https://doi.org/10.69639/arandu.v13i4.2684

Gestión organizacional de los emprendimientos de los socios de la Cámara Juvenil de Comercio, Industrias y Servicios de Ñeembucú, Paraguay

Organizational management of the businesses run by members of the Junior Chamber of Commerce, Industries and Services of Ñeembucú, Paraguay

Lixi Fabiola Ferreira Lezcano
lixi05f@gmail.com
https://orcid.org/0009-0001-7601-2847
Facultad de Ciencias, Tecnologías y Artes
Universidad Nacional de Pilar
Pilar – Paraguay

Artículo recibido: 10 septiembre 2026- Aceptado para publicación:16 octubre 2026
Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.

RESUMEN

El estudio analizó las características de aplicación de los principios administrativos en la gestión organizacional de los emprendimientos de los socios de la Cámara Juvenil de Comercio, Industrias y Servicios de Ñeembucú, Paraguay, en 2026, así como sus necesidades de mejora organizacional. La investigación adoptó un enfoque mixto con predominio cuantitativo, de alcance descriptivo-propositivo, con diseño no experimental y corte transversal. Se aplicó un censo a los 30 socios mediante un cuestionario estructurado con escala tipo Likert y se entrevistó a cinco informantes clave seleccionados de forma intencional. Se calculó un índice de gestión de 24 ítems y se aplicó análisis temático a las entrevistas. El índice general alcanzó 4,44 puntos sobre 5 y el 90 % de los emprendimientos se ubicó en el nivel alto. La dirección (4,61) y el control (4,51) mostraron mayor consolidación, mientras que la planificación obtuvo el menor promedio (4,31) y la elaboración de un plan de trabajo fue el indicador más débil (3,97). La falta de capacitación en gestión empresarial fue la dificultad más reconocida (75 %), y las necesidades priorizadas se concentraron en herramientas prácticas de gestión (93 %) y en el control de ventas, gastos y resultados (90 %). Las entrevistas describieron prácticas informales, verbales y centralizadas en el propietario. Se concluye que la gestión es funcional pero está insuficientemente sistematizada, hallazgo que fundamentó el diseño de un modelo de mejora gradual y de bajo costo, organizado en cuatro componentes articulados con el ciclo planificar, hacer, verificar y actuar.

Palabras clave: gestión organizacional, emprendimiento, proceso administrativo, mejora continua, microempresas

ABSTRACT

This study analyzed how administrative principles are applied in the organizational management of the businesses run by members of the Junior Chamber of Commerce, Industries and Services of Ñeembucú, Paraguay, during 2026, and identified their organizational improvement needs. The research followed a mixed approach with quantitative predominance, a descriptive and propositional scope, and a non-experimental cross-sectional design. A census of the 30 members was carried out through a structured Likert-type questionnaire, and five key informants were interviewed after purposive selection. Quantitative data were processed with descriptive statistics and a 24-item management index; qualitative data were examined through thematic content analysis. The overall index reached 4.44 out of 5, and 90% of the businesses were placed at the high level. Direction (4.61) and control (4.51) showed greater consolidation, whereas planning obtained the lowest mean (4.31) and the preparation of a work plan was the weakest indicator (3.97). Lack of business management training was the most frequently acknowledged difficulty (75%), and prioritized needs focused on practical management tools (93%) and on the control of sales, expenses and results (90%). Interviews described informal, verbal practices centered on the owner. It is concluded that management is functional but insufficiently systematized, a finding that supported the design of a gradual, low-cost improvement model organized into four components linked to the plan, do, check and act cycle.

Keywords: organizational management, entrepreneurship, administrative process, continuous improvement, microenterprises

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 sostienen buena parte de la actividad económica mundial. Según el Banco Mundial (2025), representan alrededor del 90 % de las empresas y generan más de la mitad del empleo, aunque enfrentan restricciones de financiamiento, productividad y capacidad administrativa que condicionan su crecimiento. En América Latina, esta debilidad se expresa en una brecha estructural de productividad: en 2023 la productividad laboral promedio de la región equivalía al 33 % de la registrada en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE et al., 2024).

En Paraguay, las MIPYMES conforman el 98 % del tejido empresarial y aportan cerca del 70 % del empleo formal (Ministerio de Industria y Comercio, 2025). El departamento de Ñeembucú reproduce esa estructura con mayor intensidad, ya que de sus 4.207 unidades registradas el 91 % corresponde a microempresas (Rivas et al., 2023). En la ciudad de Pilar, la Cámara Juvenil de Comercio, Industrias y Servicios de Ñeembucú reúne a emprendedores que buscan consolidar sus negocios y que, según Jara y Villalba (2025), encuentran en la asociatividad un medio para fortalecerse frente a las limitaciones del mercado local.

El desarrollo de un emprendimiento no depende solo de la motivación o de la oportunidad comercial, si no que requiere capacidad para organizar el trabajo, distribuir recursos, tomar decisiones y evaluar resultados (Soto, 2025). Sin embargo, en los emprendimientos juveniles estas prácticas suelen ejercerse de manera empírica, poco documentada y concentrada en el propietario, lo que dificulta pasar de un nivel operativo básico a formas de gestión más estables (Ministerio de Industria y Comercio, 2025). Cuando faltan procedimientos definidos, roles claros e información para decidir, el negocio puede sostenerse en el corto plazo, pero pierde margen para adaptarse y crecer.

Desde la teoría administrativa, la gestión organizacional comprende los procesos mediante los cuales una organización administra sus recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para alcanzar sus objetivos (Chiavenato, 2020). Esos procesos se ordenan en cuatro funciones: la planificación define objetivos, metas y acciones futuras; la organización distribuye tareas y responsabilidades; la dirección orienta el trabajo mediante liderazgo, comunicación y toma de decisiones; y el control verifica el cumplimiento de lo previsto y aplica correcciones (Robbins y Coulter, 2021). En las PYMES, la aplicación secuencial de estas funciones favorece el desarrollo empresarial y reduce la dependencia de decisiones improvisadas (Muños et al., 2020).

La literatura reciente aporta evidencia sobre cada función. La planeación estratégica se asocia con la creación de valor en microempresas emprendedoras, porque orienta las decisiones hacia la diferenciación y el aprovechamiento de oportunidades (López y De la Garza, 2020). El liderazgo, el personal capacitado y la gestión de recursos aparecen como variables que distinguen

a las PYMES que crecen de las que se estancan (López y Ramírez, 2023). Las capacidades organizacionales y el uso estratégico de tecnologías de información inciden en el desempeño (De la Cruz et al., 2022), mientras que la calidad, el conocimiento, las alianzas y el apoyo institucional figuran entre los factores críticos de éxito de estas empresas (Rodríguez y Fong, 2020). En conjunto, estos aportes coinciden en que la gestión organizacional orienta el uso de los recursos y fortalece la competitividad con independencia del tamaño de la empresa (Benítez et al., 2024).

El emprendimiento se entiende aquí como una iniciativa que crea valor mediante la producción, la comercialización o la prestación de servicios (Drucker, 2020). Su permanencia exige que el emprendedor asuma funciones administrativas básicas, como definir objetivos, organizar recursos, controlar gastos y evaluar resultados (Hisrich et al., 2020). El informe del Global Entrepreneurship Monitor señala que los emprendimientos nacientes necesitan fortalecer esas capacidades para sostenerse (GEM, 2023), y estudios en PYMES comerciales paraguayas muestran que las estructuras organizativas flexibles y ordenadas se asocian con mayores posibilidades de permanencia (Aquino, 2024).

Para transformar el diagnóstico en acción, el enfoque de mejora continua propone revisar los procesos de forma cíclica mediante las fases planificar, hacer, verificar y actuar (Deming, 2020). Este ciclo resulta adecuado para negocios pequeños porque permite introducir cambios graduales y verificables. A su vez, los modelos de mejora para MIPYMES tienen mayor viabilidad cuando se ajustan a los recursos y a las características reales de cada empresa, en lugar de imponer estructuras complejas (Islas et al., 2019).

Pese a la relevancia de estos aspectos, no se dispone de evidencia empírica sobre la forma en que los socios de la Cámara Juvenil de Ñeembucú gestionan sus emprendimientos. Los datos disponibles describen el universo de MIPYMES en términos generales, pero no informan sobre el nivel de aplicación de las funciones administrativas, las dificultades que perciben los emprendedores ni las mejoras que consideran prioritarias. Esta carencia limita tanto la comprensión académica del fenómeno como el diseño de acciones de fortalecimiento ajustadas a la realidad local.

En consecuencia, el objetivo general del estudio fue analizar las características de aplicación de los principios administrativos en la gestión organizacional de los emprendimientos de los socios de la Cámara Juvenil de Comercio, Industrias y Servicios de Ñeembucú durante el año 2026, así como sus necesidades de mejora organizacional. Para ello se plantearon cinco objetivos específicos: identificar las prácticas de gestión organizacional presentes en los emprendimientos; describir el nivel de aplicación de la planificación, la organización, la dirección y el control; determinar las principales dificultades y limitaciones de gestión; examinar las necesidades de mejora desde la perspectiva de los emprendedores; y diseñar un modelo de mejora adaptado a las características de estos emprendimientos. Por tratarse de un estudio descriptivo-propositivo, no se formularon hipótesis.

MATERIALES Y MÉTODOS

Enfoque, alcance y diseño

La investigación adoptó un enfoque mixto con predominio cuantitativo, alcance descriptivo-propositivo y diseño no experimental de corte transversal. La fase cuantitativa caracterizó el nivel de aplicación de las funciones administrativas; la fase cualitativa profundizó en las necesidades organizacionales y aportó fundamentos para la propuesta de mejora. El alcance descriptivo responde al propósito de especificar propiedades y características del fenómeno estudiado (Hernández y Mendoza, 2018), y el corte transversal a la recolección de los datos en un único momento del año 2026, sin seguimiento posterior de los participantes (Arias, 2012).

Población y participantes

La población estuvo conformada por los 30 socios de la Cámara Juvenil de Comercio, Industrias y Servicios de Ñeembucú que desarrollan emprendimientos. Por tratarse de una población reducida y accesible, se trabajó con su totalidad mediante un censo, de modo que no fue necesario calcular una muestra ni aplicar técnicas de muestreo. Para la fase cualitativa se seleccionaron de forma intencional cinco informantes clave con al menos dos años de formación y experiencia en gestión organizacional o en acompañamiento a emprendedores: un experto en gestión organizacional (IC1, 12 años de experiencia), dos profesionales en administración de empresas (IC2 e IC3, con 10 y 7 años), un profesional en contabilidad (IC4, 15 años) y el representante del Centro de Apoyo a Emprendedores (IC5, 8 años).

Técnicas e instrumentos

Para la fase cuantitativa se utilizó la encuesta y, como instrumento, un cuestionario estructurado de preguntas cerradas. El instrumento incluyó seis preguntas de caracterización del participante y del emprendimiento; 24 ítems de gestión organizacional con escala de frecuencia de cinco opciones (nunca, raras veces, a veces, casi siempre y siempre), referidos a prácticas generales y a las dimensiones de planificación, organización, dirección y control; y diez ítems de acuerdo, también de cinco opciones, sobre dificultades de gestión y necesidades de mejora. Para la fase cualitativa se empleó una guía de entrevista semiestructurada de ocho preguntas abiertas, orientadas a las prácticas de gestión, las funciones administrativas, las dificultades, las necesidades de mejora y las características deseables de un modelo de mejora.

Validez y confiabilidad

La validez de contenido se estableció mediante el juicio de un especialista en administración de empresas y metodología de la investigación, quien valoró la claridad, la pertinencia, la suficiencia y la coherencia de los ítems con los objetivos y dimensiones del estudio. Sus observaciones se incorporaron antes de la aplicación definitiva. La confiabilidad de los 24 ítems de gestión se estimó con el coeficiente alfa de Cronbach sobre la base de datos final de los 30 socios, con un valor de 0,70, considerado aceptable para fines descriptivos.

Procedimiento

La recolección se inició con una reunión informativa en la que se explicaron a los socios los objetivos, el alcance y el carácter académico y confidencial del estudio. Posteriormente, el cuestionario se aplicó mediante Google Forms y el enlace se compartió en el grupo oficial de WhatsApp de la Cámara. Las entrevistas se realizaron de forma presencial, en día, horario y lugar acordados con cada informante, en espacios que garantizaron tranquilidad y privacidad.

Análisis de datos

Las respuestas del cuestionario se depuraron y procesaron con IBM SPSS Statistics. El análisis cuantitativo se desarrolló en tres niveles. Primero, se calcularon frecuencias y porcentajes por ítem, considerando las respuestas válidas de cada pregunta. Segundo, se asignaron puntajes de 1 (nunca) a 5 (siempre) a los 24 ítems de gestión y se calcularon promedios por indicador, por dimensión y por participante; el índice general correspondió al promedio de los 24 ítems y se interpretó con tres intervalos iguales: bajo (1,00 a 2,33), medio (2,34 a 3,67) y alto (3,68 a 5,00). Tercero, se compararon de forma descriptiva los promedios según rubro, antigüedad y cantidad de personas que trabajan en el emprendimiento; dado el número reducido de casos por categoría, no se aplicaron pruebas inferenciales. La información de las entrevistas se examinó mediante análisis de contenido temático, con codificación de unidades de significado y agrupación en ocho categorías. Finalmente, ambos conjuntos de resultados se triangularon con el sustento teórico en función de cada objetivo específico.

Diseño y valoración del modelo de mejora

El modelo se concibió como una propuesta funcional-operativa: funcional, porque se organiza según las cuatro funciones administrativas evaluadas, y operativa, porque plantea acciones concretas para la realidad de los emprendimientos. Se elaboró a partir de tres fuentes: los resultados del cuestionario, los aportes de los informantes clave y los fundamentos del proceso administrativo y del ciclo de mejora continua. Cada componente define objetivo, acciones, responsable, recursos e indicadores de seguimiento. La propuesta fue valorada por el mismo especialista que validó los instrumentos, según criterios de pertinencia, coherencia, claridad, factibilidad y aplicabilidad. Su evaluación fue de carácter técnico-propositivo, ya que el alcance del estudio no contempló su implementación.

Consideraciones éticas

La participación fue voluntaria y estuvo precedida por información sobre los objetivos y la finalidad académica del estudio. Se resguardó el anonimato de los socios y de sus emprendimientos, y los informantes clave se identificaron con códigos. Los datos se utilizaron exclusivamente con fines académicos y se presentan de forma agregada.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados se presentan siguiendo el orden de los objetivos específicos. En cada apartado se integran los datos del cuestionario, los aportes de los informantes clave y su contraste con la literatura.

Prácticas de gestión organizacional presentes en los emprendimientos

La Tabla 1 resume el perfil de los participantes. Predominó la participación femenina (77 %) y la distribución por edad fue equilibrada entre los tramos de 18 a 45 años. El 43 % contaba con formación universitaria, aunque el grupo incluyó desde educación escolar básica hasta posgrado. Los emprendimientos se concentraron en comercio (37 %) y servicios (30 %), y el 64 % tenía tres años o menos de antigüedad. La mitad funcionaba solo con el propietario y el 43 % con dos o tres personas.

El predominio de estructuras de una a tres personas coincide con el perfil departamental descrito por Rivas et al. (2023), donde el 91 % de las MIPYMES son microempresas, y con la caracterización de Rodríguez y Fong (2020) sobre negocios de recursos limitados y gestión centralizada. La variedad de rubros, por su parte, confirma que la gestión organizacional debe adaptarse a actividades diversas, en línea con la concepción amplia del emprendimiento planteada por Drucker (2020). La diversidad formativa también es relevante: si bien la formación universitaria constituye una fortaleza potencial, López y Ramírez (2023) vinculan el crecimiento empresarial con personal capacitado en gestión, lo que no equivale necesariamente a un título profesional.

Tabla 1

Características de los socios y de sus emprendimientos

Variable	Categoría	n	%
Sexo	Femenino	23	77
	Masculino	7	23
Edad	18 a 25 años	9	30
	26 a 35 años	9	30
	36 a 45 años	9	30
	Más de 45 años	3	10
Formación	Universitaria	13	43
	Educación media	6	20
	Técnica	5	17
	Educación escolar básica	3	10
	Posgrado	3	10
Rubro	Comercio	11	37
	Servicio	9	30
	Producción	5	17
	Gastronomía	2	7
	Artesanía	2	7
	Venta de postres	1	3
Antigüedad	Menos de 1 año	8	27
	1 a 3 años	11	37

	4 a 6 años	7	23
	Más de 6 años	4	13
Personas que trabajan	Solo el propietario	15	50
	2 a 3 personas	13	43
	Más de 6 personas	2	7

Nota. N = 30. Los porcentajes se redondearon al entero más próximo, por lo que algunas sumas difieren de 100.

En cuanto a las prácticas generales (Tabla 2), el 97 % de los socios afirmó tomar decisiones con base en objetivos definidos siempre o casi siempre, y el 87 % señaló que las actividades siguen procesos establecidos. La aplicación de prácticas básicas de administración en el trabajo diario fue la más irregular: el 37 % respondió que solo ocurre a veces.

Tabla 2

Prácticas generales de gestión organizacional (porcentaje de respuestas)

Práctica	**Siempre**	**Casi siempre**	**A veces**	**Raras veces o nunca**
Se aplican prácticas básicas de administración para organizar el trabajo diario	47	17	37	0
Las decisiones se toman considerando objetivos previamente definidos	47	50	3	0
Existe una forma organizada de manejar los recursos disponibles	43	37	20	0
Las actividades se ejecutan siguiendo procesos previamente establecidos	60	27	13	0

Nota. N = 30.

Las entrevistas matizaron esta imagen favorable. Los informantes describieron una gestión basada en la experiencia personal, la atención de lo inmediato y la concentración de decisiones en el propietario (Tabla 3). IC1 resumió que la gestión "suele apoyarse en la experiencia personal y en decisiones del día a día", e IC4 la calificó como mayormente informal. Al mismo tiempo, los informantes reconocieron fortalezas: el compromiso del propietario, el conocimiento del rubro, la cercanía con los clientes, la flexibilidad para modificar productos y promociones, y las redes familiares y de cooperación entre emprendedores.

Tabla 3

Categorías del análisis cualitativo, códigos recurrentes y hallazgos integrados

Categoría	**Códigos recurrentes**	**Hallazgo integrado**
Gestión organizacional general	Gestión intuitiva; centralización; informalidad; reacción ante problemas	Prácticas útiles, pero aisladas y dependientes del propietario
Fortalezas organizacionales	Compromiso; flexibilidad; creatividad; cercanía con clientes; redes de apoyo	Las capacidades personales y la proximidad al mercado sostienen los negocios
Planificación y organización	Objetivos no escritos; gestión reactiva; roles poco claros; baja delegación	La brecha principal está en formalizar metas, tareas, responsables y seguimiento
Dirección y liderazgo	Liderazgo cercano; comunicación; ejemplo personal; delegación insuficiente	El liderazgo favorece el compromiso, pero requiere delegación y criterios estables
Control administrativo-financiero	Registros incompletos; mezcla de finanzas; costos desconocidos	Los controles débiles reducen la calidad de las decisiones y limitan el crecimiento

Capacitación y acompañamiento	Formación práctica; finanzas; competencias digitales; asesoría y seguimiento	La mejora requiere aprendizaje aplicado y acompañado en el tiempo
Herramientas de gestión	Plan semanal; presupuesto; registros; indicadores; autodiagnóstico	Las herramientas viables deben ser breves, visuales, económicas y fáciles de actualizar
Modelo funcional-operativo	Diagnóstico; ciclo administrativo; flexibilidad; implementación gradual; bajo costo	El modelo debe combinar pasos sencillos, metas medibles, registros y acompañamiento

Nota. Síntesis de las respuestas de los cinco informantes clave (IC1 a IC5) a las ocho preguntas de la guía de entrevista.

La triangulación indica que las prácticas existen y se aplican con frecuencia, pero se sostienen en procedimientos verbales y poco documentados. Este hallazgo es coherente con la definición de Chiavenato (2020), para quien la gestión implica administrar recursos y ordenar el trabajo; en estos emprendimientos ese ordenamiento ocurre, aunque descansa en la persona del propietario más que en un sistema. La diferencia entre la autopercepción favorable y la descripción de los informantes puede explicarse porque los socios valoran la frecuencia con que realizan una práctica, mientras que los expertos observan su grado de formalización.

Nivel de aplicación de las funciones administrativas

La Tabla 4 presenta la distribución de respuestas para los 20 ítems de las cuatro dimensiones. En planificación, la mayoría definió objetivos claros y metas, pero solo el 27 % elaboraba siempre un plan de trabajo y un 7 % no lo hacía nunca. En organización destacó el conocimiento de las propias responsabilidades (73 % siempre), mientras que la distribución clara de tareas registró menor regularidad. En dirección, la motivación de los integrantes (77 %) y la toma oportuna de decisiones (70 %) obtuvieron los valores más altos. En control, todos los socios consideraron que controlar resultados ayuda a mejorar la gestión, aunque el 23 % evaluaba los resultados solo a veces y el 24 % no llevaba registros de manera constante.

Tabla 4

Distribución de respuestas por ítem según dimensión (porcentaje)

Ítem	**Siempre**	**Casi siempre**	**A veces**	**Raras veces o nunca**
Planificación				
Se definen objetivos claros para orientar las actividades	47	40	13	0
Se elabora un plan de trabajo para organizar las actividades	27	57	10	7
Se establecen metas de ventas, producción o crecimiento	53	37	10	0
Las actividades se organizan con anticipación	53	30	17	0
Se analizan las necesidades antes de comprar, invertir o promocionar	57	30	13	0
Organización				
Las tareas están distribuidas de manera clara	47	37	13	3
Cada persona conoce sus responsabilidades	73	17	10	0
Se aprovechan al máximo los recursos disponibles	70	13	17	0
Existe orden en los procesos internos	47	40	13	0
La distribución del trabajo permite cumplir las actividades diarias	60	30	7	3
Dirección				
Se ejerce liderazgo para orientar el trabajo	63	30	7	0

La comunicación interna evita malentendidos	67	23	10	0
Se motiva a los integrantes para cumplir los objetivos	77	17	7	0
Las decisiones se toman de manera oportuna	70	20	10	0
La dirección favorece el cumplimiento de lo planificado	63	37	0	0
Control				
Se realiza seguimiento de las actividades	60	37	3	0
Se evalúan periódicamente los resultados	53	23	23	0
Ante errores se aplican acciones correctivas	73	23	3	0
Se registran ventas, gastos o actividades importantes	57	20	17	7
El control de resultados ayuda a mejorar la gestión	73	27	0	0

Nota. N = 30. Los porcentajes se redondearon al entero más próximo.

Al convertir las respuestas en puntajes, el índice general de gestión organizacional alcanzó un promedio de 4,44, correspondiente al nivel alto. Como muestra la Tabla 5, el 90 % de los emprendimientos se ubicó en ese nivel y el 10 % en el nivel medio, sin casos en el nivel bajo.

Tabla 5

Distribución de los emprendimientos según el nivel del índice general de gestión organizacional

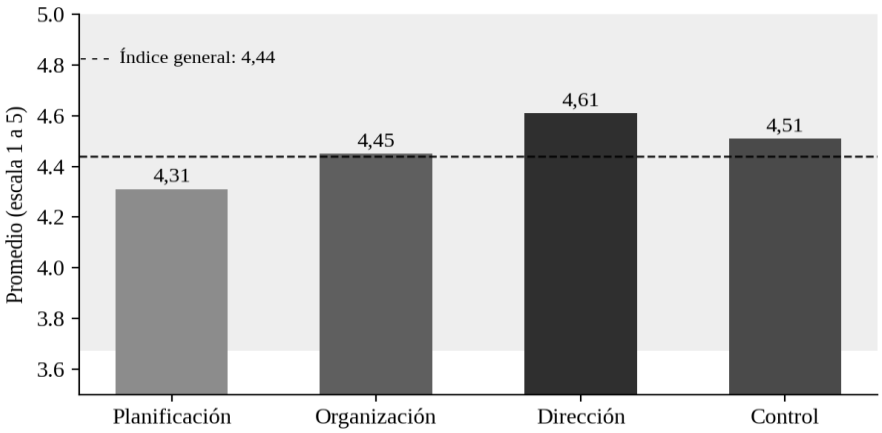
Nivel	Rango del promedio	Interpretación	n	%
Bajo	1,00 a 2,33	Aplicación insuficiente o poco frecuente	0	0
Medio	2,34 a 3,67	Aplicación parcial o irregular	3	10
Alto	3,68 a 5,00	Aplicación frecuente y consolidada	27	90

Nota. N = 30. Índice general promedio = 4,44 (nivel alto). Rangos establecidos mediante intervalos iguales sobre la escala de 1 a 5.

Todas las dimensiones se situaron en el nivel alto, aunque con diferencias que permiten establecer prioridades (Figura 1). La dirección obtuvo el promedio más elevado (4,61), seguida del control (4,51) y la organización (4,45). La planificación registró el valor menor (4,31) y quedó por debajo del índice general.

Figura 1

Promedio de las dimensiones de la gestión organizacional



Nota. La franja sombreada corresponde al nivel alto (3,68 a 5,00). La línea discontinua indica el índice general. N = 30.

La comparación según características de los emprendimientos (Tabla 6) mostró promedios entre 4,08 y 4,60 por rubro. Según la antigüedad, los negocios de uno a tres años obtuvieron el valor mayor (4,60) y los de cuatro a seis años el menor (4,11). Por tamaño, los

emprendimientos atendidos solo por el propietario promediaron 4,56, los de dos a tres personas 4,41 y los de más de seis personas 3,81. Aunque estas diferencias son descriptivas, sugieren que la coordinación se vuelve más exigente a medida que crece el equipo, lo que coincide con la advertencia de Muños et al. (2020) sobre la duplicidad y la sobrecarga que aparecen cuando la estructura no acompaña el crecimiento.

Tabla 6

Índice general de gestión organizacional según características de los emprendimientos

Variable	Categoría	n	Promedio	Nivel
Rubro	Comercio	11	4,60	Alto
	Servicio	9	4,27	Alto
	Producción	5	4,36	Alto
	Gastronomía	2	4,60	Alto
	Artesanía	2	4,56	Alto
	Venta de postres	1	4,08	Alto
Antigüedad	Menos de 1 año	8	4,56	Alto
	1 a 3 años	11	4,60	Alto
	4 a 6 años	7	4,11	Alto
	Más de 6 años	4	4,35	Alto
Personas que trabajan	Solo el propietario	15	4,56	Alto
	2 a 3 personas	13	4,41	Alto
	Más de 6 personas	2	3,81	Alto

Nota. Comparación descriptiva; las categorías con pocos casos deben interpretarse con cautela.

El análisis por indicadores (Tabla 7) identificó la elaboración de un plan de trabajo como la principal prioridad relativa (3,97), seguida de la aplicación cotidiana de prácticas administrativas (4,10), la organización de los recursos (4,23), la distribución de tareas (4,27) y el registro de ventas y gastos (4,27). Las fortalezas se ubicaron en la utilidad atribuida al control (4,73), la motivación de los integrantes y la aplicación de acciones correctivas (4,70 en ambos casos).

Tabla 7

Indicadores con promedios

Tipo	Indicador	Promedio
Prioridad relativa	Se elabora un plan de trabajo para organizar las actividades	3,97
	Se aplican prácticas básicas de administración en el trabajo diario	4,10
	Existe una forma organizada de manejar los recursos	4,23
	Las tareas están distribuidas de manera clara	4,27
	Se registran ventas, gastos o actividades importantes	4,27
Fortaleza	El control de resultados ayuda a mejorar la gestión	4,73
	Se motiva a los integrantes para cumplir los objetivos	4,70
	Ante errores se aplican acciones correctivas	4,70
	Cada persona conoce sus responsabilidades	4,63
	La dirección favorece el cumplimiento de lo planificado	4,63

Nota. Todos los indicadores se ubicaron en el nivel alto; la prioridad relativa identifica los valores menores dentro del conjunto.

Los informantes coincidieron en que la planificación y la organización concentran las falencias más reiteradas. IC1 identificó como principal debilidad "la ausencia de objetivos escritos y de un cronograma de actividades", e IC5 señaló la falta de rutinas para planificar la semana y distribuir funciones. En los negocios familiares, la confianza tiende a reemplazar la definición explícita de roles, y la asignación verbal de tareas genera atrasos y sobrecarga. Sobre la dirección, valoraron un liderazgo cercano y comunicativo, pero advirtieron que la concentración de decisiones produce dependencia y demoras.

Estos resultados dialogan con la literatura de manera consistente. La definición frecuente de objetivos responde a la función de planificación descrita por Chiavenato (2020), pero la menor regularidad en la elaboración de planes muestra que los objetivos no siempre se traducen en una programación de actividades. López y De la Garza (2020) vinculan precisamente la planeación con la creación de valor y la sostenibilidad de las microempresas, por lo que esta brecha tiene consecuencias más allá del orden interno. El alto desempeño en dirección concuerda con López y Ramírez (2023), quienes asocian liderazgo y comunicación con el crecimiento empresarial, y la valoración del control como herramienta de mejora ofrece una base favorable para el ciclo propuesto por Deming (2020). En síntesis, las funciones se aplican con frecuencia, pero con una formalización desigual, tal como anticipan Robbins y Coulter (2021) para organizaciones pequeñas que operan de forma empírica.

Dificultades y limitaciones en la gestión organizacional

La falta de capacitación en gestión empresarial fue la única dificultad que reunió un acuerdo amplio: el 75 % de los socios la reconoció como un obstáculo (Tabla 8). Las demás dificultades mostraron percepciones divididas. La ausencia de registros o controles fue señalada por el 52 %, la falta de organización interna y la comunicación deficiente por el 49 % cada una, y la falta de planificación por el 48 %, con un 28 % de respuestas neutrales en este último caso.

Tabla 8

Percepción de dificultades en la gestión organizacional (porcentaje)

Dificultad percibida	TA	DA	NA/ND	ED	TD	n
La falta de capacitación en gestión empresarial representa una dificultad	32	43	4	11	11	28
La ausencia de registros o controles limita la toma de decisiones	28	24	14	21	14	29
La falta de organización interna afecta el cumplimiento de las actividades	28	21	10	21	21	29
La comunicación deficiente genera problemas en la gestión	28	21	14	17	21	29
La falta de planificación frena el crecimiento del negocio	31	17	28	7	17	29

Nota. TA = totalmente de acuerdo; DA = de acuerdo; NA/ND = ni de acuerdo ni en desacuerdo; ED = en desacuerdo; TD = totalmente en desacuerdo. Porcentajes calculados sobre las respuestas válidas de cada ítem.

La división de opiniones sugiere que estas limitaciones no afectan por igual a todos los emprendimientos, probablemente por las diferencias de tamaño y forma de trabajo observadas en

la Tabla 6. Los informantes, en cambio, coincidieron de forma unánime en que los registros insuficientes limitan la evaluación del negocio. Señalaron que sin información sobre ventas, gastos, costos, caja e inventario no es posible calcular márgenes ni detectar pérdidas a tiempo. IC3 advirtió que, cuando no se registran ventas y gastos, "se fijan precios por imitación", e IC4 indicó que la mezcla entre dinero personal y empresarial distorsiona la utilidad. A ello se suma la sobrecarga del propietario, que concentra la mayoría de las decisiones operativas.

Estos hallazgos coinciden con el Banco Mundial (2025), que identifica las capacidades administrativas como uno de los principales desafíos de las pequeñas empresas, y con Robbins y Coulter (2021), para quienes el control necesita registros que permitan comparar lo planificado con lo alcanzado. La diferencia entre el 52 % de socios que perciben limitaciones por falta de registros y el consenso de los informantes indica que una parte de los emprendedores podría no dimensionar el costo de decidir sin información sistemática.

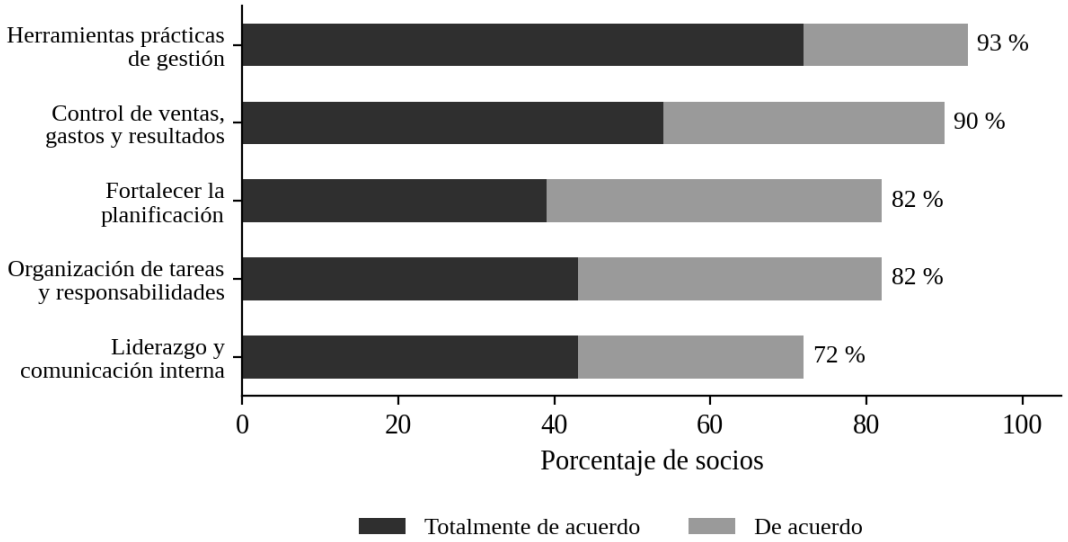
Necesidades de mejora desde la perspectiva de los emprendedores

A diferencia de las dificultades, las necesidades de mejora obtuvieron un acuerdo amplio (Figura 2). Contar con herramientas prácticas de gestión fue la necesidad más respaldada (93 %), seguida de mejorar el control de ventas, gastos y resultados (90 %), fortalecer la planificación (82 %), mejorar la organización de tareas y responsabilidades (82 %) y fortalecer el liderazgo y la comunicación interna (72 %).

Los informantes complementaron estas prioridades con orientaciones sobre la forma de atenderlas. Recomendaron capacitación en planificación por objetivos, cálculo de costos, fijación de precios, flujo de caja, delegación y ventas digitales, pero rechazaron los cursos exclusivamente teóricos. IC4 sostuvo que las sesiones breves y periódicas resultan más efectivas, e IC5 propuso talleres cortos, asesorías individuales y seguimiento. Para las herramientas, sugirieron formatos de una página, económicos y fáciles de actualizar desde el teléfono, como una agenda semanal, una matriz de responsables, un libro de ingresos y egresos y un tablero con pocos indicadores. Según IC4, "con tres o cuatro indicadores" es posible conocer ventas, gastos, utilidad estimada y rotación.

Figura 2

Necesidades de mejora de la gestión organizacional según el grado de acuerdo de los socios



Nota. Porcentajes calculados sobre 28 respuestas válidas, salvo en herramientas prácticas (29 respuestas).

El consenso sobre las necesidades, mayor que el registrado en las dificultades, revela una disposición favorable al cambio: los socios no siempre identifican un problema actual, pero sí reconocen que contar con mejores herramientas fortalecería su gestión. Este resultado respalda a Islas et al. (2019), quienes sostienen que los modelos de mejora en MIPYMES deben ofrecer herramientas ajustadas a la realidad de la empresa, y a Benítez et al. (2024), que atribuyen a los mecanismos de control la función de orientar las decisiones de mejora. También coincide con el GEM (2023) en la importancia del acompañamiento para los emprendimientos en etapa temprana.

Modelo de mejora de la gestión organizacional

A partir de la triangulación se diseñó un modelo funcional-operativo cuyo objetivo es fortalecer la gestión de los emprendimientos mediante la incorporación progresiva de prácticas de planificación, organización, dirección y control, adaptadas a la capacidad operativa, el tamaño y el rubro de cada negocio. Siguiendo las recomendaciones de los informantes, el modelo es gradual, porque prioriza dos o tres mejoras a la vez; flexible, porque se ajusta a cada emprendimiento; de bajo costo, porque utiliza formatos impresos o digitales sencillos; y medible, porque cada componente define pocos indicadores. Además, contempla el acompañamiento inicial del Centro de Apoyo a Emprendedores de la Municipalidad de Pilar.

La Tabla 9 presenta los cuatro componentes y la evidencia del diagnóstico que justifica cada uno. La correspondencia es directa: la planificación, que obtuvo el menor promedio, y el control, que concentró la segunda necesidad más respaldada, reciben acciones orientadas a formalizar objetivos y registros; la organización atiende la distribución de tareas y la separación de recursos; y la dirección, aunque es la función más consolidada, incorpora acciones de delegación y participación para reducir la dependencia del propietario.

Tabla 9

Componentes del modelo de mejora y su relación con el diagnóstico

Componente	Evidencia del diagnóstico	Acciones principales	Indicadores de seguimiento
Planificación estratégica básica	Menor promedio por dimensión (4,31); plan de trabajo 3,97; necesidad reconocida por 82 %	Definir por escrito dos o tres objetivos y metas trimestrales; agenda semanal; calendario de compras y ventas; revisión mensual de avances	Porcentaje de actividades planificadas cumplidas; objetivos alcanzados
Organización del trabajo	Distribución de tareas 4,27; necesidad reconocida por 82 %; roles verbales y baja delegación	Matriz simple de responsables; listas de verificación; separación de recursos personales y del negocio; delegación de una tarea operativa	Porcentaje de tareas con responsable; movimientos registrados por separado
Dirección y liderazgo emprendedor	Mayor promedio (4,61); necesidad reconocida por 72 %; concentración de decisiones	Reunión breve semanal o quincenal; retroalimentación oportuna; talleres cortos del CAE; participación del equipo en mejoras	Reuniones por mes; propuestas del equipo incorporadas
Control de resultados	Registro de ventas y gastos 4,27; necesidad reconocida por 90 %; registros incompletos	Libro de ingresos y egresos; presupuesto mensual; inventario y control semanal de caja; tablero de tres o cuatro indicadores	Semanas con registro completo; cumplimiento del presupuesto

Nota. CAE = Centro de Apoyo a Emprendedores de la Municipalidad de Pilar. Elaboración propia a partir del cuestionario y de las entrevistas.

La implementación se organiza según el ciclo de Deming (2020) en periodos de treinta días replicables (Tabla 10). Se sugiere iniciar por los componentes de planificación y control, por ser los que combinan menores promedios relativos o mayores necesidades declaradas, e incorporar luego la organización del trabajo y el liderazgo. El modelo se acompaña de diez herramientas de apoyo, entre ellas una ficha de autodiagnóstico, una agenda semanal, un presupuesto mensual, un libro de ingresos y egresos y un tablero simple de indicadores.

Tabla 10

Fases de implementación del modelo según el ciclo planificar, hacer, verificar y actuar

Fase	Descripción	Duración orientativa
Planificar	Aplicar la ficha de autodiagnóstico, priorizar dos o tres componentes y definir objetivos y metas iniciales	Días 1 a 15
Hacer	Ejecutar las acciones de los componentes priorizados con apoyo inicial del CAE	Días 16 a 30
Verificar	Revisar los indicadores de cada componente y contrastarlos con las metas planteadas	Día 30
Actuar	Ajustar acciones, herramientas o metas e iniciar un nuevo ciclo con los componentes restantes	Desde el día 31

Nota. El ciclo de treinta días es replicable para incorporar progresivamente los cuatro componentes.

La valoración técnica del especialista permitió ajustar la redacción de las acciones, la pertinencia de los indicadores y la factibilidad de su aplicación con recursos limitados. El modelo responde así al planteamiento de Islas et al. (2019), que desaconseja imponer estructuras complejas a las MIPYMES, y a la evidencia de Aquino (2024) sobre la relación entre estructuras ordenadas y permanencia empresarial.

La principal contribución del estudio consiste en aportar evidencia empírica inédita sobre la gestión de los emprendimientos juveniles de Ñeembucú y en mostrar que un índice favorable puede coexistir con una baja formalización. Esta distinción tiene implicaciones prácticas, porque orienta el fortalecimiento hacia la sistematización de lo que ya se hace y no hacia la incorporación de funciones ausentes. Entre las limitaciones se encuentran el tamaño de la población, que impidió aplicar pruebas inferenciales en las comparaciones; el carácter autodeclarado de las respuestas, que puede favorecer valoraciones positivas; y el alcance propositivo del modelo, cuya efectividad no fue verificada mediante su implementación. Futuras investigaciones podrían aplicar el modelo con seguimiento longitudinal y ampliar el estudio a otras organizaciones gremiales del departamento.

CONCLUSIONES

El estudio permitió analizar las características de aplicación de los principios administrativos en la gestión organizacional de los emprendimientos de los socios de la Cámara Juvenil de Comercio, Industrias y Servicios de Ñeembucú, así como identificar sus necesidades de mejora, con lo cual se cumplió el objetivo general.

Respecto del primer objetivo, los socios desarrollan prácticas de gestión funcionales y aplicadas con frecuencia, pero predominantemente informales, sostenidas en la experiencia y el conocimiento directo del negocio más que en procedimientos escritos. En relación con el segundo objetivo, las cuatro funciones administrativas alcanzaron el nivel alto, con un índice general de 4,44; la dirección y el control mostraron mayor consolidación, mientras que la planificación, y en particular la elaboración de planes de trabajo, constituye el principal margen de fortalecimiento.

En cuanto al tercer objetivo, la dificultad más reconocida fue la falta de capacitación en gestión empresarial, a la que se suman la debilidad de los registros administrativos y financieros, la mezcla de recursos personales y del negocio y la sobrecarga del propietario. Sobre el cuarto objetivo, los emprendedores priorizaron herramientas prácticas de gestión, el control de ventas, gastos y resultados y el fortalecimiento de la planificación y la organización, lo que evidencia una disposición favorable hacia la mejora.

En atención al quinto objetivo, se diseñó un modelo de mejora funcional-operativo de cuatro componentes, articulado con el ciclo planificar, hacer, verificar y actuar, valorado técnicamente y concebido como una guía gradual, flexible y de bajo costo. En conjunto, la gestión de estos emprendimientos constituye una base funcional pero insuficientemente sistematizada, cuya sostenibilidad depende de reducir la dependencia del propietario. El acompañamiento del Centro de Apoyo a Emprendedores de la Municipalidad de Pilar y la cooperación con la Universidad Nacional de Pilar aparecen como condiciones para sostener la aplicación del modelo en el tiempo.

REFERENCIAS

Aquino Bareiro, F. E. (2024). Sostenibilidad y crecimiento de Pymes, sector Comercio, Fernando de la Mora, 2020. *Desarrollo Regional (Encarnación), 2*(1). https://revistas.uni.edu.py/index.php/desarrolloregional/article/view/508

Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.ª ed.). Episteme.

Banco Mundial. (2025). *Small and medium enterprises (SMEs) finance*. World Bank Group. https://www.worldbank.org/ext/en/topic/competitiveness/small-and-medium-enterprises-smes-finance

Benítez Pincay, L. J., Mérida Córdova, E. J., & Portilla Castell, Y. (2024). Abordaje de la gestión organizacional en MIPYMES. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas, 6*(3), 95-105. https://doi.org/10.47606/acven/ph0264

Chiavenato, I. (2020). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.

De la Cruz Maldonado, J. C., Abrego-Almazán, D., & Medina-Quintero, J. M. (2022). Efectos de las capacidades TI y organizacionales en el rendimiento de pymes. *Contaduría y Administración, 67*(2), e331. https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.3168

Deming, W. E. (2020). *Calidad, productividad y competitividad*. Díaz de Santos.

Drucker, P. F. (2020). *La innovación y el empresario innovador*. Deusto.

GEM. (2023). *Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 Global Report*. Global Entrepreneurship Research Association. https://www2.gemconsortium.org/report/20222023-global-entrepreneurship-monitor-global-report-adapting-to-a-new-normal-2

Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2020). *Entrepreneurship*. McGraw-Hill.

Islas Pineda, J. A., López Pérez, J. F., & Palomo González, M. Á. (2019). Factores de las TIC que contribuyen a mejorar el desempeño del negocio de las MIPyMES. *Contaduría y Administración, 65*(4), e195. https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2165

Jara Rojas, F. G., & Villalba Chamorro, A. A. (2025). Asociatividad empresarial como motor de fortalecimiento y crecimiento de las microempresas en Pilar, Paraguay. *Arandu UTIC, 12*(4), 329-349. https://doi.org/10.69639/arandu.v12i4.1675

López Díaz, V. H., & Ramírez Vargas, D. L. (2023). Variables influyentes en la gestión administrativa de las pymes. *MLS Law and International Politics, 2*(2). https://doi.org/10.58747/mlslip.v2i2.2420

López-Lemus, J. A., & De la Garza Carranza, M. T. (2020). La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras. *Contaduría y Administración, 65*(3), e185. https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2312

Ministerio de Industria y Comercio. (2025). *Mipymes: el motor silencioso que mueve el empleo en Paraguay*. https://www.mic.gov.py/mipymes-el-motor-silencioso-que-mueve-el-empleo-en-paraguay/

Muños Jaime, L. P., Napa Molina, Y. M., Pazmiño Barragán, W. M., & Posligua Pérez, M. L. (2020). Procesos administrativos: Un estudio al desarrollo empresarial de las PYMES. *UNESUM-Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria, 4*(4), 29-40. https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v4.n4.2020.334

OCDE, CEPAL, CAF, & Comisión Europea. (2024). *Perspectivas económicas de América Latina 2024: Financiando el desarrollo sostenible*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2024/12/latin-american-economic-outlook-2024_60523697/25aed2f5-es.pdf

Rivas Martínez, G. I., Ministerio de Industria y Comercio, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Instituto de Previsión Social, & Dirección Nacional de Ingresos Tributarios. (2023). *Boletín sobre formalización y empleo de MIPYMES*. Ministerio de Industria y Comercio. https://www.mipymes.gov.py/wp-content/uploads/2024/04/Boletin-sobre-Formalizacion-y-Empleo-de-MIPYMES-2024.pdf

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Administración*. Pearson.

Rodríguez Aldana, M. L., & Fong Reynoso, C. (2020). Análisis bibliométrico de los factores críticos de éxito para la gestión estratégica de las PyMES. *Nova Scientia, 12*(24). https://doi.org/10.21640/ns.v12i24.2267

Soto, M. O. P. (2025). Estructura organizacional a través de las teorías administrativas. *Global Business Administration Journal, 9*(1), e6448. https://revistas.urp.edu.pe/index.php/Global_Business/article/view/6448