



Estrategias De Crecimiento Empresarial De Pymes En Saltos Del Guairá, Paraguay

Business Growth Strategies For Smes In Saltos Del Guairá, Paraguay

Felipe González Sanabria

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2346-4517>

felipegonzanlez@gmail.com

Afiliación Institucional: Universidad Nacional de Canindeyú, FACEM, Paraguay

Derlis Daniel Duarte Sánchez

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6717-2873>

duartesanchezderlisdaniel@gmail.com

Afiliación Institucional: Universidad Nacional de Canindeyú, FACEM, Paraguay

Autor para la correspondencia: duartesanchezderlisdaniel@gmail.com

Líneas de publicación: Administración, Turismo, Marketing, diseño, tecnología y comunicación Innovación Tecnológica

Fecha de recepción: 4 de marzo del 2026

Fecha de aceptación: 8 de abril del 2026

Artículo revisado por doble pares ciegos

Resumen

Las estrategias empresariales son hojas de rutas que definen el camino a seguir para lograr metas y objetivos tanto a corto como a largo plazo. El objetivo de la investigación fue identificar estrategias de crecimiento empresarial de pymes en Saltos del Guairá, Paraguay. Se utilizó una metodología de enfoque cuantitativo, descriptivo no experimental. La población estuvo compuesta por 112 comerciantes, propietarios de pymes mediante muestreo intencionado, la recolección de datos fue a través de encuesta con trabajo de campo durante el segundo semestre del 2025. Los resultados demuestran que las principales estrategias aplicadas en las pymes son; publicidad o marketing digital fue la estrategia más común (75%), seguida de ampliación de productos/servicios (60%), capacitación del personal (41%), alianzas comerciales (38%), créditos/préstamos para inversión (30%) y apertura de nuevas sucursales (21%). Con relación a la frecuencia de aplicación de estrategias, el 58% de las empresas implementa nuevas estrategias de manera ocasional, el 25% las revisa anualmente, el 9% las actualiza con frecuencia y el 8% nunca las modifica. Con relación a los beneficios de las estrategias implementadas, el 88% reporta aumento de ventas, 77% captó nuevos clientes y 41% logró mayor reconocimiento de marca, mientras que las mejoras en la gestión interna (15%) y otros resultados como expansión o diversificación (5%) son menos frecuentes. Por lo tanto, las pymes locales utilizan en su mayor proporción marketing digital y expansión de oferta, lo que ha generado aumentos de ventas y captación de clientes.

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo



Palabras clave: Consumidor, publicidad, recursos humanos, ventas.

Abstract

Business strategies are roadmaps that define the course to follow to achieve both short- and long-term goals and objectives. The objective of this research was to identify growth strategies used by SMEs in Saltos del Guairá, Paraguay. A quantitative, descriptive non-experimental approach was employed. The population comprised 112 merchants—SME owners—selected through purposive sampling; data were collected via a survey conducted in the field during the second half of 2025. The results show that the main strategies applied by the SMEs are: advertising or digital marketing was the most common strategy (75%), followed by expansion of products/services (60%), staff training (41%), commercial alliances (38%), loans/credits for investment (30%), and opening new branches (21%). Regarding the frequency of strategy implementation, 58% of companies introduce new strategies occasionally, 25% review them annually, 9% update them frequently, and 8% never modify them. Concerning the benefits of the implemented strategies, 88% report increased sales, 77% acquired new customers, and 41% achieved greater brand recognition, while improvements in internal management (15%) and other outcomes such as expansion or diversification (5%) are less frequent. Therefore, local SMEs largely rely on digital marketing and product-offer expansion, which has led to increases in sales and customer acquisition.

Keywords: Consumer, advertising, human resources, sales.

Introducción

El empoderamiento de las pequeñas y medianas empresas impulsará el crecimiento económico (Surya et al., 2021). La dirección de las pymes puede combinar distintas estrategias de crecimiento para garantizar su competitividad y, con ello, la supervivencia empresarial (Guerras Martín et al., 2024).

La búsqueda del crecimiento es una tarea clave para todo tipo de empresas, pero es especialmente importante para las pymes. Desde una perspectiva gerencial, las pymes en crecimiento enfrentan una amplia gama de desafíos Kindström et al., (2024) propone tres temas generales: modelo de negocio, liderazgo y personas.

En Paraguay, existen investigaciones previas sobre Pymes y estrategias de crecimiento, por ejemplo, Fonseca Feris et al., (2020) estudiaron sobre pymes, limitaciones para su internacionalización, sus resultados demuestran que las principales limitaciones son los costos, la falta de financiación, el desconocimiento de normas internacionales, falta de alfabetización tecnológica.

En otro estudio similar sobre retos y oportunidades según Ortega Carrasco & Villalba Benítez (2021) una de los principales retos es la “formación del capital humano, y deficiencias en las prácticas de gestión empresarial”. En este contexto, Dávalos Segovia & Ramírez Granada (2019) han demostrado que una efectiva gestión

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espiritu Santo



de las estrategias le otorga a la empresa una mayor facilidad de adaptación a cambios organizacionales internos y externos, lo que permite su trascendencia generacional.

A nivel local, en Saltos del Guairá, Paraguay, existen investigaciones previas sobre pymes, Duarte Sánchez et al., (2025) analizaron las innovaciones implementadas por las pymes y demostraron que estas impulsaron su crecimiento mediante el lanzamiento de nuevos productos. Además, optimizaron procesos operativos, fortalecieron el marketing digital y las ventas en línea, y reestructuraron sus organizaciones para mejorar la comunicación y la capacitación del personal. En otro estudio Duarte & Noguera (2024) destacan la educación financiera en los propietarios de los pymes como un factor importante en el crecimiento empresarial.

A diferencia de los estudios anteriores, en este se estudia las estrategias que utilizaron las pymes para su crecimiento empresarial. Por lo tanto, se plantea la problemática a través de la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las estrategias de crecimiento empresarial de pymes en Saltos del Guairá, Paraguay?. Y como objetivo principal: identificar las estrategias de crecimiento empresarial de pymes en Saltos del Guairá, Paraguay.

Por consiguiente, este trabajo se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Plan Nacional Paraguay 2030: contribuye al ODS 1 (fin de la pobreza) mediante el fortalecimiento de las pymes; apoya el ODS 5 (igualdad de género) al fomentar oportunidades inclusivas; promueve el ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico) mediante la generación de empleo y mejora productiva; y colabora con el ODS 10 (reducción de las desigualdades) al incentivar la equidad y el acceso a mercados y recursos” (Naciones Unidas, 2015; *Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030*, 2014).

El trabajo es conveniente porque a nivel mundial, el emprendimiento ha sido de gran trayectoria en las sociedades contemporáneas, dada su importancia en el desarrollo económico y social (Chirinos et al., 2018). Además, la formalización de las pymes no solo es crucial para su desarrollo (Llumiluisa, 2019) sino que también facilita el acceso a financiamiento (Álvarez et al., 2021).

La relevancia social de esta investigación radica en el papel que juegan las pymes en la inclusión social y el desarrollo. Al formalizarse, estas empresas pueden contribuir a la generación de empleo (Saavedra García, 2014) de calidad y a la reducción de la informalidad (Pereyra & Espinoza, 2021). Así, la investigación puede ayudar a identificar estrategias que no solo beneficien a las empresas, sino que también promuevan la equidad de género y el desarrollo social (Pelayo et al., 2021).

Marco Teórico

Teoría del capital humano

El capital humano es definido como el conocimiento que los individuos adquieren durante su vida y que usan para producir buenos servicios o ideas en el

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo



mercado o fuera de él (Garrido Trejo, 2007), según Ospina, (2015) el capital humano es considerado como factor de crecimiento económico. Agrega Costa, (2009) que la teoría sostiene que la inversión en educación y capacitación de los trabajadores aumenta la productividad y, por ende, el crecimiento económico de las empresas.

Esta teoría se relaciona con el trabajo porque, la inversión en formación y capacitación mejora habilidades técnicas y gerenciales, lo que incrementa la productividad, la calidad del servicio y la capacidad para implementar nuevas tecnologías. En la práctica, esto permite a las pymes lanzar productos innovadores y optimizar procesos, base clave para el crecimiento.

Teoría de la innovación

La teoría de la innovación, sugerida por Joseph Schumpeter en los años 30, investiga la función clave de la innovación en el avance económico y la expansión de los negocios, describió la innovación como la implementación de nuevos productos, procedimientos o técnicas que transforman el equilibrio del mercado, sostuvo que los empresarios tienen una función esencial al motivar la economía a través de la formación de nuevas combinaciones productivas (Solis Rosales & Cruz Romero, 2021). También subrayó la relevancia de la "creación a través de la destrucción", un procedimiento en el cual la invención sustituye a los sectores que han quedado atrasados, produciendo un ciclo ininterrumpido de transformación y avance. Su método ha dejado una marca importante en el análisis de la economía y la administración, destacando cómo la creatividad se convierte en impulsor del progreso y la competitividad en el comercio (Chalapud Narváez, 2023).

Por lo tanto, se relaciona con la investigación porque la innovación en productos, procesos y modelos de negocio amplía la oferta y reduce costos operativos. Al aplicar prácticas innovadoras (nuevos sabores, servicios especializados, software, digitalización), las pymes aumentan su atractivo comercial y penetración de mercado, impulsando ventas y participación regional.

Teoría del desarrollo económico

El crecimiento económico es el incremento del ingreso per cápita superior al incremento de la tasa de población, que se consigue en forma permanente y el cual se encuentra muy ligado al incremento de la productividad. El desarrollo económico es el paso siguiente y se alcanza cuando se da crecimiento económico, que se consigue junto con mejores y mayores condiciones de vida para la población, en aspectos de alimentación, educación, salud, vivienda, seguridad social y pública (Villalobos López, 2023).

Con relación a este último, el aumento sostenido de productividad y ventas genera crecimiento del ingreso local y mejores condiciones laborales. Este impacto social refuerza la demanda y legitimidad de la empresa, cerrando un ciclo donde crecimiento empresarial y bienestar comunitario se retroalimentan.

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0



Estrategias empresariales

Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir, son acciones que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis; y que al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo (Arce Burgoa, 2010).

En este contexto, la estrategia empresarial viene a ser el conjunto de acciones que conducen a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y factible de ser defendida ante la competencia, por medio de la armonización entre los recursos y capacidades existentes en la empresa y su entorno, con el fin de satisfacer los objetivos y necesidades de los diversos grupos participantes en la organización empresarial (Labarca, 2008).

Según Ventura et al., (2018) las estrategias se desarrollan con base en la búsqueda de anticiparse al entorno competitivo; liderazgo activo y reestructuración organizacional; compartir una visión a largo plazo; gestión y retroalimentación compartidas; y un modelo de gestión de proyectos. Los recursos emergentes que retroalimentan las estrategias se desarrollan con base en ingresos estables; cualificaciones básicas de los empleados; conocimiento de la situación de la empresa; participación de líderes y empleados; y el intercambio de ideas y conocimiento. Las capacidades dinámicas que retroalimentan los recursos y las estrategias se desarrollan con base en la visión de que los problemas son oportunidades de crecimiento; entendiendo las necesidades internas y externas; mejorando los recursos; desarrollando nuevas habilidades; buscando la innovación; y evaluando e implementando las sugerencias de los empleados.

Innovación empresarial

La innovación marca la diferencia entre la supervivencia o la desaparición de una empresa (Muñoz, 2020) y la investigación de (Acosta Guzmán, 2015) menciona que la innovación representa en estos momentos el Talón de Aquiles pues, como informó el emperador romano Julio Cesar, antes de cruzar el río Rubicon a sus subalternos “la suerte está echada” así mismo, para muchas empresa esta sentencia es válida, pero no de éxito, como así lo fue para Julio Cesar, sino el inicio de la decadencia y finalmente, su desaparición de los mercados actuales, y la investigación de González Molano & Martínez Campo, (2014), menciona que la innovación no siempre implica crear algo nuevo, sino que a veces está relacionada con implementar algo que ya existe. No obstante, muchas firmas abusan de esta definición básica; todo lo que es nuevo para ellos, por pequeño que sea, lo llaman innovación; confundiendo en muchos casos la innovación con mejora continua.

Sostenibilidad

En la investigación de Barrueto Pérez & Marchena Barrueto, (2024), se destaca que la sostenibilidad empresarial es una meta a la que muy pocas pymes tienen acceso,

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo



debido a la falta de recursos monetarios, una gran competencia y la escasez de financiamiento. Se concluye que los costos estratégicos tienen un impacto significativo en la sostenibilidad empresarial de las pymes, en Colombia la importancia de las decisiones de inversión en la sostenibilidad y los factores que influyen en el éxito de estas. Finalmente, se puede mencionar que el análisis financiero juega un papel fundamental en la lectura oportuna de las variables del entorno y la toma de decisiones estratégicas para el desarrollo de la sostenibilidad (Parejo et al., 2021)

Responsabilidad social empresarial

Saavedra García, (2011), menciona que la RSE ha ido cada vez cobrando mayor importancia en el ámbito de las finanzas, quedando demostrado esto en que se han creado índices de responsabilidad social, con el fin de que los inversionistas sean capaces de identificar las inversiones socialmente responsables, las cuales se encuentran respaldadas por empresas que han invertido en este rubro. La expresión responsabilidad social empresarial, RSE, como sinónimo de responsabilidad social corporativa, desde el enfoque de su aplicación en pequeñas y medianas empresas (Niño Benavides & Cortés Cortés, 2018).

Materiales y Métodos

Se utilizó una metodología de enfoque cuantitativo, descriptivo, no experimental, este enfoque implica utilizar herramientas matemáticas y estadísticas para llegar a conclusiones (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018; D. Duarte Sánchez & Guerrero Barreto, 2024).

La población de la investigación estuvo compuesta por 112 comerciantes seleccionadas de forma intencionada, el instrumento de recolección de datos fue la encuesta, los resultados fueron exportados y procesados en el *software Microsoft Excel*. Luego, se realizó un análisis descriptivo mediante el cálculo de frecuencias y porcentajes, los cuales se representaron visualmente a través de ilustraciones (gráficos de barras y sectores). La recolección de datos se realizó a través de trabajo de campo con visita presencial y a través de formulario de *Google* durante el segundo semestre del 2025.

Consideraciones éticas: la investigación se condujo bajo los principios de integridad, respeto y justicia, lo que garantiza la participación voluntaria mediante consentimiento informado que explicó objetivos y carácter académico; se protegió a los participantes con estrictos protocolos de confidencialidad y anonimato. En cuanto a la integridad académica, se declara el uso de herramientas de inteligencia artificial (Notebook Lm y Poe) únicamente como apoyo estilístico y de redacción para mejorar la coherencia y gramática, sin modificar datos de campo ni generar resultados artificiales; la responsabilidad sobre la veracidad de los datos, hallazgos e interpretaciones finales recae íntegramente en el investigador.

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espiritu Santo



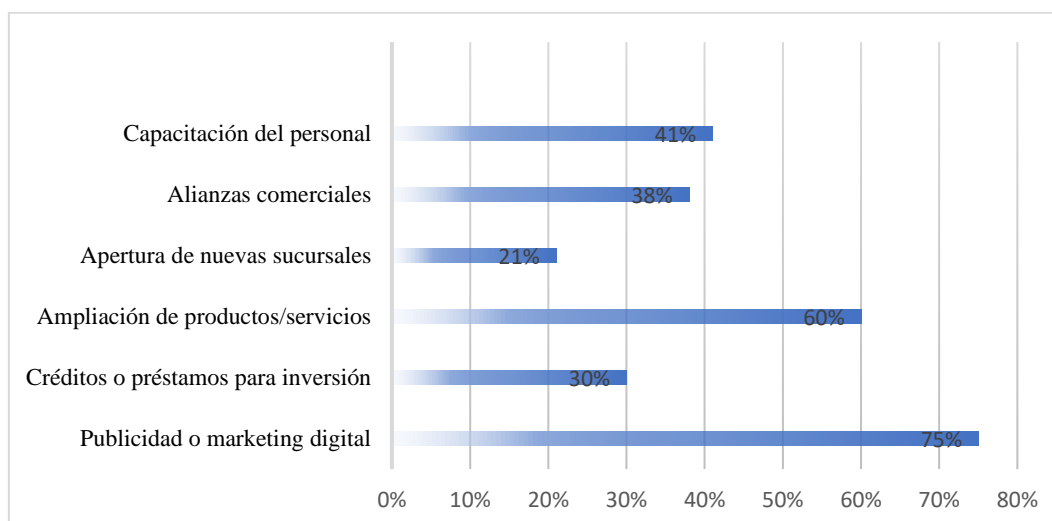
Tabla 1. Variables de la investigación

Variables	Indicadores	Unidad de medida
Estrategias utilizadas por las empresas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicidad o marketing digital ✓ Créditos o préstamos para inversión ✓ Ampliación de productos/servicios ✓ Apertura de nuevas sucursales ✓ Alianzas comerciales ✓ Capacitación del personal 	
Frecuencias de implementación de estrategias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Frecuentemente ✓ Ocasionalmente ✓ Cada un año ✓ Nunca 	%
Resultados de la aplicación de estrategias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejora en la gestión interna ✓ Nuevos clientes ✓ Mayor reconocimiento de la marca ✓ Aumento de ventas ✓ Otros 	

Fuente. Elaboración propia.

Resultados y Discusión

Figura 1. Tipos de estrategias utilizados por las empresas para crecer



Nota. Elaboración propia con base en los datos de la encuesta.

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espiritu Santo



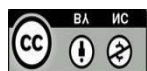
En la figura 1, se observa que las estrategias utilizadas por las empresas para crecer incluyen la capacitación del personal, mencionada por el 41% de los encuestados. Las alianzas comerciales fueron señaladas por el 38%, mientras que el 21% optó por la apertura de nuevas sucursales. Un 60% de los participantes indicó que amplían sus productos o servicios como estrategia, y el 30% recurre a créditos o préstamos para inversión. Por último, la publicidad o marketing digital fue la estrategia más común, utilizada por el 75% de las empresas.

En primer lugar, como principal estrategia es el marketing o publicidad según el 75% de la población encuestada, que funge como una de las principales de las estrategias empresariales utilizadas desde la persuasión de los clientes a adquirir productos y/o servicios de las organizaciones, lo cual, permite el cumplimiento de los objetivos estratégicos previamente planteados por los directivos de las mismas (Villada Alzate, 2023). Además, la forma de hacer marketing, para la promoción y venta de sus productos a través de plataformas digitales haciendo uso de las bondades que ofrecen el internet a través de las distintas redes sociales y la web en general (Cruz et al., 2022). Por lo tanto, la integración de la tecnología en la estrategia empresarial incrementa la complejidad de las comunicaciones de marketing e impulsa la necesidad de análisis avanzados del rendimiento del marketing (Buhalis & Volchek, 2021).

En segundo lugar, para el 60% se destaca la ampliación de productos o servicios como estrategia de crecimiento empresarial, Bang & Joshi,(2010) identifican cuatro componentes de la estrategia de expansión de mercado: mejorar el consumo y la capacidad adquisitiva; mejorar la disposición a comprar; crear asequibilidad; y mejorar la sostenibilidad. La puntuación general de la estrategia de expansión de mercado muestra una correlación positiva con los ingresos por ventas y las ganancias en el caso de los bienes de consumo duraderos. Agrega Ginevičius & Ostapenko (2015) para que una empresa se desarrolle con éxito, debe adaptarse continuamente a un entorno en constante cambio y comprender el impacto potencial de los factores ambientales en sus resultados lo antes posible.

En tercer lugar, para el 41% es la capacitación del personal o atención de recursos humanos, afirma Vardarlier et al., (2013) que las empresas están obligadas a mantenerse competitivas y a revisar sus operaciones de acuerdo con las condiciones actuales. Una parte de esta necesidad es adaptarse a los cambios en los Recursos Humanos y sus funciones, que son un componente importante dentro del sistema. Agrega Raghuram (1994) que las prácticas de dotación de personal y capacitación que adopta una empresa son cruciales para garantizar que las habilidades se ajusten a los requisitos del negocio. Por lo tanto, los recursos humanos son un activo importante y valioso de una empresa (Shahzad et al., 2023).

En cuarto lugar, para el 38% tenemos las alianzas comerciales como estrategia, Afirma Gümüs & Apak (2011) el crecimiento surge como una necesidad ineludible, especialmente en las condiciones económicas actuales. Los resultados que se buscan con las fusiones, adquisiciones y empresas conjuntas no son precisamente estas, sino crecimiento, permanencia y ventaja competitiva. Además, agrega Street & Cameron (2007) para prosperar, a las pequeñas empresas se les suele aconsejar que desarrollen Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

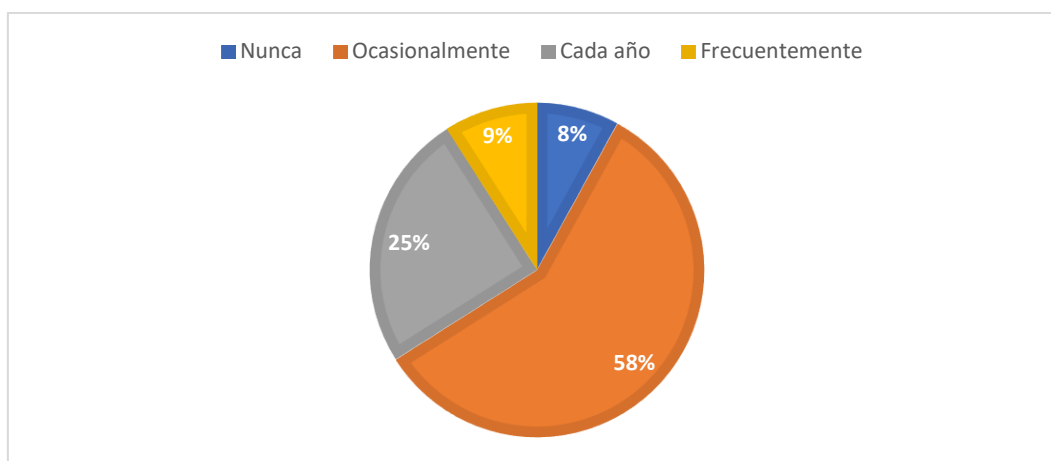


relaciones con organizaciones externas que tengan el potencial de contribuir al desarrollo, la supervivencia y el crecimiento empresarial. Un enfoque en las relaciones externas de la pequeña empresa subraya la importancia vital de los recursos externos para impulsar a una pequeña empresa hacia un mayor éxito y rentabilidad.

En quinto lugar, tenemos el desarrollo financiero o préstamo de inversión que es una estrategia de desarrollo empresarial para el 30%, por lo tanto, según Ngo & Nguyen (2022) el desarrollo financiero desempeña un papel importante en el crecimiento empresarial. Además, la importancia estratégica de las decisiones financieras va más allá del aumento de precios o la reducción de gastos, tácticas comunes a las organizaciones de todos los sectores de la economía. Las decisiones financieras, en cambio, impulsan la gestión estratégica y sirven como indicadores de éxito o fracaso (Hildreth, 2000).

En sexto lugar, para el 21% la estrategia empresarial es por apertura de nuevos locales comerciales, Según Barringer & Greening (1998) una estrategia utilizada por muchas pequeñas empresas para alcanzar sus objetivos de crecimiento es la expansión geográfica. Además, Etgar & Rachman Moore (2010) agrega que la "estrategia global" es más eficaz en términos de generación de volumen de ventas que la estrategia centrada únicamente en regiones próximas. Por lo tanto, es necesario que las pequeñas y medianas empresas (PYME), en particular, centren su atención en la orientación de su estrategia empresarial hacia la estrategia de mercado global.

Figura 2. Frecuencias de implementadas de nuevas estrategias para mejorar el negocio



Nota. Elaboración propia con base en los datos de la encuesta.

La figura 2 revela que el 58% de las empresas implementa nuevas estrategias de manera ocasional, el 25% las revisa anualmente, el 9% las actualiza con frecuencia y el 8% nunca las modifica. Estos resultados indican que, si bien existe una voluntad de innovar, la mayoría de las pymes adopta un enfoque prudente y episódico ante el cambio estratégico, priorizando ajustes puntuales sobre procesos de renovación

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo

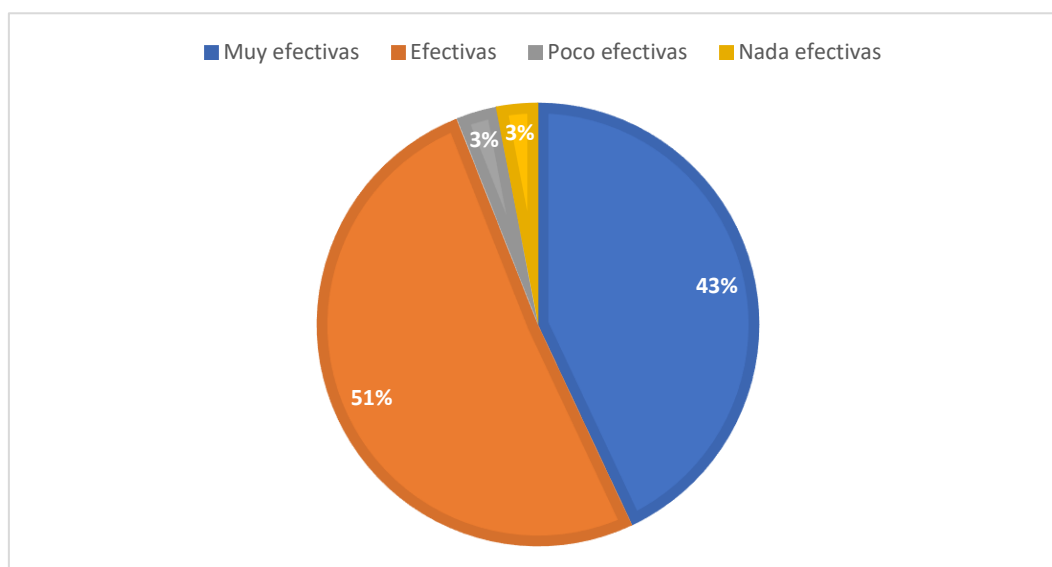


continua. Esta conducta puede deberse a limitaciones de recursos, aversión al riesgo o falta de capacidades internas para sostener ciclos de innovación permanentes.

En este contexto, la adopción de marketing digital emerge como una herramienta estratégica que permite planificar y ejecutar acciones concretas para promover marcas, productos o servicios (Arcos Azuero & Astudillo Hinojosa, 2024). El marketing digital facilita segmentación, medición y ajuste de campañas, por lo que puede ser un punto de entrada favorable para las pymes que prefieren cambios graduales: ofrece beneficios visibles con inversiones escalables y riesgos controlados.

Sin embargo, la efectividad de estas iniciativas depende de la orientación al cliente. Las empresas deben enfocarse en satisfacer necesidades y deseos, adaptando ofertas y personalizando experiencias para consolidar la fidelidad del consumidor (Flores-Bautista et al., 2023). Por tanto, combinar revisiones estratégicas periódicas (al menos anuales) con pruebas piloto de marketing digital y capacitación en análisis de datos puede ayudar a transformar la actitud precautoria en una práctica de mejora continua, incrementando la capacidad de respuesta y la competitividad de las pymes.

Figura 3. Efectividad de las estrategias



Nota. Elaboración propia con base en los datos de la encuesta.

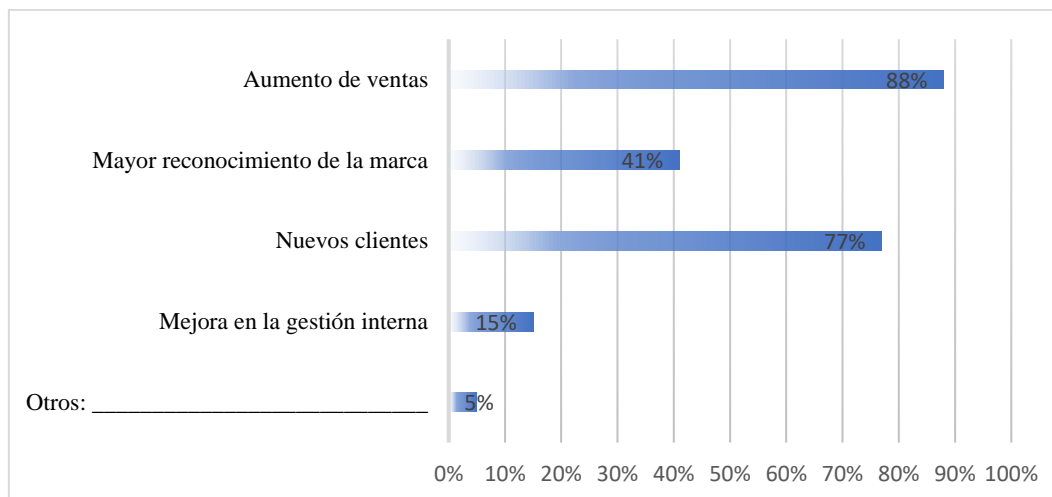
En la figura 3, se observa que las empresas consideran que las estrategias implementadas han sido efectivas para su crecimiento. Un 51% las califica como efectivas, mientras que un 43% cree que han sido muy efectivas. Solo un pequeño porcentaje, un 3%, opina que las estrategias han sido poco efectivas o nada efectivas, lo que sugiere que la mayoría ha visto resultados positivos de sus esfuerzos.

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo



Figura 4. Resultados de la aplicación de estrategias



Nota. Elaboración propia con base en los datos de la encuesta.

La figura 4 muestra que la aplicación de estrategias ha tenido efectos marcadamente positivos en el desempeño comercial de las empresas: 88% reporta aumento de ventas, 77% captó nuevos clientes y 41% logró mayor reconocimiento de marca. Estos resultados indican un impacto directo sobre la generación de ingresos y la expansión de la base de clientes, mientras que las mejoras en la gestión interna (15%) y otros resultados como expansión o diversificación (5%) son menos frecuentes. Esto sugiere que las estrategias actuales están orientadas principalmente hacia la demanda y la comercialización, con menores efectos inmediatos en la eficiencia organizacional y la reestructuración interna.

Los hallazgos concuerdan con Farida & Setiawan (2022), quienes señalan que estrategias comerciales robustas mejoran la ventaja competitiva de las pymes; además, el rendimiento comercial y la innovación median esa relación, lo que explica por qué aumentos en ventas y captación de clientes aparecen con mayor intensidad que otros efectos. En este sentido, las empresas que combinan iniciativas comerciales con actividades innovadoras obtienen mejores resultados competitivos y sostenibles.

Además, Chevez Colunche et al., (2022) enfatizan que la capacitación del personal, especialmente del área de ventas, es prioritaria para transformar estrategias en resultados medibles. La baja proporción de empresas que reportan mejoras en gestión interna apunta a una brecha: muchas pymes logran crecimiento comercial sin haber fortalecido aún sus procesos, sistemas de gestión o capacidades organizativas que

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

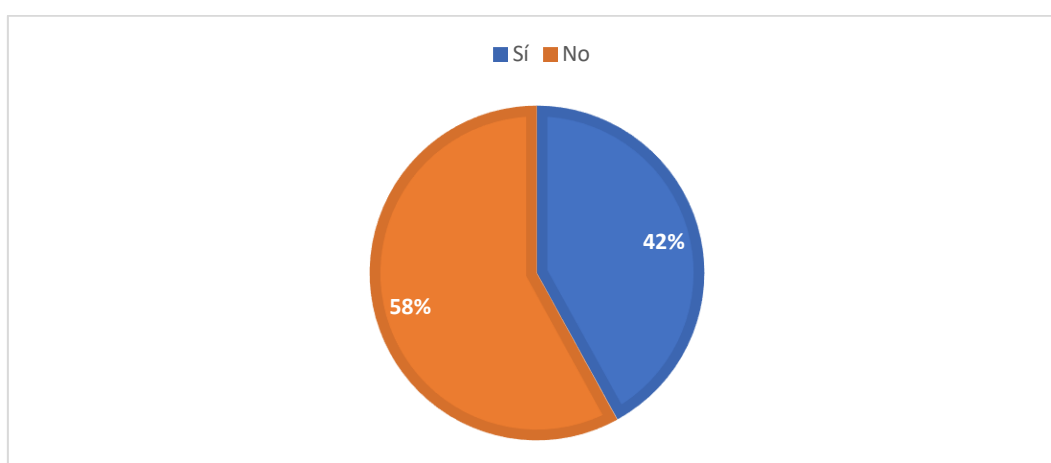
International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo



permitirían sostener y escalar ese crecimiento. Por tanto, invertir en formación y en prácticas de gestión permitirá convertir los éxitos comerciales en ventajas estructurales a largo plazo.

Finalmente, la evidencia sobre adopción tecnológica respalda la necesidad de enfoques integrados: Ribadeneira (2023). plantea que la combinación de herramientas digitales, inteligencia artificial y análisis de datos permite personalizar ofertas, mejorar el engagement y optimizar ventas. Esto sugiere una ruta estratégica para las pymes que desean pasar de aumentos puntuales de ventas a crecimiento sostenido: integrar capacidades digitales y analíticas con formación del personal y mejoras en procesos internos para consolidar la competitividad y la resiliencia del negocio.

Figura 5. Dificultades para acceder a crédito o financiamiento



Nota. Elaboración propia con base en los datos de la encuesta.

En la figura 5, se observa que el 42% de las empresas ha enfrentado dificultades para acceder a crédito o financiamiento, lo que indica que una parte significativa lucha por obtener los recursos necesarios. Sin embargo, la mayoría, un 58%, no ha tenido problemas para acceder a estos recursos financieros, lo que sugiere que, en general, el acceso al financiamiento sigue siendo viable para muchas empresas.

Los resultados concuerdan con Liu et al., (2022), quienes señalan que, aunque las pymes son actores clave en la actividad económica, enfrentan dificultades para recaudar fondos debido a asimetrías de información y cargas de deuda que limitan el acceso a liquidez por parte de las instituciones financieras. Estas asimetrías aumentan el costo de financiamiento y restringen la capacidad de muchas pymes para transformar oportunidades en crecimiento.

Por lo tanto, es necesario fortalecer mecanismos que faciliten el acceso a crédito en condiciones adecuadas, garantías alternativas, líneas de crédito con condiciones adaptadas, programas de capacitación financiera y asesoría para mejorar proyectos de inversión. A la vez, las pymes deben mejorar su capacidad de gestión financiera

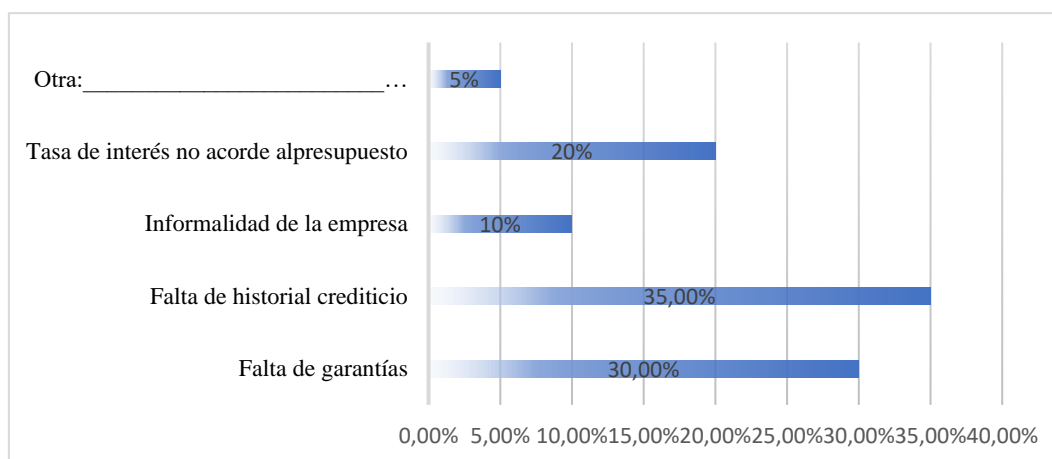
Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo



(planificación, registros, presentación de proyectos) para reducir la asimetría informativa y aumentar sus probabilidades de obtener créditos productivos. Solo así el financiamiento podrá convertirse en un motor efectivo del crecimiento sostenible para la mayoría de empresas.

Figura 6. Barreras para el acceso a financiamiento



Nota. Elaboración propia con base en los datos de la encuesta.

La figura 6, pone de manifiesto las principales barreras que enfrentan los emprendedores para acceder al financiamiento: la carencia de historial crediticio (35%) y la falta de garantías (30%) son los obstáculos más recurrentes; les siguen las tasas de interés elevadas o no ajustadas al presupuesto (20%), la informalidad (10%) y otras causas menores (5%). Este patrón refleja limitaciones tanto del lado de la oferta (requisitos y condiciones de las instituciones financieras) como del lado de la demanda (estructura y formalización de los emprendedores).

La falta de historial crediticio impide que las entidades financieras evalúen adecuadamente el riesgo, elevando costos de acceso o cerrando la puerta al crédito. De manera complementaria, la ausencia de garantías reduce las alternativas de crédito asegurado, obligando a muchos emprendedores a recurrir a instrumentos informales o de alto costo. Las tasas no acordes al presupuesto evidencian que, aun cuando existe oferta, las condiciones pueden resultar prohibitivas y desincentivar la inversión productiva. La informalidad agrava estos problemas al limitar la evidencia contable y jurídica que soporta una solicitud de crédito.

Estos hallazgos coinciden con Fonseca Feris & Fleitas Alvarez (2020), quienes señalan la falta de financiación como una barrera recurrente para las pymes. Agrega Ferreira (2024) complementa esta visión al indicar que las pymes enfrentan dificultades adicionales para acceder a mercados de capitales por los exigentes requisitos de solvencia, transparencia y estructura jurídica y financiera que dichos mercados demandan. En conjunto, la evidencia sugiere que los emprendedores carecen tanto de



las condiciones internas (formalización, registros financieros, garantías) como de un entorno financiero inclusivo y adaptado a sus capacidades.

Frente a esta situación, resulta imprescindible impulsar una estrategia multisectorial. La adopción de políticas públicas orientadas a la inclusión financiera — líneas de crédito adaptadas, garantías parciales, productos financieros para etapas tempranas y programas de apoyo para formalización— puede reducir las barreras de entrada. Al mismo tiempo, iniciativas conjuntas entre sector público, privado y académico (por ejemplo, programas de capacitación financiera, simplificación de trámites y asesoría para preparación de proyectos bancables) contribuirían a mejorar la calidad de las solicitudes y la transparencia de las micro y pequeñas empresas, reduciendo la informalidad y elevando su acceso a financiamiento (Presentado & Chung, 2024).

De todo lo anterior, para que el financiamiento funcione como motor de crecimiento es necesario atender simultáneamente las restricciones internas de las pymes (historial, garantías, formalización) y las del sistema financiero (productos y condiciones apropiadas). Solo mediante intervenciones coordinadas se podrá ampliar el acceso al crédito en condiciones sostenibles y favorecer la inversión productiva y la inclusión económica.

Conclusión

La investigación evidencia que las pymes han adoptado estrategias orientadas a la demanda con el principal que fue del marketing digital (75%) y la ampliación de la oferta (60%), lo cual se ha reflejado en aumentos de ventas (88%) y en la captación de clientes (77%). Sin embargo, estos resultados conviven con una limitada mejora en la gestión interna (15%), lo que sugiere que el crecimiento observado es principalmente comercial y no necesariamente estructural.

Asimismo, el carácter de la innovación estratégica el 58% implementa cambios solo ocasionalmente revela una conducta precautoria que restringe la transformación organizacional continua. Esta reactividad, combinada con dificultades de acceso al financiamiento (42%) y barreras como la falta de historial y garantías, limita la capacidad de las pymes para invertir sostenidamente en capital humano, tecnología y procesos administrativos.

Por tanto, aunque las tácticas de mercado han demostrado ser efectivas para generar resultados a corto plazo, la sostenibilidad del crecimiento exige un enfoque integrado: impulsar la formalización y el acceso a crédito, fortalecer la capacitación y profesionalizar la gestión interna, y promover la adopción sistemática de tecnologías analíticas.

El trabajo cuenta con limitaciones, por ejemplo, el muestreo fue intencionado y el enfoque descriptivo se limitó a una región específica. Se detectó un bajo impacto en la gestión interna (15%) y una alta reactividad estratégica en el 58% de las pymes. Se



recomienda a otros estudios analizar el impacto de la formalización y la educación financiera en el acceso al crédito. Investigar la profesionalización del personal y el uso de analítica de datos para la sostenibilidad. Además, se puede evaluar la efectividad de alianzas multisectoriales para reducir la informalidad regional.

Referencias

- Acosta Guzmán, J. A. (2015). La innovación empresarial y la cultura organizacional. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 4(3), 160-174.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5165298>
- Álvarez, F., López, O., & Toledo, M. (2021). *Acceso al financiamiento de las pymes* [workingPaper]. CAF. <https://cafsciotea-test.azurewebsites.net/handle/123456789/1752>
- Arce Burgoa, L. G. (2010). Como lograr definir objetivos y estrategias empresariales. *perspectivas*, (25), 191-201.
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942454010.pdf>
- Arcos Azuero, S. N., & Astudillo Hinojosa, A. A. (2024). *Análisis de la incidencia de las estrategias de marketing digital en el incremento en ventas de los pequeños negocios comerciales de la ciudad de Guayaquil* [bachelorThesis].
<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/27529>
- Bang, V. V., & Joshi, S. L. (2010). Market expansion strategy–performance relationship. *Journal of Strategic Marketing*, 18(1), 57-75.
<https://doi.org/10.1080/09652540903511316>
- Barringer, B. R., & Greening, D. W. (1998). Small business growth through geographic expansion: A comparative case study. *Journal of Business Venturing*, 13(6), 467-492. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00038-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00038-4)
- Barrueto Pérez, M. T., & Marchena Barrueto, O. B. (2024). Impacto de los costos estratégicos en la sostenibilidad empresarial de las PYMEs mediante una revisión bibliográfica. *Revista Científica en Ciencias Sociales*, (6), 1-11.
<https://doi.org/10.53732/rccsociales/e601120>
- Buhalis, D., & Volchek, K. (2021). Bridging marketing theory and big data analytics: The taxonomy of marketing attribution. *International Journal of Information Management*, 56, 102253. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102253>
- Chalapud Narváez, E. D. (2023). LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA: UNA MIRADA DESDE LA TEORÍA ECONÓMICA. *Tendencias*, 24(2), 170-196.
<https://doi.org/10.22267/rtend.232402.232>
- Chevez Colunche, K. A. T., Vivanco Millones, S. M., & Nauca Torres, E. S. (2022). Estrategia comercial para incrementar las ventas en una empresa óptica: DOI. 10.54798/EUJQ1658. *Revista Científica Emprendimiento Científico Tecnológico*, (3), 15-15.
<https://revista.ectperu.org.pe/index.php/ect/article/view/49>
- Chirinos, Y. del V., Meriño, V. H., Martínez, C. Y., & Perez, C. M. (2018). Emprendimiento sostenible para el desarrollo económico de las PYMES. *Revista ESPACIOS*, 39(07).
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n07/18390703.html>

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espiritu Santo



- Costa, S. de S. G. (2009). Governamentalidade neoliberal, teoria do capital humano e empreendedorismo. *Educação e Realidade*, 34(02), 171-186.
- Cruz, M. P. M. D. la, Castellanos, E. A. B., Moreira, J. A. M., & Huayamave, E. M. V. (2022). La mejora y crecimiento empresarial a través de las estrategias de marketing digital. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 4(17), 45-62. <https://doi.org/10.53734/eidea.vol4.id234>
- Dávalos Segovia, M. de la P., & Ramírez Granada, O. J. R. (2019). La planificación estratégica como base para el éxito de empresas familiares en Paraguay. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 3(1), 166-185. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v3i1.17
- Duarte, D., & Noguera, A. (2024). Educación financiera y finanzas personales en los comerciantes del Mercado Municipal de Saltos del Guairá. *Revista Científica UPAP*, 4(2), 88-99. <https://doi.org/10.54360/rcupap.v4i2.185>
- Duarte Sánchez, D. D., Román Martínez, C., & Caballero Ayala, J. R. (2025). Diagnóstico de la innovación en Pymes de Saltos del Guairá, Paraguay. *Revista Científica Multidisciplinaria Jetypeka*, 5(1), 1-29. <https://doi.org/10.64660/jetypeka.v5i1.135>
- Duarte Sánchez, D., & Guerrero Barreto, R. (2024). La investigación cuantitativa en las ciencias sociales. *REVISTA CIENTÍFICA UNE*, 7(1), Article 1. http://revistas.une.edu.py/index.php/revista_une/article/view/275
- Etgar, M., & Rachman-Moore, D. (2010). Geographical Expansion by International Retailers: A Study of Proximate Markets and Global Expansion Strategies. *Journal of Global Marketing*, 23(1), 5-15. <https://doi.org/10.1080/08911760903439560>
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 163. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Ferreira, J. V. C. (2024). Análisis del mercado de valores como alternativa de inversión para las PyMEs en Paraguay. *Revista Científica UCOM Scientia*, 2(2), 36-57. <https://doi.org/10.62544/ucomscientia.v2i2.35>
- Flores-Bautista, P. A., Jimenez-DeLucio, J., Rojo-Cisneros, S. J., & Sánchez-Ayala, J. A. (2023). Comprendiendo la fidelización de clientes: Elementos clave, estadísticas y clasificaciones. *XIKUA Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan*, 11(22), 18-24. <https://doi.org/10.29057/xikua.v11i22.10650>
- Fonseca Feris, R., & Fleitas Alvarez, V. C. (2020). Las pequeñas y medianas empresas en Paraguay. Limitaciones para su internacionalización. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 16(2), 294-311. <https://doi.org/10.18004/riics.2020.diciembre.294>
- Fonseca Feris, R., Fleitas Alvarez, V. C., Fonseca Feris, R., & Fleitas Alvarez, V. C. (2020). Las pequeñas y medianas empresas en Paraguay. Limitaciones para su internacionalización. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 16(2), 294-311. <https://doi.org/10.18004/riics.2020.diciembre.294>
- Garrido Trejo, C. (2007). La educación desde la teoría del capital humano y el otro. *Educere*, 11(36), 73-80.



- Ginevičius, R., & Ostapenko, A. (2015). A quantitative evaluation of the company environment for the formation of its effective expansion strategy. *Intellectual Economics*, 9(2), 130-137. <https://doi.org/10.1016/j.intele.2016.02.004>
- González Molano, C., & Martínez Campo, J. L. (2014). Gerencia estratégica e innovación empresarial: Referentes conceptuales. *Dimensión Empresarial*, 12(2), 107-116.
- Guerras Martín, L. Á., Zúñiga Vicente, J. Á., Benito Osorio, D., & Colino, A. (2024). Estrategias de crecimiento en pymes para afrontar con éxito situaciones del entorno cambiantes. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (145), 42-46. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9495176>
- Gümüs, S., & Apak, S. (2011). Strategies of international growth in enterprises and strategic alliances. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, The Proceedings of 7th International Strategic Management Conference*, 24, 737-744. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.026>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Hildreth, W. B. (2000). Estrategia de financiación. En *Manual de Gestión Estratégica*. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780367804800-11/financing-strategy-bartley-hildreth>
- Kindström, D., Carlborg, P., & Nord, T. (2024). Challenges for growing SMEs: A managerial perspective. *Journal of Small Business Management*, 62(2), 700-723. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2082456>
- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Opción*, 24(55), 47-68. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1012-15872008000100004&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Liu, Y., Dilanchiev, A., Xu, K., & Hajiyeva, A. M. (2022). Financing SMEs and business development as new post Covid-19 economic recovery determinants. *Economic Analysis and Policy*, 76, 554-567. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2022.09.006>
- Llumiluisa, N. A. Q. (2019). Estrategias financieras en el desarrollo de las PYMES. *REVISTA DE INVESTIGACIÓN SIGMA*, 6(02), A. <https://doi.org/10.24133/sigma.v6i2.1675>
- Muñoz, L. D. C. (2020). Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. *REVISTA INNOVA ITFIP*, 6(1), Article 1. <https://doi.org/10.54198/innova06.03>
- Naciones Unidas. (2015). Objetivos y metas de desarrollo sostenible. *Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Ngo, M. N., & Nguyen, T. N. (2022). Financial development and business growth: A case of the Southern Key Economic Region. *Cogent Economics & Finance*, 10(1), 2099501. <https://doi.org/10.1080/23322039.2022.2099501>



- Niño Benavides, T. D. P., & Cortés Cortés, M. I. (2018). Comunicación estratégica y responsabilidad social empresarial, escenarios y potencialidades en creación de capital social: Una revisión de la literatura. *Prisma Social: revista de investigación social*, (22), 127-158.
- Ortega Carrasco, R. J., & Villalba Benítez, E. (2021). Retos y oportunidades de las pymes para fortalecer su competitividad. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 2(1), 115-128.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9585389>
- Ospina, D. E. R. (2015). Capital humano: Una visión desde la teoría crítica. *Cadernos EBAP.EBR*, 13, 315-331. <https://doi.org/10.1590/1679-395114754>
- Parejo, I. Á. B., Núñez, W. A. N., & Núñez, L. D. N. (2021). Inserción del análisis financiero en pymes colombianas como mecanismo para promover la sostenibilidad empresarial. *Desarrollo Gerencial*, 13(2).
<https://doi.org/10.17081/dege.13.2.4454>
- Pelayo, C. A. D., Arroyo, J. C., Meda, A. R., & Vázquez, G. P. M. (2021). Análisis de las condiciones administrativas, equidad de género, capacitación y desarrollo de la empresa en las pymes en Autlán de Navarro (Jalisco, México). *Revista Visión Contable*, (23), Article 23. <https://doi.org/10.24142/rvc.n23a2>
- Pereyra, R. G., & Espinoza, F. S. (2021). Las PyMES dirigidas por mujeres en Puebla: Los retos ante la crisis económica. *Vinculatégica EFAN*, 7(1).
<https://doi.org/10.29105/vtga7.2-15>
- Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030*. (2014). <https://www.stp.gov.py/pnd/wp-content/uploads/2014/12/pnd2030.pdf>
- Presentado, G. J. B., & Chung, C. K. K. (2024). Impacto de la inclusión financiera en las áreas informales del Paraguay. *Arandu UTIC*, 11(1), 303-312.
<https://doi.org/10.69639/arandu.v11i1.209>
- Raghuram, S. (1994). Linking staffing and training practices with business strategy: A theoretical perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 5(3), 237-251.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.3920050304>
- Ribadeneira, A. G. L. (2023). Estrategias de ventas en la era digital: Adaptación y maximización de oportunidades. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN : 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 8(3), 438-448. <https://ftp.polodelconocimiento.com/index.php/fipcaec/article/view/876>
- Saavedra García, M. L. (2014). La PYME como generadora de empleo en México. *CLIO América*, 8(16), 153-172.
- Shahzad, M. A., Jianguo, D., & Junaid, M. (2023). Impact of green HRM practices on sustainable performance: Mediating role of green innovation, green culture, and green employees' behavior. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(38), 88524-88547. <https://doi.org/10.1007/s11356-023-28498-6>
- Solis Rosales, R., & Cruz Romero, M. A. (2021). Flujo circular y desenvolvimiento económico en el pensamiento monetario de Joseph Alois Schumpeter. *Economía: teoría y práctica*, (54), 17-36.
<https://doi.org/10.24275/etypuam/ne/542021/solis>



- Street, C. T., & Cameron, A. (2007). External Relationships and the Small Business: A Review of Small Business Alliance and Network Research**. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 239-266. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00211.x>
- Surya, B., Menne, F., Sabhan, H., Suriani, S., Abubakar, H., & Idris, M. (2021). Economic Growth, Increasing Productivity of SMEs, and Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 20. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010020>
- Vardarlier, P., Vural, Y., Yıldırım, Ö., & Yılmaztürk, B. (2013). Impacts of Growth Strategies on Human Resources Policies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, The Proceedings of 9th International Strategic Management Conference*, 99, 861-868. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.558>
- Ventura, V. A., Lima, E., & Ventura, V. L. da S. (2018). Estratégias, recursos e capacidades dinâmicas viabilizadores do alto crescimento orgânico em pequenas e médias empresas. *Latin American Journal of Business Management*, 9(1). <https://www.lajbm.com.br/journal/article/view/455>
- Villada Alzate, J. (2023). El marketing digital y su incidencia en la estrategia empresarial de las organizaciones: Una mirada teórico-contextual. *Revista Económica*, 11(2), 18-24. <https://doi.org/10.54753/rve.v11i2.1692>
- Villalobos López, J. (2023). Marco conceptual del desarrollo económico y desarrollo humano. *Denarius*, 1(44), 163-203. <https://doi.org/10.24275/uam/izt/dcsh/denarius/v2023n44/Villabolos>

Financiamiento: Este trabajo ha sido autofinanciado y es parte de la producción del semillero de Investigadores de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Nacional de Canindeyú.