivalidad entre las empresas establecidas afecta al atractivo del sector y a su rentabilidad. Cuanto mayor es la competencia, menor es el atractivo de la industria. Los principales factores que determinan esta intensidad son:

- Número y equilibrio de competidores: un mayor número de rivales y un poder competitivo equilibrado incrementan la competencia.
- Ritmo de crecimiento de la industria: en sectores en madurez o declive, donde las ventas se estancan o decrecen, la competencia se intensifica.
- Barreras de movilidad: dificultan el paso entre segmentos de mercado, reduciendo la competencia en el conjunto de la industria.
- Barreras de salida: factores económicos, estratégicos, emocionales o sociales que impiden abandonar el sector, forzando a las empresas a seguir compitiendo.
- Estructura de costes: cuando predominan los costes fijos sobre los variables, las empresas tienden a operar a máxima capacidad para reducir costes unitarios, aumentando la presión competitiva.
- Diferenciación de productos: una alta diferenciación reduce la intensidad competitiva al fidelizar clientes.
- Costes de cambio de proveedor: si cambiar de proveedor supone un coste significativo, se reduce la competencia directa.
- Capacidad productiva instalada: un exceso de capacidad provoca ofertas agresivas para colocar la producción.
- Diversidad de competidores: diferencias en estrategias, culturas y objetivos dificultan la estabilidad competitiva y aumentan la rivalidad.
- Intereses estratégicos: cuando muchas empresas están decididas a triunfar en una industria, la competencia se intensifica.

En general, si la competencia se centra en precios (productos estandarizados, bajos costes de cambio, altos costes fijos), la intensidad es mayor y la rentabilidad cae. En cambio, la competencia basada en diferenciación permite una mayor estabilidad de márgenes.

2. Amenaza de entrada de competidores potenciales

Esta fuerza mide el riesgo de que nuevas empresas entren en la industria y aumenten la competencia, en función del mayor o menor atractivo del sector. Si la entrada es fácil, la rentabilidad del sector disminuye. La amenaza de nuevos entrantes depende de:

- Barreras de entrada: factores que dificultan el ingreso y protegen a las empresas ya establecidas. Se dividen en:
 1. Absolutas: imposibles de superar (ej. concesiones administrativas).
 2. Relativas: superables según los recursos del nuevo entrante (ej. necesidad de inversión, economías de escala, efectos de red, diferenciación de producto, costes de cambio, acceso a distribución, regulaciones gubernamentales).
- Capacidades de los nuevos entrantes: empresas con fuertes recursos financieros, tecnológicos o de marca pueden superar barreras tradicionales más fácilmente.
- Reacción de competidores establecidos: si los incumbentes tienen tradición de represalias, recursos abundantes o altos costes fijos, pueden disuadir a nuevos competidores mediante guerras de precios, campañas publicitarias o estrategias defensivas agresivas.

La amenaza de entrada tiende a ser menor en sectores de bajo crecimiento, ya que su escaso dinamismo económico no resulta atractivo para nuevos participantes. Sin embargo, esta situación incrementa la rivalidad entre los actores existentes, ya que las empresas deben competir intensamente por una demanda estancada.

3. Amenaza de productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades del cliente utilizando tecnologías distintas, lo que permite resolver el problema del consumidor a través de soluciones alternativas, aunque provengan de otros sectores. Su presencia reduce la rentabilidad y atractivo del sector, obligando a las empresas a diferenciarse en calidad, precio o características para mantener a sus clientes.

La amenaza será mayor si:

- Los productos sustitutivos ofrecen una mejor relación calidad-precio.
- Los costes de cambio hacia el producto sustituto son bajos.
- Los sustitutos provienen de sectores altamente rentables que pueden permitirse competir agresivamente en precio.

Además, el nivel de precios de la industria puede hacer rentables nuevas alternativas, como ocurre con la energía solar frente al petróleo. Si los sustitutos son más baratos, las empresas tradicionales deben reducir precios o mejorar eficiencia, afectando directamente su margen de beneficio.

4. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se refiere a su capacidad de imponer condiciones en las transacciones, como precios más altos, exigencias de calidad, plazos de entrega, devoluciones o reclamaciones. Cuando los proveedores tienen alto poder, presionan los costes de la industria y disminuyen su rentabilidad, reduciendo así su atractivo.

El poder de los proveedores aumenta cuando:

- Los proveedores están altamente concentrados.
- Se realizan compras de pequeños volúmenes.
- Los productos son altamente diferenciados.
- Existen altos costes de cambio de proveedor.

- Existe una amenaza real de integración hacia adelante (es decir, que el proveedor pueda convertirse en competidor directo).
- No existen productos sustitutivos para lo que ofrece el proveedor.
- El producto del proveedor no se puede almacenar fácilmente.
- El producto vendido es importante para la calidad final del cliente.
- El proveedor tiene mejor información que el cliente.

5. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes se refiere a su capacidad para imponer condiciones a las empresas de la industria, tales como exigir descuentos, mejoras en la calidad, plazos de pago más largos o condiciones especiales. Cuando los clientes tienen un alto poder de negociación, presionan sobre los precios y disminuyen la rentabilidad de las empresas.

El poder de los clientes aumenta cuando:

- Los clientes están altamente concentrados.
- Compran grandes volúmenes.
- Los productos que adquieren no están diferenciados.
- Los costes de cambio de suministrador son bajos.
- Existe una amenaza real de integración hacia atrás (es decir, que el cliente pueda producir por sí mismo).
- Existen productos sustitutivos disponibles.
- El producto comprado es almacenable fácilmente.
- El producto es poco importante para la calidad del producto final del cliente.
- El cliente dispone de mejor información que el proveedor.

Aplicando este modelo a la industria de la construcción civil para empresas [MIPYMES](#) a nivel nacional:

2.3.3.1. Intensidad de la competencia actual

La industria de la construcción civil en Paraguay, especialmente en viviendas y reformas, presenta una alta intensidad competitiva debido a varios factores:

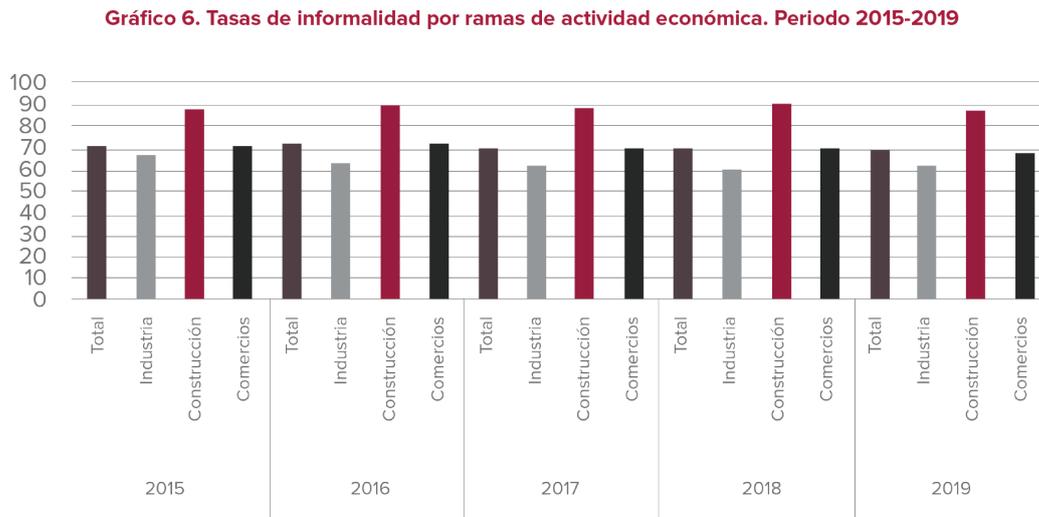
- Número y equilibrio de competidores: en Paraguay, el mercado laboral presenta un alto grado de informalidad, en 2020 el 65,1% del empleo total correspondía al sector informal, lo que equivale a aproximadamente 1,76 millones de personas (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2021). En el ámbito específico de la construcción, las [MIPYMES](#) registradas alcanzaban un total de 13.804 en el año 2022 (Ministerio de Industria y Comercio, 2023). Además, un informe sobre el empleo informal señala que la informalidad en este sector se concentra principalmente en las micro y pequeñas empresas (Laboratorio Participativo para la Formalización del Empleo en Paraguay, 2021).

Ilustración 2-8: Cantidad de empresas del Registro Nacional de [MIPYMES](#) ([RENAMIPYMES](#)) por sectores y subsectores económicos y categoría de empresa. Año fiscal 2022.

Sectores y sub-sectores económicos	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	20 310	7 596	1 900
Explotación de minas y canteras	177	51	11
Sector Primario	20 487	7 647	1 911
Industrias manufactureras	19 891	2 071	502
Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación	604	116	23
Construcción	11 792	1 598	414

Fuente: Boletín sobre formalización y empleo de [MIPYMES](#) (Ministerio de Industria y Comercio, 2023).

Ilustración 2-9: Tasas de informalidad por ramas de actividad económica. Periodo 2015-2019.



Fuente: Diagnóstico del empleo informal en la cadena de la construcción del área metropolitana de Asunción (Laboratorio Participativo para la Formalización del Empleo en Paraguay, 2021).

- Ritmo de crecimiento de la industria: entre 2011 y 2022, el sector de la construcción mostró un crecimiento anual promedio cercano al 4-5 %, superior al crecimiento promedio del PIB nacional (~3 %) durante ese periodo, según tendencias del Banco Mundial y proyecciones del IFC. Se estima que en 2025 el sector de la construcción representará aproximadamente el 12 % del PIB nacional, y que el valor de las transacciones alcanzará los USD 1.900 millones, lo que significaría un crecimiento del 2,4 % respecto al año anterior. Si la tendencia se mantiene, el sector continuará siendo un motor económico clave en el medio plazo (ABC Color, 2025). Sin embargo, no se dispone de estadísticas específicas que permitan analizar con precisión la evolución del grupo estratégico MIPYMES. Por ello, puede estimarse que su crecimiento ha sido moderado y en línea con la tendencia general del sector, aunque probablemente en una magnitud inferior, dado que una proporción significativa de la inversión en el rubro se concentra en grandes proyectos de infraestructura pública y desarrollos privados de alta escala, usualmente fuera del alcance de estas unidades productivas.

- Barreras de movilidad: son bajas, empresas de otros subsectores (por ejemplo, empresas viales pequeñas) pueden intentar operar también en edificación.
- Barreras de salida: son relativamente bajas, si bien no hay grandes inversiones fijas que impidan salir del sector, existen barreras emocionales y sociales (empresa familiar, legado, reputación local) y compromisos financieros (maquinaria, contratos, deudas) que dificultan el retiro. Esto provoca que muchas MIPYMES sigan operando incluso con rentabilidad reducida, manteniendo la presión competitiva.
- Estructura de costes: es común subcontratar rubros como instalaciones eléctricas, sanitarias, pluviales, carpintería, etc. Las empresas aplican este modelo, lo que les permite operar con una estructura liviana, transformar costes fijos en variables y reducir el riesgo operativo. En un mercado donde la competencia se da principalmente por volumen de obras, esta estrategia mejora su flexibilidad ante cambios en la demanda.
- Diferenciación de productos: la mayoría de las empresas ofrecen servicios similares en cuanto a construcción de obras civiles comunes, con escasa diferenciación técnica, tecnológica o de valor agregado. Esto genera una competencia directa en base a precio, plazos y conexiones políticas o comerciales, no en base a innovación o calidad diferenciada.
- Costes de cambio: son bajos para los clientes, cambiar de empresa constructora es relativamente sencillo, si no hay compromisos contractuales.
- Capacidad instalada: aunque muchas empresas no operan con gran capacidad instalada, algunas cuentan con maquinaria, personal y estructura que deben mantener en funcionamiento. En períodos de menor demanda, esto puede conducir a ofertas más agresivas para mantenerse activos, alimentando la rivalidad.

- Diversidad de competidores: hay diferencias en cultura empresarial (formales/informales) y en objetivos (precio/calidad), lo que fragmenta aún más la competencia.
- Intereses estratégicos: muchas MIPYMES buscan posicionarse o consolidarse a largo plazo, especialmente las de segunda generación o con mayor trayectoria. Este compromiso estratégico con el sector impulsa decisiones competitivas agresivas, incluso a costa de márgenes reducidos.

La intensidad de la competencia es **alta**, debido a la fragmentación del mercado, escasa diferenciación, baja fidelidad de los clientes y una estructura de costes que impulsa a competir en base a precios. Este entorno limita la rentabilidad y obliga a las empresas a buscar ventajas a través de eficiencia operativa, contactos estratégicos y reputación local.

2.3.3.2. Amenaza de entrada de competidores potenciales

La amenaza de nuevos entrantes al sector es moderada:

- Barreras de entrada: son bajas, para iniciar actividades en el segmento de obras menores (remodelaciones, viviendas unifamiliares, obras municipales pequeñas), no se requieren grandes capitales ni infraestructura pesada. La existencia de una economía informal significativa en el sector reduce las barreras legales y reglamentarias, permitiendo el ingreso de actores no registrados o sin plena formalización, lo que distorsiona la competencia.
- Capacidades de los nuevos entrantes: en Paraguay, el entorno permite que pequeños emprendedores constituyan empresas constructoras rápidamente. Sin embargo, su capacidad de competir dependerá del acceso a recursos técnicos, gestión eficiente, personal calificado y relaciones comerciales locales.
- Reacción de competidores establecidos: las empresas establecidas en el sector suelen estar habituadas a convivir con una competencia fragmentada y poco profesionalizada. En general, no se observan

reacciones agresivas (como guerras de precios sistemáticas), sino una preferencia por diferenciarse vía reputación, cumplimiento y calidad.

La amenaza de entrada de nuevos competidores en el segmento es **moderada**. Aunque las barreras formales de ingreso son bajas y existe un entorno favorable para la creación de nuevas firmas, los desafíos operativos, la falta de profesionalización y la competencia informal limitan el impacto competitivo real de muchos nuevos entrantes. Esto genera un entorno dinámico, pero con cierta estabilidad para los actores establecidos que logran diferenciarse por calidad, cumplimiento y trayectoria.

2.3.3.3. *Amenaza de productos sustitutos*

La amenaza de sustitutos en el segmento es actualmente baja, aunque con ciertas señales de cambio:

- Alternativas existentes: las viviendas prefabricadas, módulos industrializados y construcciones en seco representan soluciones sustitutivas a la edificación tradicional. Sin embargo, en Paraguay su adopción aún es incipiente y se concentra principalmente en nichos específicos
- Relación calidad-precio: si bien los sustitutos suelen ser más económicos y rápidos de instalar, en general no igualan la durabilidad, el valor percibido y la posibilidad de personalización de la construcción convencional. Esto limita su atractivo para los clientes que priorizan inversión a largo plazo y flexibilidad arquitectónica.
- Costes de cambio: son moderados, optar por una solución sustitutiva implica aceptar compromisos en diseño, mantenimiento y percepción social del producto, lo que modera la disposición del consumidor a cambiar de tecnología constructiva.

Actualmente, la amenaza de sustitución es **baja**. No obstante, los avances en tecnologías constructivas y cambios en las preferencias de los consumidores (como rapidez de entrega o sostenibilidad) podrían fortalecer el atractivo de estos sustitutos en el medio plazo.

2.3.3.4. *Poder de negociación de los proveedores*

El poder de negociación de los proveedores en el segmento es moderado:

- Concentración del mercado proveedor: aunque existen múltiples oferentes de materiales de construcción, algunos insumos clave como el cemento, acero y ciertos productos importados (acabados, maquinaria) están controlados por un número reducido de grandes distribuidores, lo que incrementa su capacidad de fijar condiciones.
- Volumen de compras: la mayoría de las empresas en este segmento realizan adquisiciones en volúmenes bajos o medios, lo que limita su poder negociador frente a proveedores más grandes y consolidados.
- Costes de cambio: cambiar de proveedor es técnicamente sencillo, pero puede implicar riesgos en la calidad del producto, plazos de entrega o estabilidad de precios, lo que refuerza relaciones de dependencia a medio plazo.
- Importancia del insumo: los materiales tienen un impacto directo en la calidad de la obra, la seguridad estructural y la satisfacción del cliente final, lo que otorga a los proveedores un peso relevante en la cadena de valor.
- Amenaza de integración hacia adelante: es baja, ya que los proveedores de materiales rara vez ingresan al negocio de la construcción, aunque algunos puedan ofrecer servicios técnicos complementarios.

El poder de los proveedores es **moderado** en este segmento. Aunque hay cierta variedad de oferentes, la dependencia de insumos críticos y la fragmentación de la demanda limitan el margen de negociación de las empresas.

2.3.3.5. *Poder de negociación de los clientes*

El poder de negociación de los clientes es alto, debido a las siguientes condiciones:

- Concentración de la demanda: el mercado está compuesto por numerosos clientes individuales (familias, pequeños inversores,

gobiernos locales), que, aunque atomizados, tienen un gran poder de decisión al existir múltiples oferentes similares entre los que elegir.

- Volumen de compras: cada proyecto representa un encargo puntual y no genera dependencia a largo plazo. Esta baja recurrencia reduce el poder de negociación del constructor frente a la exigencia del cliente.
- Diferenciación del servicio: la construcción tradicional de viviendas, remodelaciones u obras municipales estándar presenta una baja diferenciación técnica, lo que facilita la comparación entre proveedores y presiona sobre los precios.
- Costes de cambio: los clientes pueden cambiar de empresa con relativa facilidad antes del inicio o incluso durante la obra, si no hay contratos rígidos, lo que aumenta su capacidad de exigir condiciones favorables.
- Acceso a información: el acceso a referencias digitales, redes sociales, portales inmobiliarios y experiencias compartidas mejora el conocimiento del cliente, permitiéndole negociar mejor condiciones, precios y calidad.

En este segmento, el cliente tiene una posición **fuerte**. La abundancia de opciones, el bajo nivel de fidelización y el acceso a información hacen que los constructores deban competir intensamente por captar y retener clientes, generalmente a través de precios competitivos, reputación y calidad percibida.

Tabla 2-2: Resumen de las 5 fuerzas estratégicas de Porter para la industria de la construcción y grupo estratégico MIPYMES en Paraguay.

Fuerza	Nivel de presión	Impacto para EG
Intensidad de la competencia	Alta	Alta fragmentación, baja diferenciación, exceso de capacidad y fuerte presión por precio
Amenaza de nuevos competidores	Moderada	Bajas barreras de entrada, pero dificultades para escalar sin reputación o gestión sólida
Amenaza de productos sustitutos	Baja	Limitada presencia actual de soluciones industrializadas en el mercado local
Poder de negociación de proveedores	Moderado	Dependencia de ciertos insumos clave, pero variedad de proveedores y bajos costes de cambio
Poder de negociación de clientes	Alto	Muchos oferentes, baja diferenciación y clientes bien informados con bajo coste de cambio

Fuente: Elaboración propia.

El análisis del entorno competitivo muestra que el sector de la construcción civil para obras pequeñas y medianas en Paraguay presenta una estructura moderadamente desfavorable en términos de rentabilidad potencial. La intensidad de la competencia es alta debido a la fragmentación del mercado, la baja diferenciación del servicio y la presión por precios. La amenaza de nuevos entrantes es también significativa, facilitada por las bajas barreras de entrada y el entorno informal, aunque limitada por las exigencias de reputación y capacidad de gestión.

Por otro lado, la amenaza de sustitutos es todavía reducida, aunque debe vigilarse el crecimiento futuro de modelos constructivos industrializados o prefabricados. El poder de los proveedores es moderado, dependiendo del tipo de insumos, mientras que el poder de los clientes es claramente alto, dada su capacidad de comparar opciones, cambiar de proveedor con facilidad y exigir condiciones competitivas.

En conjunto, el sector exige a las empresas constructoras desarrollar estrategias centradas en la eficiencia operativa, la construcción de reputación y la diferenciación por confianza y calidad percibida para sostener márgenes aceptables en un entorno competitivo exigente.

3. ANÁLISIS DAFO

3.1. Introducción teórica

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es una herramienta estratégica que permite sintetizar el diagnóstico interno y externo de la empresa (Guerras Martín & Navas López, 2015). Se construye a partir de la identificación de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), permitiendo diseñar estrategias que aprovechen las ventajas competitivas y mitiguen los riesgos.

- Fortalezas: recursos o capacidades internas que proporcionan una ventaja competitiva.
- Debilidades: limitaciones internas que pueden obstaculizar el logro de objetivos.
- Oportunidades: condiciones externas que pueden ser aprovechadas para crecer o mejorar.
- Amenazas: factores del entorno que pueden poner en riesgo la estabilidad o sostenibilidad del negocio.

Este análisis permite a la empresa formular estrategias que:

- Aprovechen sus fortalezas para explotar oportunidades.
- Corrijan o mitiguen debilidades.
- Y desarrollen mecanismos para enfrentar amenazas externas.

Aplicando el análisis a EG Constructora:

3.2. Fortalezas

- Trayectoria consolidada en el mercado local de construcción civil.
- Alta capacidad de personalización de proyectos y relación directa con los clientes.

- Gestión eficiente de recursos a través del uso de herramientas como AutoCAD y Excel para planificación y presupuestos.
- Alianzas estratégicas con proveedores que aseguran estabilidad en precios y materiales.
- Experiencia en una amplia gama de obras: viviendas unifamiliares, quinchos, reformas y edificios residenciales.
- Control directo del dueño sobre la captación de clientes y supervisión de obras, lo cual favorece la confianza del cliente.

3.3. Debilidades

- Estructura organizacional unipersonal que limita la escalabilidad del negocio.
- Bajo nivel de digitalización y adopción tecnológica frente a competidores más grandes.
- Dependencia excesiva del fundador para todas las áreas clave de gestión.
- Ausencia de una marca institucional fuerte que permita diferenciarse en un mercado saturado, con presencia digital poco estructurada y publicaciones en redes sociales sin planificación ni continuidad.
- Falta de inversión en formación del personal y sistemas de gestión integrados.

3.4. Oportunidades

1. Contexto sectorial y político favorable

- Crecimiento del sector construcción: se proyecta una expansión del 3% para 2025, impulsada por el aumento de la inversión pública y privada en infraestructura, vivienda e industrias.
- Programas públicos de promoción habitacional: el Estado paraguayo impulsa varios planes de acceso a la vivienda que abren oportunidades para el sector constructor:

- Che Róga Porã: programa del Ministerio de Urbanismo, Vivienda y Hábitat que busca entregar viviendas sociales a familias de bajos recursos, con enfoque en equidad y sostenibilidad.
- Mi Casa y Primera Vivienda: líneas de crédito y subsidio del Banco Nacional de Fomento y otras entidades para facilitar el acceso de la clase media a su primera vivienda en propiedad. Generan demanda constante de soluciones habitacionales básicas y modulares.
- Marco institucional y legal propicio: el país ofrece un sistema tributario simplificado y competitivo, con leyes favorables a la inversión y a la formalización de las [MIPYMES](#), además de incentivos específicos como la Ley Maquila y programas de financiación accesible.

2. Tendencias demográficas y sociales

- Bono demográfico: Paraguay cuenta con una población joven y activa. Según el [INE](#), más del 60% de la población tiene menos de 35 años, lo que implica un crecimiento futuro en la demanda de vivienda a medida que se formen nuevos hogares.
- Cambios en los patrones familiares: crecen los hogares de menor tamaño (personas solas o familias nucleares más pequeñas), lo que impulsa la necesidad de nuevas viviendas más compactas, funcionales y eficientes.
- Urbanización creciente: la concentración de la población en centros urbanos (especialmente Asunción y alrededores) exige la ampliación del parque habitacional, infraestructura vial y servicios, generando oportunidades constantes para el sector constructor.

3. Condiciones económicas y financieras

- Tipos de interés relativamente bajos: permiten el acceso a créditos hipotecarios en mejores condiciones, facilitando la decisión de compra de vivienda y estimulando el sector inmobiliario.

- Estabilidad macroeconómica: Paraguay presenta bajos niveles de endeudamiento público, inflación relativamente controlada y un entorno favorable para la planificación de inversiones a medio plazo.

4. Entorno competitivo aún manejable

- Moderado poder de negociación de clientes y proveedores: el análisis de Porter sugiere que, si bien hay presión competitiva, las empresas aún conservan margen para negociar condiciones favorables, especialmente si logran diferenciarse en calidad y servicio.
- Pocos sustitutos viables a la construcción tradicional: las alternativas como viviendas prefabricadas o módulos industrializados todavía tienen escasa penetración en el mercado paraguayo, lo que da continuidad a la demanda por soluciones constructivas convencionales.

5. Innovación y colaboración como palancas de crecimiento

- Avances tecnológicos en diseño y gestión de obra: nuevas herramientas digitales, materiales sostenibles y métodos de construcción pueden incrementar la productividad y reducir costes para las empresas que los adopten estratégicamente.
- Colaboración con grandes empresas: participar como subcontratistas de grandes constructoras nacionales o extranjeras representa una vía para acceder a proyectos más complejos, ganar experiencia técnica y ampliar redes comerciales.

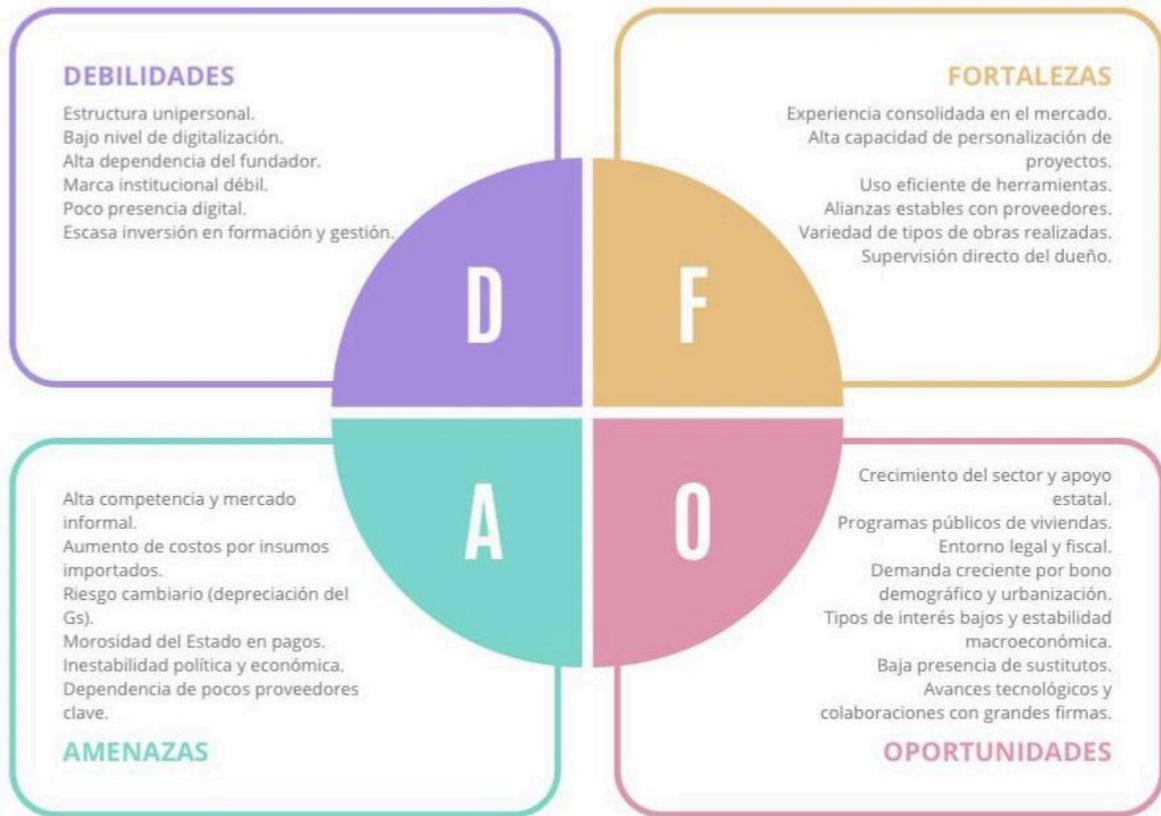
3.5. Amenazas

- Alta competencia en el sector, especialmente en el segmento de MIPYMES constructoras, donde la fragmentación del mercado y la fuerte presencia de empresas informales generan una presión significativa sobre precios, márgenes y condiciones laborales.
- Incremento de costes de materiales importados, vinculada a la inflación global y a la dependencia del Paraguay del comercio exterior para la provisión de insumos clave como acero, cerámicas, equipamientos

eléctricos o tecnología. Esta situación se agrava ante escenarios de volatilidad cambiaria.

- Depreciación del guaraní frente al dólar, que impacta directamente en el encarecimiento de productos importados y eleva los costes de producción para las empresas locales, generando riesgos sobre la rentabilidad de los proyectos.
- Demoras en los pagos del Estado a contratistas, especialmente en obras licitadas por gobiernos locales y entidades descentralizadas. Estas situaciones afectan el flujo de caja de las empresas constructoras y generan incertidumbre sobre la ejecución y continuidad de los proyectos públicos.
- Riesgos de inestabilidad política o virajes hacia modelos económicos menos disciplinados, como gobiernos populistas con menor control fiscal. Esto podría afectar la inversión pública, generar pérdida del grado de inversión del país o desincentivar la inversión extranjera, reduciendo el volumen de proyectos de infraestructura o vivienda.
- Dependencia de proveedores concentrados o importadores específicos, especialmente en rubros como cemento, acero o maquinaria, lo que puede provocar cuellos de botella en momentos de crisis logística o especulación de precios.

Ilustración 3-1: Matriz DAFO de EG Constructora.



Fuente: Elaboración propia.

4. MODELO DE NEGOCIO CANVAS

4.1. Introducción

El Business Model Canvas es una herramienta estratégica visual desarrollada por Alexander Osterwalder con ayuda de Yves Pigneur, diseñada para ayudar a emprendedores y empresas a conceptualizar, diseñar y analizar modelos de negocio de manera clara y estructurada. Su enfoque se centra en representar cómo una organización crea, entrega y captura valor para sus clientes.

4.2. Estructura del Modelo Canvas

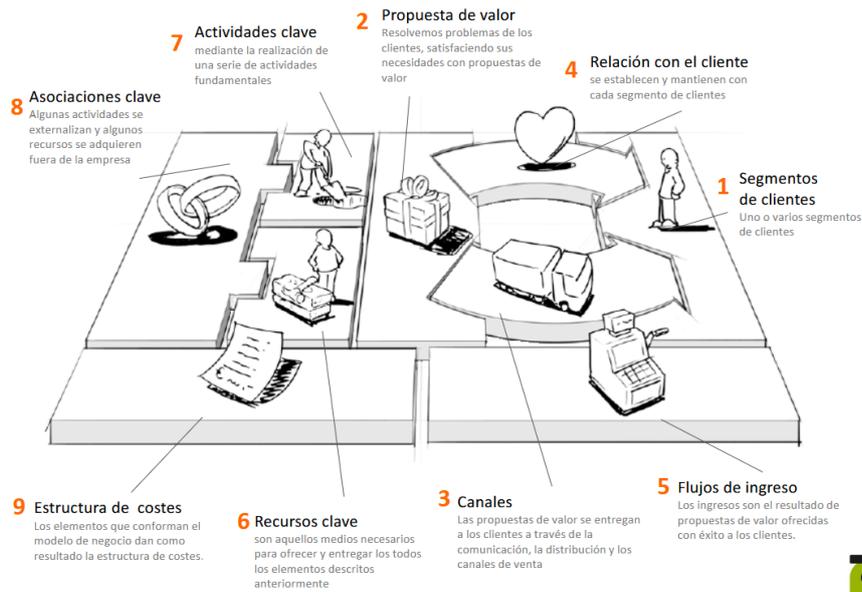
El lienzo se divide en nueve bloques fundamentales que abarcan las principales áreas de cualquier negocio:

1. Segmentos de clientes: identifica los distintos grupos de personas o empresas a los que la organización busca servir.
2. Propuesta de valor: describe los productos o servicios que crean valor para un segmento de clientes específico.
3. Canales: detalla cómo la empresa se comunica y entrega la propuesta de valor a sus segmentos de clientes.
4. Relaciones con clientes: especifica el tipo de relación que la empresa establece con cada segmento de clientes.
5. Fuentes de ingresos: representa el dinero que la empresa genera de cada segmento de clientes.
6. Recursos clave: enumera los activos más importantes necesarios para que el modelo de negocio funcione.
7. Actividades clave: describe las acciones más importantes que debe realizar la empresa para que su modelo de negocio funcione.
8. Socios clave: identifica las alianzas y asociaciones que ayudan a que el modelo de negocio funcione.

9. Estructura de costes: detalla todos los costes involucrados en operar el modelo de negocio.

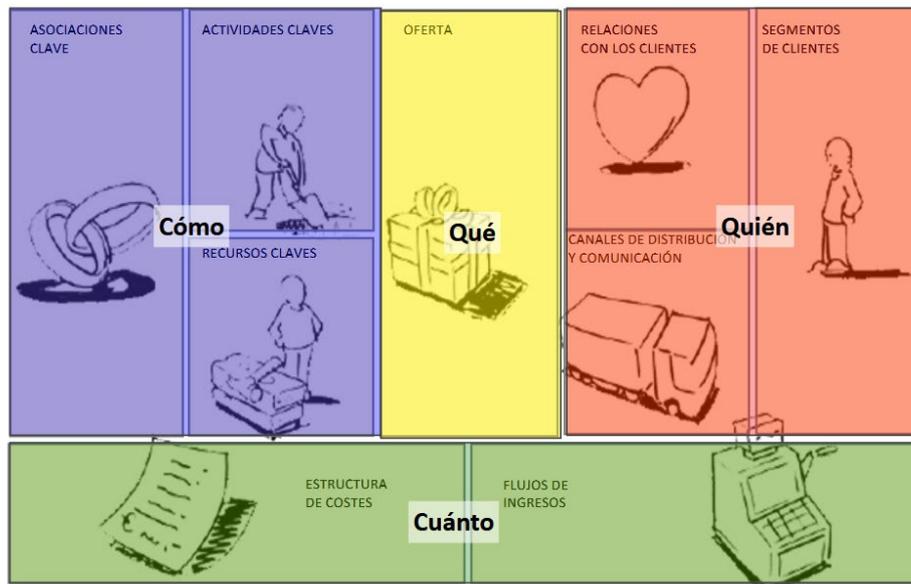
Estos bloques se agrupan en cuatro áreas principales: clientes (quién), oferta (qué), infraestructura (cómo) y viabilidad económica (cuánto), proporcionando una visión integral del negocio.

Ilustración 4-1: Bloques del Modelo CANVAS.



Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010) y (UVa Emprene, 2025).

Ilustración 4-2: Lienzo de modelo de negocio.



Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010) y (UVa Emprene, 2025).

4.3. Modelo Canvas aplicado

4.3.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor de EG Constructora combina beneficios cuantitativos y cualitativos que diferencian a la empresa en el competitivo mercado de la construcción en Paraguay. Está diseñada para abordar los principales “puntos de dolor” del cliente (retrasos, sobrecostos, escasa personalización) y aprovechar las oportunidades del sector (crecimiento urbano, demanda de sostenibilidad).

Valores cuantitativos: beneficios medibles que inciden directamente en la planificación y economía del cliente:

1. Presupuestos cerrados y detallados: cotizaciones con desglose completo de materiales, mano de obra y plazos, minimizando la posibilidad de sobrecostos inesperados.
2. Cumplimiento de plazos con penalización: contratos que prevén un 2% de descuento por semana de retraso, tras el periodo de gracia.
3. Soluciones ecoeficientes con ahorro comprobado: asesoramiento e instalación de tecnologías sostenibles como paneles solares o aislamiento térmico, con impacto positivo en la reducción del consumo energético.

Valores cualitativos: factores intangibles que elevan la experiencia del cliente y refuerzan la percepción de marca:

1. Diseño totalmente personalizado, adaptado al estilo de vida, preferencias y presupuesto del cliente.
2. Servicio integral “llave en mano”, que incluye diseño, tramitación de permisos, gestión de compras y supervisión continua de la obra por parte de un coordinador técnico.
3. Transparencia en la comunicación, con reportes semanales vía WhatsApp (fotos, videos) y envíos periódicos por correo electrónico con el avance detallado de obra.

4.3.2. Segmentos de clientes

EG Constructora orientará su oferta a tres segmentos principales:

a) Familias y propietarios individuales

Segmento prioritario con creciente demanda de viviendas unifamiliares especialmente en áreas urbanas, donde reside el 62% de la población paraguaya (análisis PESTEL, dimensión sociocultural).

b) Pequeñas empresas ([MIPYMES](#))

Se identifica una oportunidad en la adecuación de locales comerciales, impulsada por el crecimiento del 35% en el número de [MIPYMES](#) en Paraguay, según datos del Viceministerio de [MIPYMES](#) (Ultima Hora, 2024).

c) Instituciones públicas

EG se enfoca en licitaciones menores (menores a USD 50.000), lo que permite reducir la exposición al riesgo derivado de demoras en pagos estatales, mitigando así la amenaza política detectada en el análisis PESTEL.

4.3.3. Canales

EG Constructora opera actualmente con una estrategia comercial centrada en canales tradicionales y digitales, aunque con un desarrollo aún incipiente en cuanto a planificación y sistematización. Los canales activos son los siguientes:

1. Oficial Comercial

El fundador cumple el rol de oficial comercial, encargándose directamente de la prospección de clientes tanto B2C como B2B. Brinda asesoramiento técnico desde el primer contacto hasta la entrega final del proyecto, incluyendo el seguimiento postventa.

2. Redes Sociales y Marketing Digital

EG Constructora mantiene perfiles activos en Facebook e Instagram, donde se realizan publicaciones ocasionales de avances de obras y otros proyectos. Sin embargo, la estrategia actual presenta falta de estructura, periodicidad y

atractivo visual. WhatsApp Business se utiliza de manera informal como canal de consulta y contacto rápido.

3. Oficina actual

La empresa opera desde una oficina ubicada en el domicilio del fundador, la cual funciona como centro de coordinación operativa y atención básica al cliente. El espacio cuenta con mobiliario funcional y una computadora equipada con software de ingeniería y arquitectura, permitiendo la elaboración de presupuestos, planos y presentaciones. No obstante, se trata de una instalación modesta, sin elementos que generen una experiencia diferencial para el cliente.

4.3.4. Relación con los clientes

EG Constructora mantiene una relación personalizada y directa con sus clientes, una de sus principales ventajas competitivas. Desde el primer contacto hasta la finalización de la obra, el fundador supervisa cada fase del proceso, lo que genera un alto grado de confianza y fidelización. Esta cercanía permite adaptar cada proyecto a las necesidades específicas del cliente, favoreciendo la recontractación para otros proyectos y la publicidad boca a boca.

Se proyecta evolucionar hacia una gestión relacional más estructurada mediante:

- Seguimiento postventa estructurado:
 - a) Implementar un sistema de encuestas de satisfacción al finalizar cada obra (ej. escala del 1 al 10 en criterios como cumplimiento de plazos, calidad, comunicación).
 - b) Incluir una garantía extendida (12 meses) para reparaciones menores, vinculada a la contratación de servicios de mantenimiento anual.
- Programa de lealtad:
 - a) Descuentos progresivos para clientes recurrentes (ej. 5% en la segunda obra, 10% en la tercera).

b) Sistema de referidos: Bonificación por recomendaciones que resulten en nuevos contratos (ej. 3% del valor del proyecto).

- Gestión de cartera mediante herramientas simples de CRM.
- Generación de contenidos testimoniales para redes sociales.

4.3.5. Actividades clave

Las actividades clave de EG Constructora comprenden todas aquellas tareas fundamentales que permiten a la empresa crear y entregar valor al cliente, mantener relaciones de confianza a largo plazo y asegurar la sostenibilidad económica de su modelo de negocio. Estas actividades abarcan tanto funciones técnicas como operativas y comerciales, y se describen a continuación:

a) Captación y negociación con clientes

La generación de nuevos contratos se sustenta principalmente en las recomendaciones de antiguos clientes y en la red de contactos personales del fundador. Una vez identificado un posible cliente, se inicia un proceso de contacto directo, presentación de la empresa, identificación de necesidades y negociación de condiciones contractuales. Esta fase es crítica, ya que en ella se define no solo el alcance del proyecto, sino también el nivel de confianza que permitirá avanzar hacia la formalización del contrato.

b) Elaboración de presupuestos y anteproyectos

Una vez confirmada la intención de contratación, se desarrolla un anteproyecto preliminar y un presupuesto detallado de la obra, ajustado a los requerimientos técnicos, estéticos y económicos del cliente. Esta tarea requiere experiencia técnica en estimación de costes, así como habilidades en comunicación para explicar de manera clara los alcances, plazos y costes. La precisión en esta fase incide directamente en la rentabilidad futura del proyecto.

c) Dirección técnica y coordinación de obras

Durante la ejecución del proyecto, el fundador se encarga de dirigir y supervisar todas las actividades en obra, coordinando el trabajo de los subcontratistas,

asegurando el cumplimiento del cronograma, gestionando los recursos y resolviendo imprevistos técnicos o logísticos. La capacidad de liderazgo y control en esta etapa garantiza el éxito en términos de calidad, tiempo y coste.

d) Control de calidad, costes y plazos

De forma paralela a la ejecución, se realiza un seguimiento sistemático de la calidad constructiva, el avance físico de la obra, la ejecución presupuestaria y el cumplimiento del cronograma. Esta tarea incluye controles in situ, revisión de facturación, ajuste de cronogramas y toma de decisiones correctivas. El control eficaz en estos tres pilares es un factor crítico de éxito para mantener la satisfacción del cliente y la viabilidad económica de cada proyecto.

e) Servicio postventa y mantenimiento menor

Finalizada la obra, EG Constructora ofrece a sus clientes un servicio de seguimiento postventa, que incluye la atención a posibles reclamaciones o ajustes menores derivados del uso inicial de las instalaciones. Además, en algunos casos, se realiza mantenimiento correctivo menor en los meses posteriores a la entrega. Esta práctica no solo incrementa la satisfacción y fidelización del cliente, sino que también fortalece la reputación de la empresa como una organización responsable y comprometida con la calidad.

f) Búsqueda y gestión de colaboradores y subcontratistas

Una parte esencial del modelo operativo de EG Constructora consiste en la identificación, evaluación y coordinación de subcontratistas de confianza para la ejecución de rubros especializados (estructuras, instalaciones eléctricas, sanitarias, terminaciones, etc.). Además, dependiendo de las necesidades del proyecto, se contratan de forma puntual arquitectos, ingenieros u otros técnicos para tareas específicas como anteproyectos, modelado 3D, renderizado, asesoría estructural o supervisión. La capacidad para construir y mantener una red confiable de colaboradores externos permite a EG operar con una estructura liviana y flexible, adaptándose a proyectos de diferente escala sin comprometer la calidad ni los plazos.

4.3.6. Recursos clave

Los recursos clave representan los activos fundamentales que permiten a EG Constructora operar de manera eficiente, generar valor para sus clientes, establecer relaciones sostenibles y garantizar la viabilidad económica de sus proyectos. A continuación, se detallan los principales tipos de recursos con los que cuenta la empresa:

- a) Recursos financieros: la fuente principal de ingresos de EG Constructora proviene de los pagos por obras contratadas. Estos pagos suelen estructurarse en un anticipo del 30 % al 40 % del valor total de la obra, seguido por desembolsos parciales conforme al avance certificado de los trabajos. Esta modalidad permite financiar los costes iniciales sin comprometer liquidez. Además, la empresa dispone de líneas de crédito bancarias y acuerdos comerciales con proveedores de materiales, lo que le otorga flexibilidad financiera y capacidad de respuesta ante imprevistos o aumentos puntuales de la demanda.
- b) Recursos humanos: en la actualidad, el único integrante del equipo interno es el propio fundador, quien asume simultáneamente las funciones de gerente general y director de ejecución. Con el objetivo de ampliar la capacidad operativa, se proyecta la incorporación de dos ingenieros civiles que reforzarán la dirección técnica y permitirán ejecutar un mayor número de proyectos de forma simultánea. Además, EG Constructora se apoya en una red consolidada de profesionales externos (albañiles, electricistas, fontaneros, carpinteros, pintores, entre otros) que han sido seleccionados por su compromiso, calidad técnica y cumplimiento. La fidelización de esta red de colaboradores permite mantener altos estándares en la ejecución, ajustar la estructura operativa según la demanda y evitar los costes fijos asociados a la contratación permanente.
- c) Recursos físicos: se prevé la apertura de una oficina propia que incluya una sala de reuniones y un espacio común de trabajo, equipada con mobiliario funcional y tecnología adecuada para la gestión administrativa y técnica. Esta infraestructura básica incluirá equipos informáticos con capacidad para operar software especializado, además de una conexión

de internet rápida y estable. A ello se suman las maquinarias y herramientas de obra propiedad de la empresa, ya amortizadas, que permiten iniciar los trabajos preliminares con mayor autonomía y reducir costes en etapas clave del proyecto.

- d) Recursos intelectuales: uno de los activos intangibles más relevantes de EG Constructora es su reputación en el mercado local y el capital relacional del fundador. A lo largo de su trayectoria, ha logrado establecer vínculos sólidos con clientes, proveedores y otros actores del sector. Esta red de confianza se traduce en una alta tasa de recomendaciones y referencias, que constituye el principal canal de captación de nuevos clientes. En un sector como la construcción, donde la inversión emocional y económica del cliente es significativa, este tipo de capital relacional representa una ventaja competitiva difícil de replicar.

4.3.7. Socios clave

Los socios clave son aquellos agentes externos que contribuyen de forma estratégica al funcionamiento eficiente y sostenible del modelo de negocio de EG Constructora. Establecer relaciones sólidas y duraderas con ellos permite optimizar recursos, mejorar la calidad del servicio ofrecido y ampliar la propuesta de valor. A continuación, se detallan los principales aliados de la empresa:

a) Proveedores estratégicos de materiales

EG Constructora mantiene vínculos con proveedores confiables de materiales esenciales como cemento, acero, cerámicas, pinturas, griferías y materiales eléctricos. Estas relaciones no solo garantizan el acceso a insumos de calidad en tiempos adecuados, sino que además permiten negociar condiciones de pago flexibles, descuentos por volumen y prioridad en el suministro en momentos de alta demanda. La fidelización de estos proveedores es clave para asegurar la continuidad operativa y la competitividad en costes.

b) Red de subcontratistas especializados

La empresa opera con un grupo de subcontratistas habituales, especializados en diferentes rubros de obra: albañilería, instalaciones eléctricas, sanitarias,

carpintería, pintura, entre otros. Estos colaboradores han demostrado seriedad, cumplimiento y dominio técnico, lo que permite a EG mantener altos estándares de ejecución sin incrementar su estructura fija. La coordinación eficiente con esta red es fundamental para el cumplimiento de los plazos y la satisfacción del cliente final.

c) Entidades financieras y bancos

EG mantiene relaciones con entidades financieras que facilitan líneas de crédito tanto para la operativa de la empresa como para clientes particulares que desean financiar parcial o totalmente sus obras. Estas alianzas son especialmente relevantes en un contexto donde el acceso a financiación influye directamente en la capacidad de los clientes para afrontar proyectos de construcción de mediano o alto valor económico. En el futuro, se prevé reforzar este vínculo a través de convenios específicos o productos financieros adaptados al sector.

d) Alianzas futuras estratégicas

Con miras a diversificar su oferta y adaptarse a las nuevas tendencias del sector, EG Constructora contempla establecer alianzas con profesionales complementarios, como arquitectos independientes, ingenieros ambientales o instaladores especializados en energías renovables. Estas sinergias permitirán ofrecer servicios integrales de diseño y construcción sostenible, incorporar tecnologías verdes y atender a un segmento creciente de clientes interesados en eficiencia energética y responsabilidad medioambiental. Asimismo, se prevé concretar alianzas con profesionales con experiencia en licitaciones públicas, lo cual facilitará la participación efectiva en concursos estatales y la preparación técnica de las ofertas.

4.3.8. Fuentes de ingresos

EG Constructora obtiene sus ingresos a través de diversas líneas de actividad que le permiten diversificar su flujo de caja y reducir la dependencia de un único tipo de proyecto. Las principales fuentes de ingresos son:

a) Servicios de construcción llave en mano

Constituyen la actividad principal de la empresa e incluyen la ejecución integral de proyectos de viviendas unifamiliares, quinchos, reformas residenciales, piscinas y pequeños edificios. Estos servicios comprenden todas las etapas del proyecto, desde el diseño inicial hasta la entrega final, asegurando al cliente un proceso centralizado y sin complicaciones.

b) Honorarios técnicos

EG también genera ingresos a través de la prestación de servicios técnicos específicos, como la elaboración de anteproyectos y presupuestos detallados, así como la supervisión y dirección técnica de obras en ejecución. Estos servicios pueden ofrecerse de manera independiente o como parte de un paquete completo, según las necesidades del cliente.

c) Alquiler de maquinaria

La empresa dispone de maquinaria especializada para trabajos de movimiento de tierras y otras tareas complementarias. Este equipamiento puede ser alquilado a terceros bajo ciertas condiciones, con la ventaja adicional de contar con operadores capacitados y de confianza, con quienes EG mantiene acuerdos estables. Esta línea de ingresos permite aprovechar activos ya amortizados, generando rentabilidad adicional.

d) Proyecciones de nuevas líneas de ingresos

Con una visión de crecimiento y diversificación, EG Constructora proyecta incorporar nuevas fuentes de ingresos orientadas a la innovación y sostenibilidad, entre las que se destacan:

- Servicios sostenibles, como la instalación de paneles solares, sistemas de eficiencia energética y soluciones bioclimáticas, en respuesta a la creciente demanda de construcciones más responsables con el medio ambiente.

- Servicios de mantenimiento y reformas posventa, que permitirán prolongar la relación con el cliente más allá de la entrega del proyecto, generando ingresos recurrentes y reforzando la fidelización. Dependiendo del tipo de obra y las necesidades del cliente, EG puede incluir desde la fase de diseño opciones de ampliación futura, soluciones constructivas modulares que faciliten el crecimiento progresivo de la vivienda o del espacio edificado, así como asesoramiento para instalaciones que requieran revisiones periódicas, como bombas de agua, termocalefones o sistemas de riego automático. En estos casos, EG ofrece un servicio de mantenimiento integral que también abarca las soluciones sostenibles implementadas, asegurando su funcionamiento eficiente y prolongado en el tiempo.
- Participación en licitaciones de obras públicas, en particular proyectos de pequeña y mediana escala promovidos por municipios o instituciones estatales, lo que abriría una nueva línea de negocio y una mayor estabilidad en el flujo de trabajo.

4.3.9. Estructura de costes

La estructura de costes de EG Constructora refleja la naturaleza flexible y escalable de su modelo operativo, caracterizado por una baja carga fija y una alta proporción de costes variables. Esta estrategia permite adaptar los recursos según la dimensión y complejidad de cada proyecto, optimizando la eficiencia financiera. A continuación, se detallan los principales componentes de coste:

a) Mano de obra subcontratada

La mayor parte de la ejecución de obra se realiza mediante subcontratistas externos (albañiles, electricistas, fontaneros, carpinteros, pintores, etc.). Este coste es variable y se ajusta en función del volumen, duración y tipo de cada proyecto. Esta modalidad permite reducir costes fijos, mantener flexibilidad operativa y garantizar calidad mediante profesionales fidelizados.

b) Costes de materiales

Los materiales de construcción representan una proporción significativa del coste total de cada obra. En muchos casos, EG Constructora debe anticipar el pago de ciertos insumos para garantizar la continuidad del proyecto, especialmente cuando se trabaja con proveedores que no ofrecen condiciones de crédito extendido. La correcta planificación de compras y negociaciones con proveedores estratégicos es clave para controlar estos gastos.

c) Costes indirectos de ejecución

Incluyen todos aquellos gastos necesarios para la correcta ejecución de las obras, pero que no están directamente relacionados con la mano de obra o los materiales. Entre ellos destacan:

- Licencias y permisos de construcción.
- Seguros obligatorios para obra, responsabilidad civil y trabajadores.
- Compra o mantenimiento de herramientas menores y equipos auxiliares.

Estos costes deben ser contemplados en el presupuesto general del proyecto para evitar desvíos financieros no previstos.

d) Publicidad y marketing

Actualmente, los gastos en publicidad y marketing son reducidos, concentrándose en la difusión por redes sociales, diseño de identidad visual básica y materiales de presentación. No obstante, se reconoce el potencial de crecimiento de esta partida para mejorar el posicionamiento de marca, captar nuevos clientes y diversificar canales de comunicación. En el mediano plazo se prevé una inversión más significativa en marketing digital, posicionamiento web y generación de contenidos.

e) Costes administrativos y tributarios

Engloban los gastos fijos asociados a la gestión del negocio, tales como:

- Servicios profesionales contables y legales.

- Servicios básicos (internet, electricidad, etc.).
- Pago de impuestos y tributos municipales y nacionales.

f) Coste financiero

Cuenta con deudas comerciales a corto plazo con proveedores, las ratios de liquidez y endeudamiento son, 5,84 y 11,55% respectivamente, indicando una muy buena capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo y una estructura financiera saludable con margen para asumir compromisos futuros. A medida que la empresa crezca, será necesario analizar la conveniencia de incorporar herramientas de financiación estructurada con mejores condiciones.

g) Retribución del socio fundador

La retribución del fundador no se registra como salario fijo, sino que varía según el volumen y rentabilidad de los proyectos, oscilando entre un 10 % y 20 % del presupuesto neto de cada obra. Este esquema variable permite alinear los ingresos del socio con los resultados del negocio, manteniendo bajos los costes fijos mensuales.

Ilustración 4-3: Lienzo del Modelo CANVAS para EG Constructora.



Fuente: Elaboración propia.

5. PLAN ESTRATÉGICO A 5 AÑOS

5.1. Introducción

A partir del diagnóstico estratégico realizado, se diseña un plan con un horizonte temporal de 5 años (2025-2030) para consolidar el posicionamiento de EG Constructora en el mercado paraguayo y expandir su capacidad operativa. El plan se enfoca en un crecimiento progresivo, alineado con los recursos actuales y las oportunidades identificadas en el análisis PESTEL y DAFO, como el crecimiento del sector (3% anual, CAPACO) y la demanda de construcciones sostenibles.

5.2. Objetivos estratégicos generales

Los objetivos prioritarios para el período 2025–2030 son:

1. Incrementar la capacidad operativa: aumentar el número de obras ejecutadas simultáneamente sin comprometer la calidad.
2. Diversificar servicios: incorporar soluciones sostenibles (paneles solares, aislamiento térmico) y tecnológicas (BIM).
3. Fortalecer el posicionamiento de marca: desarrollar una identidad digital sólida y estrategias de marketing centradas en testimonios y casos de éxito.
4. Acceder a licitaciones públicas: participar en proyectos de mayor envergadura mediante alianzas estratégicas.

5.3. Líneas estratégicas y acciones por eje

5.3.1. Organización y Gestión

Meta: Transitar de una estructura unipersonal a un equipo de trabajo.

Acciones:

- Contratación escalonada:

1. 2025: Contratación de dos ingenieros civiles con roles complementarios:

Ingeniero 1: enfoque en dirección técnica de obras (ejecución, coordinación de subcontratistas).

Ingeniero 2: asistente técnico de oficina, responsable de anteproyectos, presupuestos, compras y oficial comercial.

2. 2027: Incorporación de un administrativo dedicado (ej.: asistente administrativo o técnico en gestión) para liberar al Ingeniero 2 de tareas operativas, permitiéndole enfocarse en supervisiones de obra y proyectos estratégicos.

- Documentar procesos clave (presupuestos, control de obras) en manuales operativos.
- Diseñar un plan de sucesión para delegar funciones críticas (2026–2027).

5.3.2. Capacidad Operativa

Meta: Optimizar productividad y escalabilidad.

Acciones:

- Formalizar acuerdos con subcontratistas especializados (electricistas, albañiles) para garantizar calidad y continuidad (2025–2026).
- Implementar herramientas digitales básicas (MS Project, Presto) para planificación y seguimiento (2025–2026).
- Capacitar equipos en normativas técnicas y seguridad laboral (2026).

5.3.3. Innovación y Sostenibilidad

Meta: Adaptarse a las demandas del mercado verde y tecnológico.

Acciones:

- Lanzar paquetes de nuevas "viviendas ecoeficientes" con paneles solares y aislamiento térmico (2027).
- Evaluar la adopción de BIM para obras medianas, aprovechando incentivos fiscales (Ley 6001/26) (2028).

- Establecer alianzas con expertos en energías renovables (2028).

5.3.4. Marketing y Comercialización

Meta: Posicionar a EG Constructora como una marca confiable e innovadora mediante el fortalecimiento de su presencia digital y la profesionalización de su imagen.

Acciones:

- Marketing Digital y Sitio Web: contratar una empresa de marketing digital (2025) para:
 - Desarrollar una identidad visual coherente y profesional.
 - Crear un sitio web institucional con portfolio interactivo, historia de la empresa y blog.
 - Incorporar herramientas como una calculadora de presupuestos.
 - Establecer y controlar métricas como visitas mensuales al sitio y seguidores en redes.
 - Gestionar las redes sociales implementando una planificación de contenido semanal de publicaciones atractivas (testimonios de clientes, avances de obras, consejos de construcción y tendencias del sector).
 - Uso de WhatsApp Business con chatbot básico para consultas.
- LinkedIn (2025):
 - Desarrollar una estrategia de posicionamiento técnico orientada a profesionales y aliados estratégicos (arquitectos, ingenieros, inmobiliarias, etc.).
 - Compartir artículos, proyectos destacados y novedades del sector.

- Ferias sectoriales:
 - Participación anual en ferias clave del sector, como la Expo Construir y la Feria del Hogar, para aumentar la visibilidad y networking.
- Oficina física y Showroom (2026): EG actualmente está en proceso de abrir una nueva oficina física ubicada en la zona de mayor desarrollo inmobiliario de Asunción, con ésta se busca ofrecer una experiencia diferenciada al cliente. En este espacio se expondrán materiales ecológicos, pantallas interactivas que presenten los diseños en 3D y maquetas de las obras más emblemáticas.

5.3.5. Crecimiento y Expansión

Meta: Diversificar cartera de proyectos y zonas de operación.

Acciones:

- Ofrecer "paquetes modulares" de viviendas para clase media (2026).
- Incursionar en licitaciones públicas de mediana escala (USD 50.000–100.000) con socios estratégicos (2027).
- Explorar mercados emergentes en Luque y San Lorenzo, impulsados por la Ruta Bioceánica (2028).

5.4. Cronograma estimado (2025–2030)

Tabla 5-1: Cronograma estimado 2025-2030 para EG Constructora.

Año	Enfoque principal	Hitos clave
2025	Ampliación operativa inicial	Contratación de 2 ingenieros civiles (ejecución y oficina), manuales de procesos, contrato con empresa de marketing y lanzamiento de web, inicio de estrategia digital en redes sociales y LinkedIn.
2026	Identidad de marca y eficiencia operativa	Apertura de oficina física/showroom en Asunción, participación en ferias sectoriales clave, acuerdos formales con subcontratistas, implementación de herramientas de planificación.
2027	Sostenibilidad, segunda ampliación y revisión intermedia	Revisión de resultados y acciones del plan, incorporación de administrativo, lanzamiento de servicios ecoeficientes, estudio de viabilidad de adopción de BIM, postulaciones a licitaciones públicas.
2028	Expansión y alianzas estratégicas	Proyectos en Luque y San Lorenzo, firma de alianzas con expertos en renovables.
2029	Consolidación operativa y comercial	Marca reconocida a nivel local, procesos técnicos y comerciales estandarizados, cobertura de más de 3 zonas geográficas.
2030	Evaluación y rediseño estratégico	Auditoría interna resultados (KPI y procesos) y diseño de nuevo plan estratégico 2031-2035.

Fuente: elaboración propia.

5.5. Indicadores clave (KPIs)

Tabla 5-2: Key Performance Indicators.

KPI	Línea Base (2024)	Meta 2027	Meta 2030	Acciones Clave
Número de obras ejecutadas por año	10 obras	17 obras (+67%)	27 obras (+167%)	Automatización de procesos y contratación de 2 ingenieros para multiplicar capacidad.
Tiempo promedio de entrega	120 días	90 días (-25%)	75 días (-*37.5%)	Implementación de métodos ágiles y prefabricados para reducir plazos.
Facturación anual	\$50.000	\$75.000 (+50%)	\$120.000(+140%)	Diversificación hacia licitaciones públicas y proyectos sostenibles.
Rentabilidad por proyecto	18% margen bruto	22% margen bruto	25% margen bruto	Optimización de costes con materiales locales y subcontratistas estratégicos.
% de materiales locales	40%	60%	80%	Alianzas con proveedores nacionales y stock estratégico de insumos clave.
Satisfacción del cliente (encuesta)	7,8/10	8,5/10	9/10	Capacitación en servicio al cliente y respuestas rápidas a reclamos (<24 h).
Seguidores en redes sociales	1.200	5.000 (+317%)	10.000 (+733%)	Contenido semanal: testimonios, time-lapses de obras y tips de construcción.
Visitas mensuales al sitio web	0 visitas	500 visitas	1.200 visitas	Control rutinario con la empresa de marketing y ajuste de contenido según métricas .
% obras con sostenibilidad	10%	40%	70%	Certificación LEED y paquetes ecoeficientes (paneles solares, aislamiento).

Fuente: elaboración propia.

6. CONCLUSIONES

El desarrollo de este trabajo ha permitido alcanzar el objetivo principal planteado: diseñar un plan estratégico a cinco años para EG Constructora, orientado a fortalecer su posicionamiento competitivo y su capacidad operativa en el sector de la construcción en Paraguay. A través de un análisis sistemático del entorno macro y microeconómico, del diagnóstico interno, y del modelo de negocio actual, fue posible identificar tanto los factores que limitan su crecimiento como aquellos que representan oportunidades para un desarrollo sostenible.

Entre los aprendizajes más significativos obtenidos, se destaca la utilidad de aplicar herramientas estratégicas como el análisis PESTEL, el modelo de Abell, las cinco fuerzas de Porter, el análisis DAFO y el lienzo Canvas para comprender y planificar el futuro de una MIPYME. Estas metodologías no solo facilitaron una visión estructurada del contexto y de la empresa, sino que también permitieron plantear acciones concretas que respondan a los desafíos del sector, tales como la informalidad, el déficit habitacional, y las exigencias crecientes en sostenibilidad.

Además, el trabajo evidenció la importancia de transitar desde un modelo de gestión unipersonal hacia una estructura más formal, delegada y profesionalizada, capaz de responder de manera ágil y estratégica a los cambios del entorno. Esta transición, si bien representa un reto, es fundamental para consolidar la propuesta de valor de EG Constructora y asegurar su proyección en el largo plazo.

Desde una perspectiva personal, este proceso ha sido una oportunidad enriquecedora para aplicar conocimientos teóricos a un caso real, reforzando competencias en análisis estratégico, visión empresarial y toma de decisiones fundamentadas. Asimismo, ha permitido reflexionar sobre el rol del ingeniero civil en el ámbito de la gestión empresarial y el desarrollo organizativo.

En definitiva, se concluye que la planificación estratégica no debe entenderse como un ejercicio meramente académico, sino como una herramienta práctica, necesaria y transformadora para las pequeñas empresas que buscan crecer de manera sostenible en contextos complejos como el paraguay.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABC. (10 de Noviembre de 2021). *Deficit de vivienda alertan que en dos decadas se llegara a faltante de 3 millones de casas*. Obtenido de ABC Color: <https://www.abc.com.py/nacionales/2021/11/10/deficit-de-vivienda-alertan-que-en-dos-decadas-se-llegara-a-faltante-de-3-millones-de-casas/>

ABC. (23 de Abril de 2025). *Paraguay entre el riesgo de la informalidad y el bono demográfico*. Obtenido de ABC: <https://www.abc.com.py/negocios/2025/04/23/paraguay-entre-el-riesgo-de-la-informalidad-y-el-bono-demografico/>

ABC Color. (23 de Agosto de 2023). *Santiago Peña promulga la ley que crea el Miniserio de Economía*. Obtenido de ABC Color: <https://www.abc.com.py/economia/2023/08/23/santiago-pena-promulga-la-ley-que-crea-el-ministerio-de-economia/>

ABC Color. (8 de Septiembre de 2024). *Informe construcción: ¿Cómo ha sido la dinámica en Paraguay?* Obtenido de ABC Color: <https://www.abc.com.py/edicion-impresa/suplementos/economico/2024/09/08/informe-construccion-como-ha-sido-la-dinamica-en-paraguay/>

ABC Color. (8 de Mayo de 2025). *Boom inmobiliario vs. déficit*. Obtenido de ABC Color: <https://www.abc.com.py/negocios/2025/05/08/boom-inmobiliario-vs-deficit-habitacional/>

Camara de Comercio Paraguay Brasil. (2024). *Guía de Inversiones Paraguay*. Asunción: Creamost S.A.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2024). *Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe*. Santiago: Naciones Unidas.

Comisión Nacional de Telecomunicaciones. (2021). *Plan Nacional de Telecomunicaciones 2021-2025*. 1: Octubre.

- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. (2024). *Indicadores de Ciencia y Tecnología de Paraguay 2022*. Asunción: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).
- Diario Paraguayo. (7 de Enero de 2025). *El Sector de la Construcción en Paraguay Crecerá un 4,3% en 2025: Impulso al Desarrollo Económico*. Obtenido de Diario Paraguayo.
- Financial Times. (1 de Mayo de 2023). *Paraguay's ruling party wins convincing election victory*. Obtenido de Financial Times: <https://www.ft.com/content/01b74cfa-c66d-4b29-b8ad-4fd34994a488>
- Forbes. (24 de Julio de 2024). *La sustentabilidad y eficiencia dominan las nuevas tendencias que revolucionan la construcción*. Obtenido de Forbes Paraguay: <https://www.forbes.com.py/summit/la-sustentabilidad-eficiencia-dominan-nuevas-tendencias-revolucionan-construccion-n63503>
- Forbes Paraguay. (1 de Enero de 2025). *Inversiones privadas y obras públicas mantienen en tramo de crecimiento a la construcción*. Obtenido de Forbes Paraguay: <https://www.forbes.com.py/macroeconomia/inversiones-privadas-obras-publicas-mantienen-tramo-c>
- Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa* (Vol. 5ta edición). Navarra: Thomson Reuters.
- IEBS. (4 de Noviembre de 2022). *¿Qué es el Modelo Canvas?* Obtenido de IEBS Biztech School: <https://www.iebschool.com/hub/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>
- INE. (2021). *Proyecciones de nacional, áreas urbanas y rural, por sexo y edad*.
- INE. (21 de Agosto de 2024). *Principales Resultados Finales del Censo 2022*. Obtenido de INE: <https://www.ine.gov.py/noticias/2101/principales-resultados-finales-del-censo-2022>

Instituto Nacional de Estadística. (24 de Junio de 2024). *¿Cómo está el acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicación en el Paraguay?*

Obtenido de Instituto Nacional de Estadística:
<https://www.ine.gov.py/noticias/2037/como-esta-el-acceso-a-las-tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-en-el-paraguay>

Jarufier B, J. P. (2021). *Paraguay: historia reciente, realidad política y principales indicadores*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

Jibble. (2025). *Leyes sobre el salario mínimo en Paraguay*. Obtenido de Jibble:
<https://www.jibble.io/es/legislacion-laboral/paraguay/salario-minimo#quees>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2009). *Fundamentals of Strategy*. Harlow: Pearson Education Limited.

La Nación. (8 de Septiembre de 2024). *Rubro de la construcción mantiene*. Obtenido de La Nación:
<https://www.lanacion.com.py/negocios/2024/09/08/rubro-de-la-construccion-mantiene-crecimiento-del-6-anual-hace-una-decada/>

La Nación. (8 de Septiembre de 2024). *Rubro de la construcción mantiene crecimiento del 6 % anual hace una década*. Obtenido de La Nación.

La Nación. (17 de Marzo de 2024). *Vuelve InnovandoPy, el programa de apoyo a emprendimientos del Mitic*. Obtenido de La Nación:
<https://www.lanacion.com.py/negocios/2024/03/17/vuelve-innovandopy-el-programa-de-apoyo-a-emprendimientos-del-mitic/>

La Nación. (22 de Febrero de 2025). *BCP decidió mantener la tasa de política monetaria en 6 %*. Obtenido de La Nación:
https://www.lanacion.com.py/negocios_edicion_impresa/2025/02/22/bcp-decidio-mantener-la-tasa-de-politica-monetaria-en-6/

La Nación. (4 de Junio de 2025). *Conocé cuánto sería el aumento del salario mínimo, según el IPC*. Obtenido de La Nación:
<https://www.lanacion.com.py/negocios/2025/06/04/conoce-cuanto-seria->

<https://mitic.gov.py/estrategia-nacional-de-innovacion-presenta-la-memoria-institucional-2019-2024-y-hoja-de-ruta-de-innovacion/>

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación. (23 de Abril de 2025). *Proyecto WiFi Gratis: experiencia positiva en reducción de la brecha digital*. Obtenido de Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación: <https://mitic.gov.py/proyecto-wifi-gratis-experiencia-positiva-en-reduccion-de-la-brecha-digital/>

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (11 de 06 de 2021). *Se instala un espacio de asistencia técnica que buscará ayudar a las empresas a formalizarse*. Obtenido de Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social: <https://www.mtess.gov.py/noticias/se-instala-un-espacio-que-buscara-ayudar-las-empresas-formalizarse?>

Minsiterio de Industria y Comercio. (2023). *Boletín sobre formalización y empleo de MIPYMES*. Asunción.

Nueva Sociedad. (Septiembre de 2010). *La política y su trasfondo. El poder real en Paraguay*. Obtenido de Nueva Sociedad: <https://nuso.org/articulo/la-politica-y-su-trasfondo-el-poder-real-en-paraguay/>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage*. *Harvard Business Review*.

Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan formas a la estrategia*. *Harvard Business Review América Latina*. Obtenido de Harvard Business Review América Latina: https://utecno.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Prensa Mercosur. (18 de Febrero de 2025). *Déficit habitacional en Paraguay: el desafío de una política de vivienda integral*. Obtenido de Prensa

Mercosur: <https://prensamercosur.org/2025/02/18/deficit-habitacional-en-paraguay-el-desafio-de-una-politica-de-vivienda-integral-139495/>

República del Paraguay. (1992). *Constitución Nacional de la República del Paraguay*. Asunción: Congreso Nacional.

Ultima Hora. (29 de Febrero de 2024). *Cantidad de mipymes creció 35% en 2023, según el MIC*. Obtenido de Ultima Hora: <https://www.ultimahora.com/cantidad-de-mipymes-crecio-35-en-2023-segun-el-mic>

UVa Emprende. (4 de Marzo de 2025). Conferencia para MBA .

ZUBA. (8 de Junio de 2024). *Construcción Construcción sostenible: progresos y desafíos en Paraguay*. Obtenido de ZUBA: <https://www.zuba.com.py/blog/construccion-sostenible/>

8. ANEXOS

8.1. Anexo 1 – Guía de Inversiones Paraguay–Brasil 2024

Documento elaborado por la Cámara de Comercio Paraguay Brasil que presenta un panorama general del entorno de negocios en Paraguay, incluyendo ventajas competitivas, marco legal para inversiones, incentivos fiscales y oportunidades en sectores clave como la construcción y el inmobiliario.

Fuente:

https://www.ccpb.org.py/pdf/Guia_de_Inversiones_Paraguay_Brasil_2024.pdf

8.2. Anexo 2 – Panorama Macroeconómico de Paraguay (Marzo 2025)

Informe oficial del Ministerio de Economía y Finanzas de Paraguay, que presenta proyecciones de crecimiento, inflación, tipo de cambio, empleo y balanza comercial. Este documento se utilizó como base para el análisis del entorno económico en el marco del modelo PESTEL.

Fuente:

https://www.economia.gov.py/application/files/3217/4774/2583/Panorama_MAR_2025_nf_v2.pdf

8.3. Anexo 3 – Informe Sectorial de Construcción (Marzo 2025)

Publicación de la Cámara Paraguaya de la Construcción (CAPACO) que ofrece indicadores clave del sector, incluyendo actividad, empleo, inversión pública, permisos de obras y perspectivas del sector constructor. Fue fuente central para el análisis de las 5 Fuerzas de Porter y del entorno sectorial.

Fuente:

<https://capaco.org.py/storage/app/media/CEEC/INFORMES%20PDF/capaco-informe-construccion-marzo3-25042025.pdf>

8.4. Anexo 4 – Diagnóstico del empleo informal en la construcción (UNDP)

Estudio elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD/UNDP), que analiza las condiciones laborales, los niveles de formalidad

y las dinámicas de empleo en la cadena de valor de la construcción en el Área Metropolitana de Asunción. Fue clave para contextualizar la estructura del sector y los niveles de competencia informal.

Fuente: <https://www.undp.org/es/paraguay/publicaciones/diagnostico-del-empleo-informal-en-la-cadena-de-la-construccion-del-area-metropolitana-de-asuncion>