https://doi.org/10.69639/arandu.v13i4.2677

Modelos de gestión aplicados por las microempresas de Pilar: prácticas y desafíos

Management Models Used by Microenterprises in Pilar: Practices and Challenges

Lidia Noemí Benítez
lidiabenitez797@gmail.com
https://orcid.org/0009-0000-9653-1858
Universidad Nacional de Pilar
Pilar – Paraguay

Luisa Del Pilar Gamarra Zalazar
lucy-g@hotmail.es
https://orcid.org/0000-0002-2489-8164
Universidad Nacional de Pilar
Pilar – Paraguay

Artículo recibido: (la fecha la coloca el Equipo editorial) - Aceptado para publicación:
Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.

RESUMEN

El estudio analizó los modelos de gestión de las microempresas comerciales y de servicios de Pilar, sus prácticas administrativas y las dificultades que enfrentan. Se aplicó un enfoque mixto, de alcance descriptivo, con diseño no experimental y corte transversal. La población comprendió 320 microempresas registradas en el Sistema de Gestión Municipal. La encuesta se aplicó en 165 establecimientos y fue respondida por propietarios, administradores, encargados o personas de confianza con conocimiento del negocio. También se entrevistó a 25 microempresarios y 10 profesionales con experiencia en administración. Los resultados muestran que el 43 % aplica parcialmente un modelo de gestión, el 38 % sigue uno definido y el 19 % carece de este. Las decisiones se concentran principalmente en el propietario, mientras que la planificación, el seguimiento y el uso de indicadores tienen distintos niveles de formalización. Los principales obstáculos fueron la falta de financiamiento (57 %), la escasa capacitación empresarial (44 %) y la competencia del mercado (39 %). Además, las tecnologías se destinan principalmente a promocionar productos y servicios. Se concluye que estas empresas combinan prácticas tradicionales con herramientas administrativas básicas y necesitan fortalecer la planificación, la formación gerencial, el control financiero y el uso de tecnologías acordes con su capacidad operativa.

Palabras clave: modelos de gestión, microempresas, planificación empresarial, gestión administrativa, competitividad

ABSTRACT

The study analyzed the management models used by commercial and service microenterprises in Pilar, their administrative practices, and the difficulties they face. A mixed-methods approach was adopted, with a descriptive scope, a non-experimental design, and a cross-sectional time frame. The population comprised 320 microenterprises registered in the Municipal Management System. The survey was conducted in 165 establishments and answered by owners, administrators, managers, or trusted individuals familiar with the business. Interviews were also conducted with 25 microentrepreneurs and 10 professionals with experience in business administration. The results show that 43% partially apply a management model, 38% follow a defined model, and 19% do not use one. Decision-making is mainly concentrated in the owner, while planning, monitoring, and the use of indicators show varying levels of formalization. The main obstacles were lack of financing (57%), limited business training (44%), and market competition (39%). In addition, technology is mainly used to promote products and services. The study concludes that these businesses combine traditional practices with basic administrative tools and need to strengthen planning, managerial training, financial control, and the use of technologies suited to their operational capacity.

Keywords: management models, microenterprises, business planning, administrative management, competitiveness

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Atribution 4.0 International.

INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen la base del tejido empresarial de América Latina. En conjunto, representan alrededor del 99 % de las empresas de la región y generan una parte importante del empleo formal. Sin embargo, su aporte a la producción continúa siendo proporcionalmente menor, situación que refleja brechas de productividad, capacidad tecnológica y organización interna frente a las empresas de mayor tamaño (Dini & Stumpo, 2020). Esta realidad no es homogénea: las condiciones de funcionamiento cambian según el sector, la ubicación, el acceso al financiamiento y la preparación de quienes administran cada negocio.

En Paraguay, la Ley N.º 4457/2012 define a las micro, pequeñas y medianas empresas como unidades económicas que desarrollan actividades artesanales, industriales, agroindustriales, agropecuarias, forestales, comerciales o de servicios. La misma normativa establece que una microempresa puede ocupar hasta diez personas y reconoce la participación directa del propietario y de su familia en las actividades del negocio. Además de establecer criterios de clasificación, la ley contempla la capacitación, la modernización, el acceso al crédito y la incorporación de tecnología como condiciones necesarias para mejorar la competitividad empresarial (Ley N.º 4457/2012).

Los registros oficiales muestran la importancia de este segmento en la economía paraguaya. Al cierre de 2023 se encontraban registradas 450.167 mipymes, de las cuales el 88 % correspondía a microempresas. La mayor parte de estas unidades desarrollaba actividades vinculadas con el comercio y los servicios. En Ñeembucú, el comercio también ocupa una proporción relevante dentro de la estructura empresarial departamental (Ministerio de Industria y Comercio [MIC], 2025). Estos datos justifican el estudio de las microempresas de Pilar, donde numerosos negocios funcionan con estructuras reducidas y el propietario suele asumir de manera simultánea las compras, las ventas, el control financiero, la dirección del personal y las decisiones operativas.

El tamaño reducido no elimina la necesidad de administrar; por el contrario, vuelve más visible el efecto de cada decisión. En este contexto, un modelo de gestión puede entenderse como la forma en que la empresa organiza la planificación, distribuye responsabilidades, toma decisiones, controla sus recursos y evalúa sus resultados. No siempre se presenta como un sistema escrito o formalizado. En muchas microempresas se manifiesta mediante rutinas, criterios personales y prácticas aprendidas a partir de la experiencia. El problema aparece cuando esas prácticas no permiten anticipar necesidades de efectivo, controlar costos, organizar las actividades o responder oportunamente a los cambios del mercado.

La evidencia disponible señala que las prácticas administrativas guardan relación con el desempeño de las empresas. Bloom y Van Reenen (2007) encontraron asociaciones entre la calidad de la gestión y variables como la productividad, la rentabilidad y la permanencia

empresarial. En el caso específico de los pequeños negocios de países en desarrollo, McKenzie y Woodruff (2017) identificaron que las prácticas de mercadeo, registro de operaciones, control de inventarios y planificación financiera se relacionan con mejores niveles de ventas, productividad y supervivencia. Estos antecedentes no implican que la adopción de un modelo produzca automáticamente mejores resultados, pero muestran que la organización administrativa ofrece información útil para decidir y reducir la improvisación.

El estudio se apoya, además, en la perspectiva basada en los recursos y en el enfoque de capacidades dinámicas. La primera sostiene que las diferencias entre las empresas pueden explicarse, en parte, por los recursos y las capacidades que cada una logra desarrollar y utilizar (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Desde esta perspectiva, el conocimiento del propietario, la experiencia acumulada, las relaciones con clientes y proveedores, la información financiera y la capacidad de organización forman parte de los recursos internos de una microempresa. El enfoque de capacidades dinámicas agrega que la continuidad del negocio depende también de su aptitud para reconocer cambios, aprovechar oportunidades y reorganizar sus recursos cuando las condiciones del entorno lo requieren (Teece, 2007).

La aplicación de estos planteamientos encuentra límites concretos en la realidad de las microempresas. Una de las dificultades más estudiadas es el acceso al financiamiento, especialmente cuando el negocio no dispone de garantías suficientes, registros contables ordenados o información que permita demostrar su capacidad de pago (Beck & Demirgüç-Kunt, 2006). A esta limitación se suman la escasa formación administrativa y la concentración de decisiones en el propietario. La capacitación empresarial puede mejorar determinadas prácticas de gestión, aunque sus resultados dependen del contenido, la duración y la adecuación de la formación a las necesidades del negocio (McKenzie, 2021). Asimismo, la asistencia técnica individualizada ha mostrado efectos positivos en la gestión de pequeñas y medianas empresas, si bien su alcance está condicionado por el costo y la disponibilidad de estos servicios (Bruhn et al., 2018).

La transformación digital incorpora otro desafío. Las tecnologías pueden facilitar el registro de operaciones, el seguimiento de las ventas, la comunicación con los clientes y el control financiero. No obstante, las pequeñas empresas suelen adoptar herramientas digitales a un ritmo menor que las organizaciones de mayor tamaño debido a restricciones económicas, falta de conocimientos especializados y dudas sobre los beneficios de la inversión (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2021). El uso de redes sociales para promocionar productos representa un avance, pero no equivale por sí solo a digitalizar la gestión. La incorporación tecnológica adquiere valor administrativo cuando la información obtenida se utiliza para planificar, controlar y decidir.

Estas limitaciones conviven con ciertas ventajas propias de las empresas pequeñas. La cercanía con los clientes, la comunicación directa y la menor complejidad estructural pueden

favorecer respuestas rápidas. Sin embargo, esa flexibilidad necesita apoyarse en información confiable y en una organización mínima para evitar que todas las actividades dependan exclusivamente del propietario. Esta necesidad se vuelve más evidente en periodos de inestabilidad, cuando la disponibilidad de recursos, la capacidad de adaptación y la forma de gestionar las relaciones comerciales influyen en la continuidad del negocio (Eggers, 2020).

Aunque los registros nacionales permiten conocer la cantidad, el tamaño y la distribución sectorial de las mipymes, ofrecen menos información sobre la manera en que los microempresarios organizan diariamente sus establecimientos. En Pilar, resulta necesario conocer si las empresas trabajan con un modelo definido, si aplican parcialmente algunas herramientas o si administran principalmente con base en la experiencia del propietario. También interesa determinar cómo planifican, controlan sus operaciones, utilizan la tecnología y enfrentan dificultades relacionadas con el financiamiento, la capacitación y la competencia.

En atención a este problema, el objetivo del estudio fue analizar los modelos de gestión aplicados por las microempresas comerciales y de servicios de la ciudad de Pilar, mediante la identificación de sus prácticas administrativas y de los principales desafíos que enfrentan. El análisis busca aportar una descripción situada de la realidad empresarial local que sirva de referencia para orientar acciones de capacitación, asistencia técnica y fortalecimiento administrativo. Debido al alcance descriptivo de la investigación, no se formuló una hipótesis causal; el trabajo se centró en caracterizar las prácticas observadas y examinar su correspondencia con los aportes de la literatura especializada.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló en la ciudad de Pilar, departamento de Ñeembucú, durante 2025. Se adoptó un enfoque mixto, con alcance descriptivo, diseño no experimental y corte transversal. Las variables se observaron en su entorno habitual, sin manipulación, y la información se recogió en un solo periodo.

La población estuvo conformada por 320 microempresas comerciales y de servicios identificadas en el registro proporcionado por el Sistema de Gestión Municipal (SIGEM). Esta población se delimitó a partir de un total de 496 microempresas registradas, del cual se excluyeron aquellas que no pertenecían a los sectores considerados en el estudio.

Para el componente cuantitativo se trabajó con una muestra de 165 microempresas. El tamaño se calculó mediante la fórmula para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95 %, una proporción esperada de 0,50 y un margen de error aproximado del 5,32 %. La selección se realizó mediante muestreo probabilístico aleatorio simple a partir del listado suministrado por el SIGEM, por lo que cada establecimiento incluido en el marco muestral tuvo la misma probabilidad de ser seleccionado. En cada microempresa, la encuesta fue respondida por el

propietario, administrador, encargado o una persona de confianza con conocimiento suficiente sobre la organización y el funcionamiento del negocio.

El componente cualitativo incluyó entrevistas semiestructuradas a 25 propietarios o encargados de microempresas comerciales y de servicios. La selección fue intencional y procuró incorporar establecimientos con diferencias en el sector de actividad, la antigüedad, la cantidad de trabajadores y las características de funcionamiento. También participaron 10 profesionales del área de administración, seleccionados de manera intencional por su experiencia profesional, trayectoria académica y conocimiento del entorno empresarial de Pilar.

La información cuantitativa se obtuvo mediante una encuesta estructurada. El cuestionario incluyó preguntas cerradas sobre la existencia y el grado de aplicación de modelos de gestión, la planificación de las actividades, la toma de decisiones, el control administrativo y financiero, el uso de herramientas tecnológicas y las dificultades que enfrentan las microempresas. El instrumento se administró mediante Google Forms, al que se accedió por medio de un código QR, y también se aplicó en formato impreso cuando las condiciones lo requirieron.

Para obtener la información cualitativa se utilizó una guía de entrevista semiestructurada. A los propietarios y encargados se les consultó sobre la organización del negocio, las prácticas empleadas para planificar y controlar las actividades, los criterios utilizados en la toma de decisiones y los problemas encontrados en la gestión. Las entrevistas a los profesionales abordaron las características administrativas de las microempresas locales, las limitaciones observadas y las alternativas de mejora acordes con el contexto empresarial de Pilar.

Antes de su aplicación, el cuestionario y la guía de entrevista fueron sometidos a la revisión de tres expertos: dos profesionales del área contable con título de maestría y un profesional del área de administración con título de doctorado. La revisión consideró la claridad y pertinencia de las preguntas, así como su correspondencia con los objetivos y las variables del estudio. Las observaciones formuladas por los expertos fueron incorporadas a la versión final de ambos instrumentos.

Los datos de las encuestas se procesaron mediante estadística descriptiva. Se calcularon frecuencias absolutas y porcentajes para caracterizar las prácticas de gestión y presentar la distribución de las respuestas. No se aplicaron pruebas inferenciales ni se establecieron relaciones causales entre las variables.

La información obtenida en las entrevistas se examinó mediante análisis de contenido. Las respuestas se organizaron, codificaron y agruparon en categorías relacionadas con la planificación, la toma de decisiones, el control administrativo, el uso de tecnología y los desafíos de gestión. La integración de ambos componentes permitió contrastar los resultados de la encuesta con las experiencias de los propietarios y encargados, así como con las apreciaciones de los profesionales, sin generalizar los testimonios cualitativos a toda la población.

Antes de aplicar los instrumentos, las personas participantes recibieron información sobre el propósito académico del estudio. La participación fue voluntaria y se preservó la confidencialidad de las respuestas. Los datos se trataron de forma conjunta y se utilizaron exclusivamente para los fines de la investigación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Caracterización de las microempresas y prácticas de gestión

La muestra estuvo integrada por 165 microempresas comerciales y de servicios de la ciudad de Pilar. La Tabla 1 reúne las características generales de los establecimientos según el sector, la antigüedad y la cantidad de trabajadores.

Tabla 1

Características de las microempresas participantes

Característica	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Sector de actividad	Comercio	106	64 %
	Servicios	59	36 %
Antigüedad	Menos de 1 año	21	13 %
	Entre 1 y 5 años	82	50 %
	Más de 5 años	62	37 %
Cantidad de trabajadores	Entre 1 y 4	112	68 %
	Entre 5 y 8	37	22 %
	9 o más	16	10 %

Nota. Elaboración propia con base en los datos de la encuesta (n = 165).

Predominaron las microempresas comerciales, que representaron el 64 % de los casos, mientras que el 36 % correspondió al sector de servicios. La mitad de los establecimientos tenía entre uno y cinco años de funcionamiento y el 37 % superaba los cinco años. El 13 % restante estaba integrado por negocios con menos de un año de antigüedad. Esta composición permitió incluir emprendimientos recientes y empresas con una trayectoria más prolongada en el mercado local.

El 68 % de las microempresas tenía entre uno y cuatro trabajadores; un 22 %, entre cinco y ocho; y solamente el 10 % contaba con nueve o más. Se trata, por tanto, de unidades con estructuras laborales reducidas. Esta característica ayuda a comprender la intervención directa del propietario en las actividades operativas y administrativas, aunque el tamaño de la empresa no permite afirmar por sí solo que exista una gestión deficiente. La heterogeneidad de las pequeñas empresas exige considerar conjuntamente su antigüedad, sector, recursos disponibles y orientación del propietario, en lugar de tratarlas como un grupo uniforme (Raes, 2021).

Aplicación de modelos de gestión

La Tabla 2 presenta el grado de aplicación de modelos de gestión y el tipo de modelo que los encuestados reconocieron en sus establecimientos.

Tabla 2

Aplicación y tipo de modelo de gestión identificado en las microempresas

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Aplicación de un modelo de gestión	Sí	62	38 %
	Parcialmente	71	43 %
	No	32	19 %
Tipo de modelo reconocido	Tradicional	55	33 %
	Flexible o ágil	36	22 %
	Innovador	28	17 %
	Mixto	24	15 %
	No sigue un modelo definido	22	13 %

Nota. Elaboración propia con base en los datos de la encuesta (n = 165).

El 43 % indicó que aplicaba parcialmente un modelo de gestión, mientras que el 38 % afirmó contar con uno definido. El 19 % respondió que no utilizaba ningún modelo. En consecuencia, 62 % de los encuestados reconoció una aplicación parcial o inexistente. Este resultado no significa que esas empresas carezcan por completo de organización. Las entrevistas mostraron que los propietarios recurrían a rutinas de trabajo, registros de ventas, metas de corto plazo y criterios desarrollados mediante la experiencia, aunque estas prácticas no siempre estaban documentadas ni articuladas dentro de un sistema administrativo.

Al solicitar a los participantes que identificaran el modelo predominante, el 33 % lo calificó como tradicional y el 22 % como flexible o ágil. Las opciones correspondientes a un modelo innovador y uno mixto reunieron el 17 % y el 15 %, respectivamente. El 13 % expresó que no seguía un modelo definido. La diferencia entre este último porcentaje y el 19 % que previamente declaró no aplicar un modelo puede deberse a la forma en que los participantes interpretaron ambas preguntas. Algunos pudieron reconocer características tradicionales o flexibles en su manera de administrar, aun cuando no consideraban que su empresa aplicara formalmente un modelo de gestión.

Las entrevistas respaldaron esta interpretación. Varios microempresarios describieron una administración basada en la experiencia personal, la observación de las ventas y la solución de los problemas diarios. Otros mencionaron prácticas como el registro de movimientos en planillas electrónicas, la fijación de metas mensuales o la realización de reuniones con el personal. En menor medida, se identificaron procedimientos más estructurados de planificación y control.

Los testimonios muestran, por tanto, distintos niveles de formalización y no una separación rígida entre empresas con gestión y empresas sin gestión.

Este hallazgo coincide con la distinción entre capacidades gerenciales y prácticas administrativas formulada por Marchese et al. (2019). Un propietario puede poseer conocimiento práctico del negocio sin convertirlo en procedimientos regulares de planificación, contabilidad, gestión de personal o control de calidad. Los autores también advierten que el grado de formalización debe analizarse según el tamaño y las características de cada empresa, porque una práctica diseñada para organizaciones mayores no siempre puede trasladarse sin adaptación a una microempresa.

Toma de decisiones y planificación

La organización de las decisiones y el tipo de planificación aplicado se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3

Prácticas de toma de decisiones y planificación

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Toma de decisiones	Centralizada en el propietario	73	44 %
	Participativa con el equipo	39	24 %
	Informal, sin un proceso estructurado	29	18 %
	Combinación de enfoques según la situación	24	14 %
Tipo de planificación	Operativa	51	31 %
	Estratégica	44	27 %
	Táctica	38	23 %
	No utiliza planificación	32	19 %

Nota. Elaboración propia con base en los datos de la encuesta (n = 165).

La toma de decisiones estaba centralizada en el propietario en el 44 % de las microempresas. El 24 % involucraba a su equipo, el 18 % decidía de manera informal y el 14 % combinaba diferentes formas de decisión según la situación. La concentración en el dueño resulta comprensible por el tamaño de los establecimientos y por su participación cotidiana en las operaciones. Aun así, puede limitar la delegación cuando todas las decisiones, incluidas las rutinarias, requieren su intervención.

Liberman-Yaconi et al. (2010) encontraron que la toma de decisiones en las microempresas presenta características particulares debido a la influencia directa del propietario, la disponibilidad limitada de información y la escasez de recursos especializados. Por esta razón, la centralización observada en Pilar no debe interpretarse automáticamente como una falla. El aspecto que requiere atención es la ausencia de criterios y registros que ayuden al propietario a

distinguir entre una decisión basada en información y una respuesta adoptada únicamente por la urgencia del momento.

En cuanto a la planificación, el 31 % aplicaba una orientación operativa, centrada en las actividades inmediatas; el 27 % declaró realizar planificación estratégica y el 23 %, planificación táctica. El 19 % señaló que no planificaba. Las entrevistas permitieron matizar estos datos: algunos propietarios asociaban la planificación estratégica con la fijación de metas de ventas o con la intención de ampliar el negocio, pero no siempre disponían de un documento, un presupuesto o indicadores para efectuar el seguimiento. Por ello, los porcentajes deben entenderse como una clasificación declarada por los participantes y no como una evaluación externa del nivel técnico de los planes.

La planificación formal no garantiza por sí misma un mejor desempeño. La revisión de Brinckmann et al. (2010) encontró una relación positiva entre la planificación y el desempeño de las pequeñas empresas, aunque el resultado varía según la antigüedad del negocio, el entorno y la forma en que el plan se utiliza. En las microempresas estudiadas, el desafío no consiste en adoptar procedimientos extensos, sino en establecer objetivos verificables, prever necesidades financieras y revisar periódicamente los resultados sin perder la capacidad de respuesta propia de una estructura pequeña.

Control del desempeño, fortalezas y limitaciones internas

Evaluación y uso de indicadores

La evaluación del desempeño permite determinar si las actividades ejecutadas guardan relación con los objetivos del negocio. En la Tabla 4 se presentan la frecuencia de evaluación, el uso de indicadores y los mecanismos empleados por las microempresas para medir sus resultados.

Tabla 4

Prácticas de evaluación y medición del desempeño

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Frecuencia de evaluación	Mensualmente	63	38 %
	Trimestralmente	42	25 %
	No realiza evaluaciones	60	37 %
Uso de indicadores	Utiliza indicadores	52	32 %
	Los utiliza ocasionalmente	68	41 %
	No utiliza indicadores	45	27 %
Forma de medición	Evaluaciones financieras periódicas	57	35 %
	Satisfacción del cliente	41	25 %
	Indicadores clave de desempeño	31	19 %
	No realiza mediciones formales	36	21 %

Nota. Elaboración propia con base en los datos de la encuesta (n = 165).

El 38 % de los encuestados manifestó que evaluaba mensualmente el desempeño de su empresa y el 25 % indicó que lo hacía de manera trimestral. El 37 % no realizaba evaluaciones. Aunque el 63 % mencionó alguna periodicidad, esta respuesta no permite afirmar que todas esas empresas dispusieran de un sistema formal de seguimiento. La evaluación podía consistir en revisar las ventas, verificar la disponibilidad de efectivo o comparar gastos, sin incluir metas previas ni criterios estables de medición.

Esta diferencia se observa en las respuestas sobre el uso de indicadores. El 32 % afirmó utilizarlos, el 41 % señaló que recurría a ellos ocasionalmente y el 27 % no empleaba ninguno. La categoría ocasional reunió el porcentaje más alto, lo cual indica que una parte considerable de las microempresas obtiene información sobre su funcionamiento, pero no la registra o analiza de manera continua.

Las evaluaciones financieras fueron el mecanismo más utilizado, con un 35 %. La satisfacción del cliente fue mencionada por el 25 % y los indicadores clave de desempeño por el 19 %. El 21 % no aplicaba mediciones formales. Estos porcentajes corresponden a la alternativa que cada participante reconoció como principal; por esa razón, no permiten determinar si una misma empresa combinaba información financiera, comercial y operativa.

Las entrevistas aportaron detalles sobre esta situación. Algunos propietarios señalaron que anotaban las ventas y los gastos en cuadernos o planillas electrónicas. Otros evaluaban el negocio a partir del dinero disponible, el movimiento diario o la posibilidad de cumplir con los pagos. En los establecimientos con controles más organizados se mencionaron revisiones mensuales, registros contables, sistemas de facturación y controles de inventario. También hubo participantes que afirmaron no disponer de tiempo para evaluar, debido a que concentraban su esfuerzo en atender las operaciones diarias.

Los resultados muestran una diferencia entre observar el funcionamiento del negocio y contar con un sistema de medición. La primera práctica está presente cuando el propietario sigue de cerca las ventas, los gastos o las existencias; la segunda requiere criterios definidos, registros comparables y revisiones periódicas. Garengo et al. (2005) señalan que los sistemas de medición del desempeño tienen una difusión limitada en las pequeñas empresas por la escasez de recursos humanos y financieros, la planificación de corto plazo y la percepción de que estos mecanismos resultan complejos.

Un sistema adecuado para una microempresa no necesita reproducir la estructura utilizada por una organización de gran tamaño. Puede apoyarse en pocos indicadores relacionados con ventas, costos, liquidez, rotación de inventarios y cumplimiento de compromisos. Hudson et al. (2001) sostienen que las medidas deben guardar relación con los objetivos del negocio y aportar información comprensible para tomar decisiones. Desde esta perspectiva, el principal problema observado en Pilar no es la ausencia de sistemas complejos, sino la irregularidad de los registros y la falta de criterios estables para comparar los resultados.

Fortalezas reconocidas en la gestión

Los encuestados también identificaron el aspecto que consideraban más favorable en la manera de administrar sus empresas. Los resultados se presentan en la Tabla 5.

Tabla 5

Principal fortaleza reconocida en el modelo de gestión

Fortaleza	Frecuencia	Porcentaje
Rapidez y eficiencia en la toma de decisiones	61	37 %
Adaptabilidad ante cambios del mercado o del entorno	48	29 %
Claridad en los objetivos y metas	30	18 %
Participación de los trabajadores en la gestión	26	16 %
Total	**165**	**100 %**

Nota. Elaboración propia con base en los datos de la encuesta (n = 165).

La rapidez para tomar decisiones fue la fortaleza más mencionada, con el 37 %, seguida por la adaptabilidad a los cambios del entorno, con el 29 %. Estos resultados guardan relación con el tamaño reducido de las empresas y con la presencia directa del propietario. La ausencia de varios niveles jerárquicos facilita las respuestas inmediatas ante variaciones en la demanda, cambios de precios o problemas con proveedores.

La claridad de los objetivos obtuvo el 18 % y la participación de los trabajadores, el 16 %. Ambos porcentajes fueron menores que los correspondientes a la rapidez y la adaptabilidad. Esto indica que las fortalezas reconocidas se concentran en la reacción ante situaciones cotidianas y, en menor medida, en la definición de metas o en la intervención del equipo.

Las entrevistas coincidieron en señalar como ventajas el conocimiento del mercado local, el trato directo con los clientes y la capacidad para modificar rápidamente precios, productos o formas de atención. Estas condiciones favorecen una administración cercana al funcionamiento diario. Al mismo tiempo, la rapidez puede convertirse en improvisación cuando las decisiones no se apoyan en información básica sobre costos, ingresos y disponibilidad financiera.

La literatura advierte que las pequeñas empresas presentan configuraciones diferentes y que sus sistemas de gestión dependen de factores como el tamaño, la propiedad, la estrategia y las capacidades disponibles. Heinicke (2018) encontró que estas características influyen en la adopción y el uso de sistemas de medición. En consecuencia, la flexibilidad observada no debe sustituirse por procedimientos rígidos, sino complementarse con controles ajustados a las necesidades de cada establecimiento.

Limitaciones del modelo de gestión

La Tabla 6 reúne las principales debilidades señaladas por los participantes. En esta pregunta cada encuestado seleccionó la limitación que consideraba predominante en su empresa.

Tabla 6

Principal limitación del modelo de gestión

Limitación	Frecuencia	Porcentaje
Falta de recursos financieros o tecnológicos	66	40 %
Falta de capacitación o desarrollo del personal	36	22 %
Deficiencias en la comunicación interna	36	22 %
Falta de flexibilidad ante cambios rápidos	27	16 %
Total	**165**	**100 %**

Nota. Elaboración propia con base en los datos de la encuesta (n = 165). Los porcentajes fueron redondeados.

La falta de recursos financieros o tecnológicos fue la limitación más frecuente, señalada por el 40 % de las personas encuestadas. La falta de capacitación y las deficiencias en la comunicación interna representaron el 22 % cada una, mientras que el 16 % indicó dificultades para responder con flexibilidad a cambios rápidos.

Este último resultado no contradice la capacidad de adaptación reconocida como una fortaleza, ya que las microempresas operan en condiciones diferentes. Algunas pueden ajustar sus actividades con rapidez; otras dependen de recursos, proveedores o procedimientos que reducen su capacidad de respuesta.

Las restricciones financieras y tecnológicas se incluyeron en una sola opción del cuestionario. Por esta razón, no es posible determinar cuál tuvo mayor incidencia. El resultado indica únicamente que el 40 % identificó alguna limitación relacionada con estos recursos.

Las entrevistas también mostraron que varias tareas se concentraban en el propietario, quien solía encargarse de la atención al cliente, las compras, los cobros, el inventario y las decisiones administrativas. Esta forma de organización reduce costos, pero deja menos tiempo para planificar, revisar información, capacitar al personal y distribuir responsabilidades.

Financiamiento, capacitación y condiciones del mercado

Obstáculos para la gestión

La identificación de los obstáculos se realizó mediante una pregunta de respuesta múltiple. Cada participante pudo seleccionar más de una opción, por lo que la suma de las frecuencias y los porcentajes supera el total de la muestra. Los resultados se presentan en la Tabla 7.

Tabla 7

Principales obstáculos enfrentados por las microempresas

Obstáculo	Frecuencia de menciones	Porcentaje de casos
Falta de financiamiento	94	57 %
Falta de capacitación o formación empresarial	72	44 %
Alta competencia en el mercado	65	39 %
Dificultad para contratar o retener personal calificado	48	29 %
Cambios en normativas o regulaciones	37	22 %

Nota. Elaboración propia con base en los datos de la encuesta (n = 165). Se admitieron respuestas múltiples; por esta razón, los porcentajes no suman 100 %.

La falta de financiamiento fue el obstáculo más mencionado, con 94 respuestas, equivalentes al 57 % de los casos. Le siguieron la falta de capacitación empresarial, con el 44 %, y la competencia en el mercado, con el 39 %. Las dificultades para contratar o retener personal calificado representaron el 29 %, mientras que el 22 % señaló los cambios normativos o regulatorios.

El carácter múltiple de la pregunta muestra que las dificultades no aparecen de manera aislada. Una misma empresa podía enfrentar restricciones financieras y, al mismo tiempo, necesitar capacitación o tener problemas para incorporar personal. No corresponde sumar los porcentajes ni afirmar que una limitación provoca las demás, pero la distribución permite reconocer cuáles fueron mencionadas con mayor frecuencia.

Los microempresarios entrevistados relacionaron la falta de financiamiento con la imposibilidad de ampliar el negocio, renovar equipos o aumentar las existencias. Algunos indicaron que operaban principalmente con recursos propios o recurrían a préstamos informales. También mencionaron que las ventas y los cobros no siempre generaban la liquidez necesaria para realizar inversiones. Estas respuestas describen una restricción percibida por los participantes; el estudio no examinó balances, solicitudes de crédito ni decisiones adoptadas por entidades financieras.

Las dificultades de financiamiento observadas coinciden con un problema ampliamente registrado en América Latina y el Caribe. Herrera (2020) señala que las mipymes enfrentan mayores restricciones crediticias que las empresas grandes, debido a factores como la disponibilidad de garantías, la información financiera y la percepción de riesgo. El problema no se limita a la existencia de líneas de crédito, sino que incluye las condiciones bajo las cuales las empresas pueden acceder a ellas.

Acceso y limitaciones financieras

Para precisar las dificultades relacionadas con el financiamiento se consultó a los participantes cómo evaluaban su acceso y cuál era la principal limitación encontrada. La Tabla 8 presenta ambos resultados.

Tabla 8

Evaluación del acceso al financiamiento y principal limitación encontrada

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Acceso al financiamiento	Difícil	93	56 %
	Moderado	54	33 %
	Fácil	18	11 %
Principal limitación	Falta de garantías	71	43 %
	Altos intereses o condiciones poco favorables	59	36 %
	Oferta insuficiente de productos adecuados	23	14 %
	Información limitada sobre las opciones disponibles	12	7 %

Nota. Elaboración propia con base en los datos de la encuesta (n = 165).

El 56 % calificó como difícil el acceso al financiamiento; el 33 % lo consideró moderado y el 11 %, fácil. Entre las limitaciones específicas, la falta de garantías alcanzó el 43 % y los altos intereses o las condiciones poco favorables, el 36 %. La oferta insuficiente de productos adaptados a las microempresas fue mencionada por el 14 %, mientras que el 7 % señaló que disponía de poca información sobre las alternativas existentes.

Los resultados diferencian dos dimensiones del problema. La primera se relaciona con las condiciones del solicitante, especialmente con la disponibilidad de garantías. La segunda corresponde a las características de la oferta financiera, como el costo, los requisitos y la adecuación de los productos. Esta distinción resulta relevante porque una mayor oferta de créditos no asegura el acceso cuando las condiciones no se ajustan al funcionamiento ni a la capacidad de pago de las microempresas.

Beck y Demirgüç-Kunt (2006) sostienen que las restricciones financieras afectan con mayor intensidad a las pequeñas empresas y pueden limitar sus posibilidades de inversión. Los resultados de Pilar guardan relación con este planteamiento, aunque el diseño descriptivo del estudio no permite establecer el efecto del financiamiento sobre el crecimiento o la rentabilidad de los establecimientos analizados.

Altman y Sabato (2023) también identifican la falta de información, la percepción de riesgo y las exigencias de los intermediarios financieros entre los factores que dificultan el acceso de las mipymes latinoamericanas al crédito. Los autores plantean que los instrumentos deben considerar las características de estas empresas y no limitarse a reproducir condiciones diseñadas para organizaciones de mayor tamaño.

Capacitación empresarial

La formación recibida por los responsables de la gestión y las áreas en las que consideraban necesaria una mayor preparación se presentan en la Tabla 9.

Tabla 9

Capacitación recibida y áreas prioritarias de formación

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación recibida	Formación en finanzas, marketing o recursos humanos	47	28 %
	Formación específica en liderazgo o gestión de proyectos	38	23 %
	No recibió capacitación formal	80	49 %
Área prioritaria de formación	Finanzas y gestión de recursos	61	37 %
	Marketing y estrategias de ventas	38	23 %
	Gestión de equipos y liderazgo	27	16 %
	Gestión de la calidad y mejora continua	20	12 %
	Tecnologías de la información y digitalización	19	12 %

Nota. Elaboración propia con base en los datos de la encuesta (n = 165).

El 49 % de los encuestados no había recibido capacitación formal en gestión empresarial. El 28 % había participado en actividades relacionadas con finanzas, marketing o recursos humanos, y el 23 % señaló una formación más específica en liderazgo o gestión de proyectos. Estos datos muestran una distribución casi equilibrada entre quienes recibieron alguna capacitación y quienes no accedieron a ella.

Las finanzas y la gestión de recursos ocuparon el primer lugar entre las necesidades de formación, con un 37 %. El marketing y las estrategias de ventas alcanzaron el 23 %, mientras que la gestión de equipos y el liderazgo representaron el 16 %. La gestión de calidad y las tecnologías de la información obtuvieron un 12 % cada una.

Las entrevistas coincidieron con estos resultados. Los propietarios manifestaron interés en aprender a controlar gastos, separar el dinero del negocio de los recursos personales, calcular costos y utilizar herramientas sencillas para registrar ingresos y egresos. También solicitaron formación en ventas mediante redes sociales y atención al cliente. Las necesidades expresadas se relacionaron con tareas concretas, antes que con programas generales de administración.

La capacitación puede mejorar determinadas prácticas, pero sus resultados dependen de su duración, contenido y correspondencia con las necesidades del participante. McKenzie (2021) advierte que los efectos de los programas dirigidos a pequeños negocios son variables y que no todas las modalidades producen los mismos cambios. La evidencia examinada por el autor respalda intervenciones que enseñen prácticas aplicables y consideren las características de los emprendimientos, en lugar de cursos uniformes y desvinculados de los problemas cotidianos.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2018) evaluó programas que combinan formación administrativa con métodos de mejora de procesos en pequeñas empresas. Estos estudios muestran la conveniencia de acompañar la capacitación con seguimiento o asesoría, debido a que conocer una herramienta no garantiza que el empresario la incorpore de manera permanente.

Influencia de los cambios del mercado

La percepción de los participantes sobre la influencia de los cambios del mercado se presenta en la Tabla 10.

Tabla 10

Influencia de los cambios del mercado en la gestión

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Afectan de manera considerable y requieren ajustes constantes	81	49 %
La empresa se adapta mediante cambios o innovaciones	56	34 %
El efecto es limitado debido a una gestión estable	28	17 %
Total	**165**	**100 %**

Nota. Elaboración propia con base en los datos de la encuesta (n = 165).

El 49 % afirmó que las variaciones del mercado afectaban de manera considerable al negocio y exigían ajustes constantes. El 34 % consideró que podía adaptarse mediante modificaciones en sus actividades, mientras que el 17 % percibió un efecto limitado.

Los entrevistados se refirieron principalmente a los cambios en los precios de los proveedores, la disminución temporal de las ventas y las variaciones del movimiento comercial de la ciudad. Algunos indicaron que modificaban los precios o reducían las compras cuando cambiaba la demanda. Otros señalaron que la existencia de clientes habituales les proporcionaba mayor estabilidad. Estas diferencias muestran que la capacidad de respuesta no depende únicamente de la voluntad del propietario, sino también del sector, los recursos disponibles y la relación construida con los clientes.

Eggers (2020) explica que las empresas pequeñas pueden reaccionar con rapidez ante situaciones adversas, pero disponen de menores reservas financieras y capacidades administrativas para sostener ajustes prolongados. Esta combinación se observa en los resultados: una parte de los negocios reconoce su capacidad de adaptación, mientras otra señala que los cambios del mercado obligan a revisar constantemente sus decisiones.

En conjunto, los hallazgos muestran que la gestión de las microempresas de Pilar está condicionada por restricciones que se superponen. El financiamiento fue la dificultad más frecuente, pero también aparecieron necesidades de formación, presión competitiva y problemas para disponer de personal calificado. Las respuestas no justifican atribuir el desempeño de las empresas a un único factor. Indican, más bien, que cualquier acción de fortalecimiento debería considerar las condiciones financieras y las capacidades administrativas de cada establecimiento.

Uso de tecnología, áreas de mejora y aporte del estudio

Herramientas tecnológicas utilizadas

El uso de tecnología se examinó mediante dos preguntas. La primera indagó el nivel general de incorporación de herramientas tecnológicas y la segunda solicitó identificar la herramienta principal utilizada. Los resultados se presentan de manera conjunta en la Tabla 11.

Tabla 11

Uso y tipo de herramientas tecnológicas en las microempresas

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nivel general de uso	Utiliza diversas herramientas tecnológicas	45	27 %
	Utiliza solamente redes sociales para promocionar ventas	76	46 %
	No utiliza herramientas tecnológicas	44	27 %
Herramienta principal	Plataformas de comercio electrónico o marketing digital	45	27 %
	Software contable o de gestión financiera	38	23 %
	Herramientas de gestión de proyectos y tareas	26	16 %
	No aplica herramientas tecnológicas específicas	56	34 %

Nota. Elaboración propia con base en los datos de la encuesta (n = 165).

El 46 % de las microempresas utilizaba solamente redes sociales para promocionar sus ventas. Un 27 % había incorporado distintas herramientas tecnológicas y otro 27 % declaró no

utilizar ninguna. La promoción mediante redes sociales fue, por tanto, la forma más extendida de adopción digital, aunque su uso se concentraba en la comunicación comercial y no necesariamente incluía los procesos administrativos.

Al consultar por la herramienta principal, el 27 % indicó plataformas de comercio electrónico o marketing digital; el 23 %, programas contables o financieros; y el 16 %, aplicaciones para gestionar proyectos y tareas. El 34 % manifestó que no utilizaba una herramienta tecnológica específica. Este último porcentaje no contradice el 27 % que previamente declaró no usar tecnología. Una persona podía utilizar WhatsApp, Facebook u otra red social y, al mismo tiempo, considerar que no disponía de un programa específico para administrar el negocio.

Las entrevistas confirmaron el predominio de aplicaciones de uso cotidiano. Los microempresarios mencionaron principalmente WhatsApp y Facebook para mostrar productos, responder consultas y mantener contacto con sus clientes. Algunos utilizaban hojas de cálculo para registrar ventas y gastos, sistemas de facturación o aplicaciones sencillas de inventario. Otros expresaron interés en incorporar programas de gestión, pero señalaron como impedimentos el costo, la falta de conocimientos y la ausencia de asesoramiento.

Los resultados muestran una adopción digital inicial y desigual. La presencia de redes sociales no equivale a una digitalización integral de la empresa, debido a que las compras, los inventarios, los movimientos financieros y el seguimiento de resultados pueden continuar registrándose de manera manual. La OECD (2021) distingue entre el acceso a herramientas digitales y su integración efectiva en los procesos del negocio. Esta diferencia resulta aplicable a las microempresas estudiadas, donde el uso comercial fue más frecuente que la aplicación administrativa.

Eller et al. (2020) identificaron los conocimientos del personal, los recursos tecnológicos y la estrategia digital entre los factores relacionados con la digitalización de las pequeñas y medianas empresas. Esta relación ayuda a interpretar por qué el interés manifestado por los entrevistados no siempre se traduce en la adopción de sistemas de gestión. La compra o descarga de una aplicación resuelve solamente una parte del problema; también se requiere saber qué información registrar y cómo utilizarla en las decisiones.

Rahayu y Day (2017) encontraron que la adopción del comercio electrónico en pequeñas empresas de un país en desarrollo dependía de factores tecnológicos, organizativos y del entorno. Aunque el contexto de ese estudio difiere del de Pilar, sus resultados respaldan una interpretación prudente: la incorporación tecnológica no depende únicamente de que una herramienta esté disponible, sino también de la preparación del propietario y de las condiciones del establecimiento.

Áreas que requieren mejoras

Los participantes identificaron el aspecto de la gestión que consideraban prioritario mejorar. La Tabla 12 presenta la distribución de las respuestas.

Tabla 12

Áreas prioritarias de mejora en el modelo de gestión

Área	Frecuencia	Porcentaje
Uso de herramientas tecnológicas	41	25 %
Gestión financiera y control de costos	38	23 %
Planificación y establecimiento de objetivos de largo plazo	37	22 %
Gestión del talento humano y desarrollo de habilidades	28	17 %
Toma de decisiones y delegación	21	13 %
Total	**165**	**100 %**

Nota. Elaboración propia con base en los datos de la encuesta (n = 165).

El uso de herramientas tecnológicas ocupó el primer lugar, con el 25 %, seguido por la gestión financiera y el control de costos, con el 23 %. La planificación y el establecimiento de objetivos de largo plazo representaron el 22 %. Las necesidades vinculadas con la gestión de personas alcanzaron el 17 %, mientras que el 13 % señaló la toma de decisiones y la delegación.

La distribución fue relativamente equilibrada y ninguna alternativa concentró por sí sola la mayoría de las respuestas. Esto indica que las necesidades no se reducen a un único componente de la gestión. La diferencia entre la primera y la tercera opción fue de apenas tres puntos porcentuales. En la práctica, la incorporación de tecnología, el control financiero y la planificación se encuentran relacionados: un registro digital puede ordenar la información, pero su utilidad depende de que los datos se revisen y se empleen para definir objetivos o controlar costos.

Las prioridades señaladas también guardan correspondencia con los demás resultados. El interés por las herramientas tecnológicas coincide con su utilización todavía limitada en los procesos administrativos. La necesidad de mejorar la gestión financiera se relaciona con la demanda de capacitación en finanzas y con las dificultades de acceso al crédito. La planificación de largo plazo aparece como una necesidad pese a que el 27 % declaró realizar planificación estratégica. Esta diferencia sugiere que algunos participantes reconocen una orientación estratégica en su negocio, pero consideran que aún puede desarrollarse.

Los expertos entrevistados recomendaron modelos sencillos, flexibles y adecuados a la escala de las microempresas. Sus planteamientos se centraron en organizar los registros, establecer objetivos alcanzables, controlar ingresos y gastos, revisar periódicamente los resultados y utilizar herramientas que no generen costos difíciles de sostener. También señalaron

que la capacitación debería trabajar con situaciones reales del negocio y no limitarse a contenidos generales.

La transformación digital de una microempresa puede comenzar con instrumentos básicos, siempre que respondan a un problema definido. Una hoja de cálculo para controlar caja, una aplicación de inventario o un sistema de facturación pueden resultar más útiles que una plataforma compleja que el propietario no pueda mantener. La evidencia reciente de la OECD (2024) también muestra que las pequeñas empresas siguen trayectorias digitales distintas y enfrentan barreras relacionadas con habilidades, tiempo, financiamiento y seguridad. Por ello, las acciones de apoyo requieren considerar el nivel de madurez y las necesidades de cada negocio.

Integración de los hallazgos

Los resultados muestran que las microempresas estudiadas presentan distintos niveles de formalización administrativa. El 38 % aplicaba un modelo de gestión definido, mientras que el 43 % lo hacía de manera parcial. Las entrevistas también revelaron que algunos negocios, aun sin seguir un modelo formal, organizaban sus actividades mediante prácticas adquiridas con la experiencia.

La administración dependía, en gran medida, de la participación directa del propietario. Esta cercanía facilitaba la toma rápida de decisiones y el trato con clientes y trabajadores, pero también concentraba tareas que podían restar tiempo a la planificación, el registro de información y la revisión de resultados. La planificación operativa fue la más frecuente y, en el 44 % de los establecimientos, las decisiones recaían principalmente en el dueño.

Las prácticas de control tampoco eran uniformes, es decir algunas empresas realizaban evaluaciones financieras y utilizaban indicadores; otras revisaban sus resultados solo de manera ocasional o sin mediciones formales. No puede afirmarse que los negocios con mayores controles lograran un mejor desempeño, pues el estudio no comparó su rentabilidad, productividad ni crecimiento. Sin embargo, se observó que parte de las microempresas no disponía de información periódica para fundamentar sus decisiones.

A estas condiciones se sumaban las dificultades financieras, la necesidad de capacitación y la competencia del mercado. La falta de financiamiento fue señalada por el 57 % y el 56 % consideró difícil acceder al crédito. Además, casi la mitad de las personas encuestadas no había recibido formación empresarial formal. Estos resultados ayudan a entender la permanencia de prácticas basadas en la experiencia, aunque no permiten atribuirles una relación causal con la aplicación parcial de los modelos de gestión.

Aporte y aplicación práctica

El estudio aporta información sobre las prácticas administrativas de las microempresas comerciales y de servicios de Pilar. Aunque los registros oficiales muestran su cantidad y distribución sectorial, no explican cómo planifican, toman decisiones, controlan resultados o

utilizan tecnología. Las encuestas y entrevistas permitieron examinar estos aspectos desde distintas perspectivas.

Los hallazgos muestran que no existe una separación rígida entre empresas con un modelo definido y aquellas que carecen de gestión. Se encontraron negocios con procedimientos parciales, controles ocasionales y prácticas tradicionales combinadas con herramientas digitales. Esto refleja distintos grados de formalización.

En la práctica, los resultados pueden orientar acciones ajustadas al nivel de organización de cada establecimiento. Las prioridades comprenden el registro de ingresos y egresos, el control de costos y efectivo, la planificación y el uso de herramientas digitales sencillas. Una microempresa sin registros básicos requiere un acompañamiento diferente de aquella que ya utiliza sistemas contables o indicadores.

Alcances y limitaciones

Los resultados corresponden a microempresas comerciales y de servicios registradas en Pilar durante 2025. No pueden generalizarse a empresas informales, otros sectores o localidades con condiciones diferentes. El diseño transversal describe el periodo estudiado, pero no permite observar cambios en las prácticas administrativas a lo largo del tiempo.

La información fue proporcionada por propietarios, administradores, encargados o personas de confianza. Como no se auditaron los registros contables, planes ni sistemas utilizados, las respuestas pueden estar condicionadas por la interpretación de las personas encuestadas. Las categorías de gestión también fueron identificadas por ellas y no mediante una evaluación externa de cada establecimiento.

El alcance descriptivo no permite establecer relaciones causales entre los modelos de gestión y el desempeño empresarial. Tampoco demuestra que el financiamiento, la capacitación o la tecnología produzcan determinados resultados. Aun así, la información de las encuestas y entrevistas permite conocer las prácticas predominantes y sirve de base para estudios posteriores con indicadores financieros, comparaciones sectoriales o mediciones realizadas en distintos periodos.

CONCLUSIONES

El estudio permitió conocer los modelos de gestión aplicados por las microempresas comerciales y de servicios de Pilar. Los resultados muestran distintos niveles de formalización: el 38 % seguía un modelo definido, el 43 % lo aplicaba parcialmente y el 19 % no contaba con ninguno. En la mayoría de los establecimientos, las prácticas administrativas se combinaban con criterios adquiridos mediante la experiencia y decisiones tomadas ante las necesidades diarias.

La intervención del propietario fue una característica frecuente. En el 44 % de los casos, las decisiones estaban centralizadas en el dueño, mientras que el 24 % incluía al equipo de trabajo. Esta forma de administración facilitaba respuestas rápidas y un contacto cercano con clientes,

proveedores y operaciones, aunque también dificultaba la delegación y aumentaba la dependencia de una sola persona.

La planificación se concentraba en actividades operativas y de corto plazo. Las entrevistas mostraron que no siempre existían objetivos escritos, presupuestos o mecanismos de seguimiento. En cuanto al control, el 32 % utilizaba indicadores, el 41 % lo hacía ocasionalmente y el 27 % no los empleaba. Estos datos indican que las microempresas realizaban controles, pero sin una periodicidad ni criterios estables.

La falta de financiamiento fue el obstáculo más mencionado, con el 57 %, y el 56 % consideró difícil acceder al crédito. Las principales barreras fueron la falta de garantías y las condiciones poco favorables. También se observaron necesidades de capacitación: el 49 % de los responsables de la gestión no había recibido formación empresarial formal. Las áreas de mayor interés fueron el control de gastos, los costos, los inventarios, las ventas y el uso de herramientas digitales.

El uso de tecnología se concentraba en las redes sociales para promocionar productos y comunicarse con los clientes. En menor medida se utilizaban programas contables, sistemas financieros o aplicaciones para organizar tareas. Por tanto, la presencia digital no significaba que los procesos administrativos estuvieran digitalizados.

Las mejoras deben responder al nivel de organización de cada establecimiento. En los negocios que carecen de registros regulares, conviene comenzar por el control de caja, ventas, gastos e inventarios. Las empresas más organizadas pueden fortalecer la planificación, el análisis de costos, la delegación y el seguimiento mediante indicadores sencillos. No se requiere trasladar modelos complejos, sino incorporar procedimientos acordes con la capacidad operativa de cada microempresa.

Las principales fortalezas identificadas fueron la rapidez para decidir, el conocimiento del mercado local y la capacidad de adaptación. Las debilidades se relacionaron con la aplicación parcial de prácticas administrativas, el control irregular, la concentración de funciones y las limitaciones financieras y formativas. Los resultados se limitan a las microempresas comerciales y de servicios registradas en Pilar durante 2025. Otros estudios podrían incluir empresas informales, comparar sectores y relacionar el grado de formalización con datos verificables de ventas, costos, productividad o permanencia.

REFERENCIAS

Altman, E. I., & Sabato, G. (2023). *The role of capital markets in funding MSMEs in Latin America and the Caribbean*. Inter-American Development Bank. https://doi.org/10.18235/0005188

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. (2006). Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. *Journal of Banking & Finance, 30*(11), 2931–2943. https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.009

Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics, 122*(4), 1351–1408. https://doi.org/10.1162/qjec.2007.122.4.1351

Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing, 25*(1), 24–40. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.10.007

Bruhn, M., Karlan, D., & Schoar, A. (2018). The impact of consulting services on small and medium enterprises: Evidence from a randomized trial in Mexico. *Journal of Political Economy, 126*(2), 635–687. https://doi.org/10.1086/696154

Dini, M., & Stumpo, G. (Coords.). (2020). *Mipymes en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. https://repositorio.cepal.org/handle/11362/44148

Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research, 116*, 199–208. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025

Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., & Peters, M. (2020). Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. *Journal of Business Research, 112*, 119–127. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.004

Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews, 7*(1), 25–47. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00105.x

Heinicke, A. (2018). Performance measurement systems in small and medium-sized enterprises and family firms: A systematic literature review. *Journal of Management Control, 28*(4), 457–502. https://doi.org/10.1007/s00187-017-0254-9

Herrera, D. (2020). *MSME financing instruments in Latin America and the Caribbean during COVID-19*. Inter-American Development Bank. https://doi.org/10.18235/0002361

Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management, 21*(8), 1096–1115. https://doi.org/10.1108/EUM0000000005587

Liberman-Yaconi, L., Hooper, T., & Hutchings, K. (2010). Toward a model of understanding strategic decision-making in micro-firms: Exploring the Australian information technology sector. *Journal of Small Business Management, 48*(1), 70–95. https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00287.x

Marchese, M., Giuliani, E., Salazar-Elena, J. C., & Stone, I. (2019). *Enhancing SME productivity: Policy highlights on the role of managerial skills, workforce skills and business linkages* (OECD SME and Entrepreneurship Papers No. 16). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/825bd8a8-en

McKenzie, D. (2021). Small business training to improve management practices in developing countries: Re-assessing the evidence for "training doesn't work." *Oxford Review of Economic Policy, 37*(2), 276–301. https://doi.org/10.1093/oxrep/grab002

McKenzie, D., & Woodruff, C. (2017). Business practices in small firms in developing countries. *Management Science, 63*(9), 2967–2981. https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2492

Ministerio de Industria y Comercio. (2025, 14 de marzo). *Más de 450.000 mipymes fueron registradas en el país al cierre del 2023*. https://www.mic.gov.py/mas-de-450-000-mipymes-fueron-registradas-en-el-pais-al-cierre-del-2023/

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *The digital transformation of SMEs*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *SME digitalisation to manage shocks and transitions: 2024 OECD D4SME survey* (OECD SME and Entrepreneurship Papers No. 62). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/eb4ec9ac-en

Organización Internacional del Trabajo. (2018, 23 de mayo). *The impact of management training on small enterprises in developing countries: Lessons from Ghana, Tanzania, and Vietnam*. https://www.ilo.org/resource/brief/impact-management-training-small-enterprises-developing-countries-lessons

Ley N.º 4457/2012, para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). (2012). *Biblioteca y Archivo Central del Congreso de la Nación*. https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/8272/ley-n-4457-para-las-micro-pequenas-y-medianas-empresas-mipymes

Raes, S. (2021). *Understanding SME heterogeneity: Towards policy relevant typologies for SMEs and entrepreneurship* (OECD SME and Entrepreneurship Papers No. 28). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/c7074049-en

Rahayu, R., & Day, J. (2017). E-commerce adoption by SMEs in developing countries: Evidence from Indonesia. *Eurasian Business Review, 7*(1), 25–41. https://doi.org/10.1007/s40821-016-0044-6

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal, 5*(2), 171–180. https://doi.org/10.1002/smj.4250050207