

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), mayo-junio 2025,
Volumen 9, Número 3.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1

**ADAPTACIÓN ORGANIZACIONAL Y DESAFÍOS EN
LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO
DE MARKETING ONLINE EN MICROEMPRESAS DE
ELECTRÓNICA Y HOGAR, AYOLAS PARAGUAY**

ORGANIZATIONAL ADAPTATION AND CHALLENGES IN
THE IMPLEMENTATION OF AN ONLINE MARKETING
STRATEGIC PLAN IN ELECTRONICS AND HOME
MICROENTERPRISES, AYOLAS PARAGUAY.

Sergio Antonio Galeano Ferreira
Auditoría y Contaduría Pública Nacional

Néstor Matías González Ortellado
Ciencias Administrativas

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.17905

Adaptación organizacional y desafíos en la implementación de un plan estratégico de marketing online en microempresas de electrónica y hogar, Ayolas Paraguay

Sergio Antonio Galeano Ferreira¹sgsergiogaleano@gmail.com<https://orcid.org/0009-0002-3260-6608>

Auditoría y Contaduría Pública Nacional

Néstor Matías González Ortelladomurci_mat21385@live.com<https://orcid.org/0009-0007-2436-8300>

Ciencias Administrativas

Facultad de Ciencias Contables Administrativas
y Económicas

Universidad Nacional de Pilar

RESUMEN

El presente estudio analizó la adaptación organizacional y desafíos en la implementación de un plan estratégico de marketing online en microempresas de electrónica y hogar, Ayolas Paraguay. Se parte del reconocimiento de que estas unidades económicas enfrentan desafíos particulares en su proceso de digitalización, especialmente en contextos de escasa capacitación, planificación empírica y resistencia al cambio. La investigación adoptó un enfoque mixto. En la fase cuantitativa, se aplicó una encuesta estructurada a 13 empleados de microempresas. En la fase cualitativa, se realizaron entrevistas semiestructuradas a 8 propietarios, analizadas mediante codificación abierta y axial. Las variables estudiadas incluyeron: adaptación organizacional, planificación de marketing digital, capacitación y cultura digital, percepción del cambio y uso de herramientas digitales. Los resultados demuestran una limitada planificación estratégica, bajo uso de herramientas digitales especializadas, escasa inversión en formación del personal y una actitud pasiva frente a la transformación digital. Los cambios organizacionales se dan de forma reactiva, sin liderazgo ni estructuras formales. Como recomendación, se propone diseñar planes de marketing digital adaptados al contexto local, fomentar la capacitación continua, mejorar la cultura organizacional hacia la innovación, y establecer alianzas institucionales que apoyen el proceso de digitalización y profesionalización de las microempresas.

Palabras clave: adaptación organizacional, marketing online, microempresas, plan estratégico

¹ Autor principal

Correspondencia: sgsergiogaleano@gmail.com

Organizational adaptation and challenges in the implementation of an online marketing strategic plan in electronics and home microenterprises, Ayolas Paraguay

ABSTRACT

This study analyzed organizational adaptation and challenges in implementing a strategic online marketing plan in electronics and household microenterprises in Ayolas, Paraguay. It recognizes that these economic units face particular challenges in their digitalization process, especially in contexts of limited training, empirical planning, and resistance to change. The research adopted a mixed-method approach. In the quantitative phase, a structured survey was administered to 13 microenterprise employees. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 8 owners, analyzed using open and axial coding. The variables studied included: organizational adaptation, digital marketing planning, training and digital culture, perception of change, and use of digital tools. The results demonstrate limited strategic planning, low use of specialized digital tools, limited investment in staff training, and a passive attitude toward digital transformation. Organizational changes occur reactively, without leadership or formal structures. As a recommendation, we propose designing digital marketing plans adapted to the local context, promoting ongoing training, improving the organizational culture toward innovation, and establishing institutional alliances that support the digitalization and professionalization process of microenterprises.

Keywords: organizational adaptation, online marketing, microenterprises, strategic plan

Artículo recibido 09 mayo 2025

Aceptado para publicación: 11 junio 2025



INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el avance acelerado de las tecnologías digitales ha generado cambios profundos en la manera en que microempresas (MiPymes) gestionan sus procesos, se comunican con sus clientes y diseñan sus estrategias comerciales. Este nuevo escenario impone exigencias particulares a las microempresas, especialmente a aquellas del sector comercial, las cuales suelen enfrentar limitaciones estructurales que obstaculizan su integración efectiva a la economía digital.

En el contexto paraguayo, donde las micro y pequeñas empresas representan más del 90% del tejido empresarial y constituyen un motor clave de empleo y dinamismo económico, los desafíos relacionados con la transformación digital adquieren una especial relevancia (Ministerio de Industria y Comercio (MIC, 2022). A pesar de su peso económico, estas unidades productivas presentan un rezago significativo en cuanto a adopción tecnológica. Según González y otros, (2021), una de las principales barreras es la limitada infraestructura digital, lo que restringe su eficiencia operativa, capacidad logística y acceso a mercados ampliados a través del comercio electrónico.

Este problema es particularmente visible en sectores como el comercio minorista de productos electrónicos y artículos para el hogar, donde los consumidores valoran experiencias de compra ágiles, confiables y personalizadas. No obstante, muchas de estas empresas continúan operando bajo esquemas tradicionales, con escasa presencia digital y sin estrategias estructuradas de marketing online, lo que afecta su posicionamiento frente a competidores de mayor escala (Torres y otros, 2022).

Además, factores como la escasez de recursos financieros, el bajo nivel de formación en competencias digitales y la resistencia al cambio organizacional agravan esta situación. La investigación de Brito y otros, (2021) resalta que la resistencia al cambio no solo obedece a cuestiones generacionales o culturales, sino también a la falta de acompañamiento técnico en los procesos de digitalización, lo cual genera incertidumbre y limita el aprovechamiento pleno de las tecnologías disponibles.

Frente a este panorama, la capacidad de adaptación organizacional se configura como un eje fundamental para la transformación digital. Adaptarse implica reformular estructuras, procesos y competencias internas, así como promover una cultura de innovación orientada al aprendizaje continuo y a la mejora en la experiencia del cliente (Gascó-Hernández & Torres-Coronas, 2020). En el caso de muchas microempresas paraguayas, sin embargo, este proceso se ve restringido por una visión

empresarial de corto plazo, que no siempre reconoce el valor estratégico de la tecnología en la sostenibilidad del negocio.

En este marco, el presente artículo se orienta a *analizar la implementación de planes estratégicos de marketing digital en microempresas dedicadas a la venta de productos electrónicos y artículos para el hogar en la ciudad de Ayolas, Paraguay*. El estudio parte del reconocimiento de que, aunque estas empresas comercializan bienes asociados al desarrollo tecnológico, aún enfrentan desafíos internos para digitalizar sus propias operaciones. La investigación se propone identificar los procedimientos adoptados para establecer estrategias digitales y los factores organizacionales que condicionan su ejecución, con el fin de contribuir al entendimiento de las dinámicas de adaptación que experimentan estas unidades económicas frente al desafío de la transformación digital.

Marco Teórico

Transformación Digital de las MiPymes en Paraguay

La transformación digital en las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) paraguayas se enfrenta a desafíos estructurales y operativos, pero también ofrece oportunidades significativas. La capacitación del capital humano es un facilitador clave, ya que fortalece las competencias digitales y reduce la resistencia al cambio, favoreciendo una adopción fluida de tecnologías emergentes (González y otros, 2021; Silva y otros, 2019). Sin embargo, la resistencia interna sigue siendo una barrera crítica, por lo que las estrategias de gestión del cambio son esenciales (Silva y otros, 2019).

Un aspecto estratégico fundamental es la ciberseguridad, crucial para la protección de datos y la confidencialidad, lo que genera confianza y sostenibilidad tecnológica (Rodríguez y otros, 2020). Además, la transformación digital impulsa la innovación y mejora la experiencia del cliente, siendo la colaboración interna y externa (con proveedores, clientes y otras empresas) vital para una implementación exitosa (Torres y otros, 2022). Finalmente, el respaldo institucional y gubernamental a través de políticas públicas de fomento digital es un factor que fortalece la competitividad de las MiPymes en mercados regionales e internacionales (Méndez y otros, 2018).

La Tecnología como herramienta para la transformación digital

El uso de redes sociales, plataformas digitales y otros recursos tecnológicos es indispensable para una gestión empresarial eficiente, permitiendo optimizar tiempos y procesos (Gallego Trijueque, 2017). La

tecnología es una herramienta clave para el desarrollo de negocios (López-Sandoval, 2020), pero su implementación debe ir acompañada de la preparación adecuada del capital humano y una actitud proactiva del personal, ya que la transformación digital implica una renovación integral en la forma de operar.

Para impulsar la incorporación de empresas al comercio electrónico, se sugieren cinco pasos fundamentales:

- **Definir el posicionamiento digital:** Establecer una identidad digital coherente con los valores del negocio.
- **Seleccionar el catálogo de productos:** Elegir los artículos a ofrecer en línea, presentándolos de forma atractiva y con descripciones detalladas.
- **Elegir un modelo de venta online:** Considerar entre Marketplace, canales propios o una opción mixta.
- **Establecer métodos de pago y logística de distribución:** Asegurar un proceso de compra confiable y contar con servicios logísticos eficientes.
- **Diseñar una estrategia digital integral:** Integrar el comercio electrónico en un plan de marketing digital más amplio que incluya posicionamiento web, redes sociales y otras herramientas para amplificar el alcance del negocio.

En contextos de incertidumbre, las MiPymes deben adaptarse a nuevos hábitos de consumo, mantener una comunicación activa en redes sociales, actualizar sus medios digitales, utilizar plataformas tecnológicas seguras y aplicar técnicas de investigación de mercado para decisiones informadas (Castro, 2020).

Microempresas de electrónica y hogar en la era digital

Las microempresas, con sus recursos limitados, enfrentan desafíos particulares en la planificación estratégica digital. El sector de electrónica y hogar es especialmente sensible a las tendencias tecnológicas y al comportamiento del consumidor online, donde la comparación de precios y reseñas es común, lo que exige una presencia digital efectiva (eMarketer, 2025).

El marketing digital es una herramienta estratégica esencial para incrementar las oportunidades de venta para las pymes (Goyal et al., 2021, citado en Rendón Londoño y otros, 2022). Su efectividad depende de la implementación adecuada de diversas estrategias, siendo impulsada por factores como:

- **Herramientas de uso:** La percepción de eficacia en la interacción con clientes potenciales (Mitrevá et al., 2022, citado en Rendón Londoño y otros, 2022).
- **Motivación al uso:** El aumento de clientela y la efectividad del contenido, especialmente en redes sociales (Nuseir & Refae, 2022; Saeed et al., 2020, citados en Rendón Londoño y otros, 2022).
- **Estrategias y medios:** Permiten identificar necesidades del mercado y consolidar relaciones con el público objetivo (Dumitriu et al., 2019, citado en Rendón Londoño y otros, 2022).
- **Ventajas percibidas:** Como la reducción de costos, mejora de imagen y expansión del mercado (Syaifuddin & Ardini, 2020, citados en Rendón Londoño y otros, 2022).

Adaptación empresarial para la transformación digital y plan de marketing integrado

La adaptación empresarial es crucial en la transformación digital, un entorno dinámico y en evolución impulsado por las TIC. Las organizaciones deben ser flexibles y reaccionar a las dinámicas del mercado para sobrevivir.

Las claves de la adaptación en la era digital incluyen:

- **Necesidad de Ajuste Constante:** Comprender que el ambiente interno y externo siempre fluctúa, requiriendo que las organizaciones estén preparadas para cualquier variación y tengan la capacidad de respuesta (Pineda y Cortés, 2018, citados en Medina Chicaiza y otros, 2022).
- **Agilidad y Habilidad de Asimilación:** La capacidad de una empresa para responder a los clientes externos y asimilar los cambios de forma efectiva, ya que no hacerlo puede llevar al caos (Frías y Véliz, 2013, citados en Medina Chicaiza y otros, 2022).
- **Conocimiento del Entorno Digital:** Requiere un conocimiento profundo de las dimensiones ambientales y los actores clave (clientes, proveedores, competidores), implicando una búsqueda constante de información para monitorear el entorno (Zúñiga et al., 2020, citados en Medina Chicaiza y otros, 2022).

– **Aprovechamiento del Comercio Digital:** La adopción del **comercio electrónico (e-commerce)** fortalece la relación con los clientes y agiliza procesos, creando nuevas oportunidades para acceder y expandir mercados (Zúñiga et al., 2020, citados en Medina Chicaiza y otros, 2022).

– **Incorporación de Herramientas Digitales:** Integrar en la estrategia **sitios web profesionales** (Ballesteros et al., 2019), posicionamiento en buscadores (SEO) para visibilidad (Fierro et al., 2017), redes sociales como instrumento de comunicación y conexión eficiente (Fierro et al., 2017), y publicidad online para competir y construir conciencia de marca (Gómez, 2016; Mishra y Mahalik, 2017) , citados en Medina Chicaiza y otros, (2022).

Según Vidal Fernández, (2016) un plan de marketing efectivo en la era digital integra lo tradicional y lo online, estructurándose en:

– **Análisis de la Situación:** Interno (auditoría web, redes sociales) y externo (competencia, mercado, PEST, DAFO).

– **Establecimiento de Objetivos:** Deben ser **SMART** (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes, con Tiempo).

– **Estrategias y Tácticas:** Ajustadas al **túnel de ventas** (Atracción, Conversión, Fidelización).

- **Atracción:** Marketing en buscadores (SEO/SEM), redes sociales e Inbound Marketing.

- **Conversión:** **Lead Score** (identificación cualitativa de prospectos) y **Lead Nurturing** (contenido personalizado).

- **Fidelización:** Servicio postventa, programas de afiliación, CRM, bonificaciones y refuerzo de reputación online.

– **Presupuesto:** Cuadro de gastos e ingresos con previsión y cálculo de indicadores de viabilidad (VAN, TIR, ROI).

– **Medición y Control:** Uso de Key Performance Indicators (KPIs) para evaluar el desempeño (visitas, visitantes únicos, tasa de rebote, fuentes de tráfico).

El marketing digital no reemplaza al tradicional, sino que lo complementa, ofreciendo mayor alcance, difusión y precisión en la medición de resultados. La transición del modelo de las 4Ps a las 4Cs (Costo, Cliente, Comodidad, Conversación) permite una mayor cercanía y diálogo con el cliente, adaptándose a sus necesidades y facilitando la retroalimentación.

METODOLOGÍA

Para abordar la pregunta y los objetivos de esta investigación, se adoptó un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo), lo cual permite una comprensión profunda y contextualizada de la adaptación organizacional de microempresas en un entorno de digitalización, integrando tanto percepciones subjetivas como evidencias empíricas cuantificables. Esta combinación metodológica favorece un análisis holístico de realidades complejas, permitiendo captar significados, experiencias y dinámicas organizacionales (Hernández Sampieri y otros, 2014).

El diseño de investigación es no experimental y transeccional, ya que se recolectarán datos en un único momento temporal, sin manipular variables. En cuanto al alcance del estudio, se trata de una investigación exploratoria-descriptiva, adecuada para examinar fenómenos poco documentados empíricamente y facilitar la caracterización inicial de elementos relevantes, así como la generación de hipótesis futuras (Ramos-Galarza, 2020).

La población de estudio está constituida por las ocho (8) microempresas del rubro electrónica y hogar de la ciudad de Ayolas en el año 2025 (incluyendo casas de celulares y tiendas de electrónica general). Dado el tamaño reducido y accesible del universo, se realizó un muestreo censal, trabajando con el 100% de las unidades empresariales. En cada microempresa se entrevistó al propietario o gerente, y, a 1 o 2 empleados involucrados directamente en ventas o atención al cliente totalizando 13 personas. La cantidad de personas que fueron encuestadas y entrevistadas para esta investigación suman 21.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

- **Entrevistas semi-estructuradas** dirigidas a propietarios o gerentes, con el objetivo de explorar sus conocimientos sobre la planificación de marketing digital, barreras institucionales, procesos de adaptación organizacional, cultura empresarial y estrategias de capacitación. Esta técnica, por su flexibilidad, permite una interacción dinámica y la captación de matices en las experiencias vividas (López Sosa, 2020, citado en Estrada y otros, 2025).
- **Cuestionarios estructurados (encuestas)** aplicados a empleados, orientados a medir la percepción sobre la claridad de los objetivos de marketing online, el uso de herramientas digitales, la formación recibida y la disposición al cambio.

Los instrumentos fueron diseñados con base en criterios teóricos, revisados por expertos en marketing digital y gestión de microempresas, y validados para asegurar su claridad, pertinencia y confiabilidad.

Análisis de los datos

Las entrevistas se analizaron mediante análisis de contenido temático manual, utilizando codificación abierta y axial, basada en la teoría fundamentada. El proceso incluye: lectura comprensiva, identificación de unidades de significado, categorización por temas y síntesis de resultados. Se emplearán herramientas simples como hojas de cálculo o procesadores de texto (Bardin, 1986, citado en Delgado y Del Villar, 1994).

Los cuestionarios se analizaron mediante estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes y medias), utilizando herramientas accesibles como Excel, lo que permitió una sistematización clara sin requerir software estadístico avanzado (Fernández & Guitart).

Consideraciones éticas

La investigación se desarrolló conforme a los principios éticos establecidos por la American Psychological Association (APA, 2019), garantizando la protección, confidencialidad y el consentimiento informado de los participantes. Todos los involucrados serán informados sobre los objetivos del estudio, la voluntariedad de su participación y el tratamiento confidencial de los datos.

Cuadro de Variables, Indicadores y Referencias Teóricas

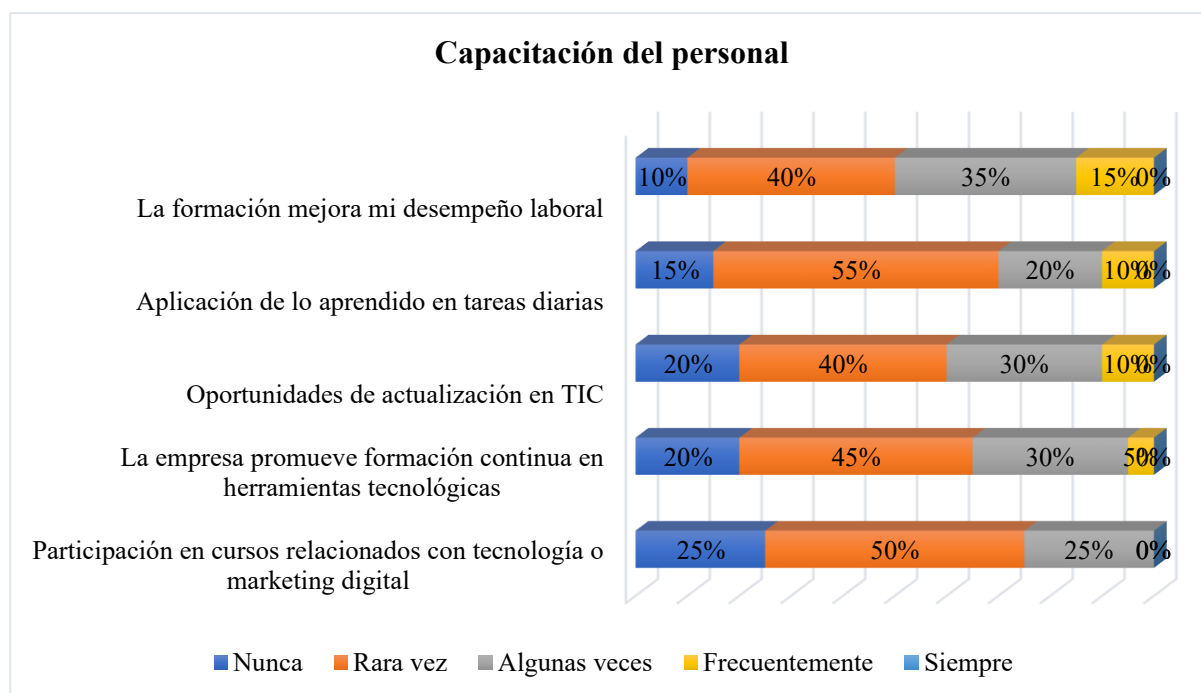
Variable	Dimensión / Subcategoría	Indicadores	Referencia teórica	Fuente
Adaptación organizacional	– Estrategias internas	– Cambios implementados en procesos internos	Goyal y otros, (2021)	Propietario
	– Cultura organizacional	– Nivel de apertura al cambio		
		– Flexibilidad estructural		

Planificación de marketing digital	–	Objetivos	–	Existencia de	Manoharan & Narayanan (2021)	Propietario
	–	Canales utilizados		metas definidas		
			–	Uso de redes sociales, sitio web, email marketing, SEO/SEM		
Capacitación del personal	–	Formación en TIC	–	Participación en cursos o talleres	Nuseir & Refae (2022)	Empleados
	–	Actualización continua	–	Aplicación de conocimientos adquiridos		
Uso de herramientas digitales	–	Tipología	–	Herramientas	Princesa & Djajalaksana (2021, citado en)	Empleados
	–	Frecuencia de uso		empleadas (redes sociales, CRM, apps de diseño, plataformas de venta)		
			–	Frecuencia de uso (diaria/semanal)		
Percepción del cambio	–	Actitud del personal	–	Grado de aceptación del marketing digital	López Sosa (2020, citado en Estrada y otros, 2025).	Empleados
	–	Nivel de motivación		Compromiso con procesos de cambio		

Fuente: Elaboración propia

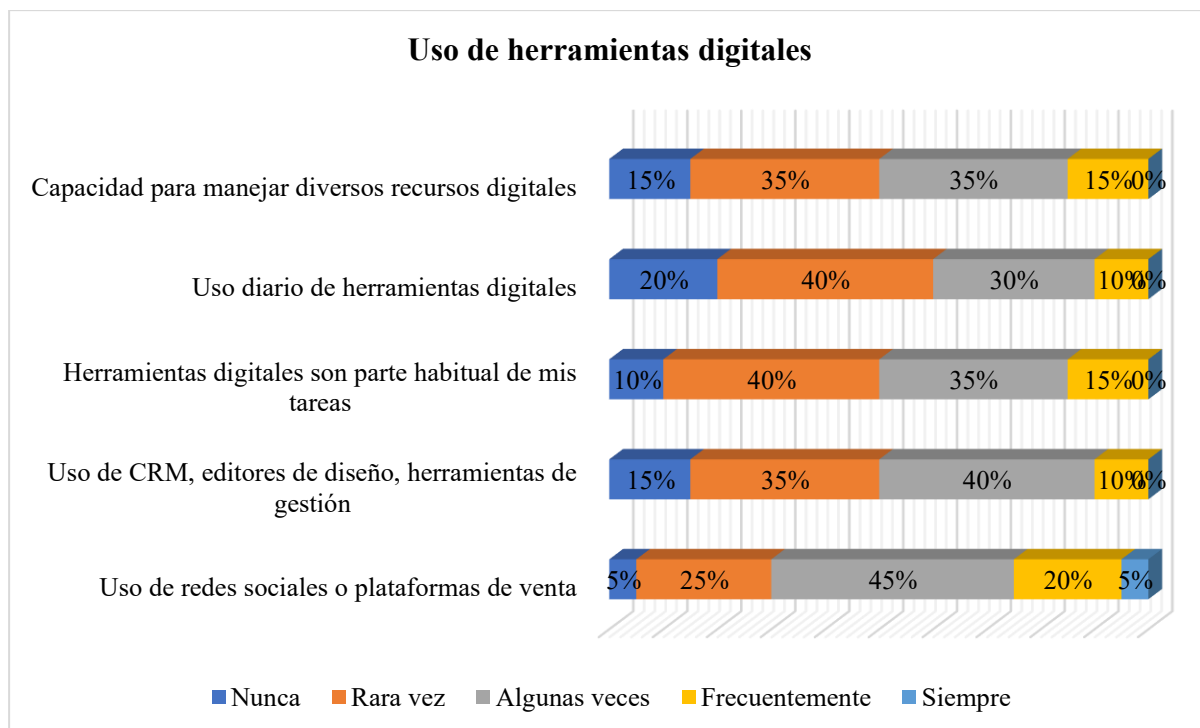
RESULTADOS

Resultados del análisis cuantitativo (13 empleados)



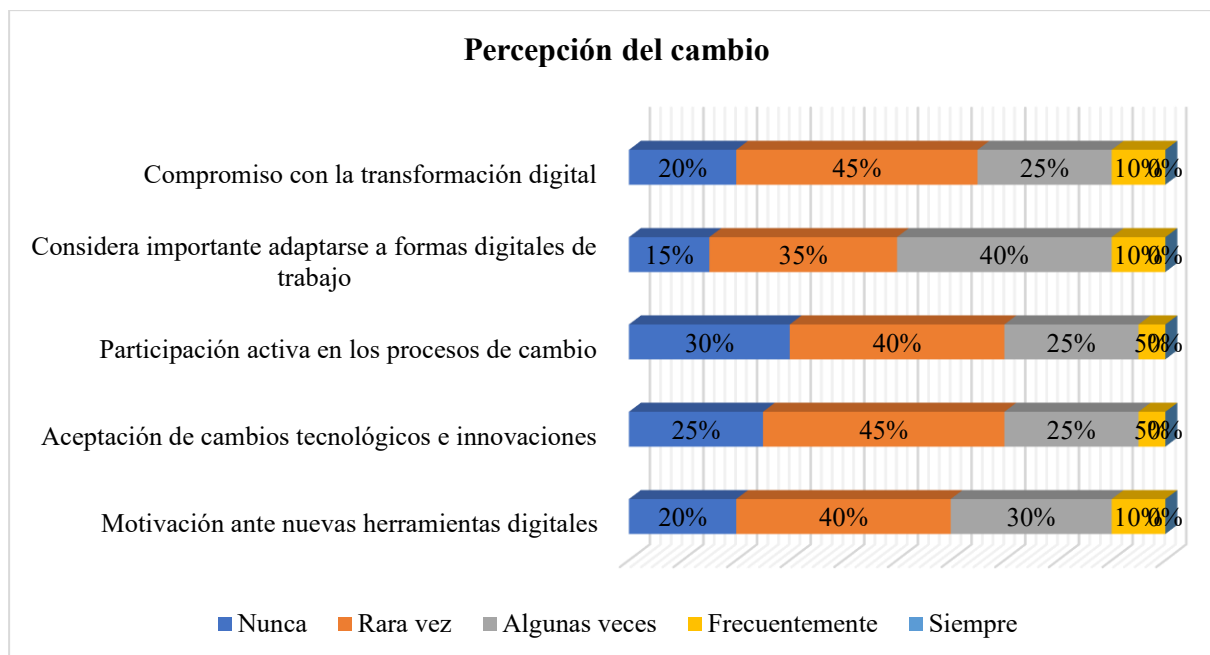
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados reflejan que la capacitación del personal en las microempresas es limitada y presenta un bajo nivel de formación continua. Un 75% de los empleados rara vez o nunca participa en cursos relacionados con tecnología o marketing digital. Un 50% entre nunca y rara vez identifica las oportunidades reales de actualización en TIC. Con un 60% que las recibe pocas veces o nunca actualizaciones. La aplicación práctica de lo aprendido en las tareas diarias es baja, ya que el 70% apenas lo utiliza algunas veces o menos. De igual manera, solo un 15% considera que la formación mejora frecuentemente su desempeño laboral, lo que evidencia la necesidad de fortalecer los procesos de capacitación para impactar positivamente en la productividad y desarrollo del personal.



Fuente: Elaboración propia.

Se logra visualizar que los resultados demuestran que, aunque una parte significativa de los empleados utiliza herramientas digitales de forma ocasional, el uso frecuente y habitual es todavía limitado. Por ejemplo, el 45% usa redes sociales o plataformas de venta algunas veces, pero solo un 25% lo hace frecuentemente o siempre. En cuanto a herramientas más especializadas como CRM o editores de diseño, la mayoría las usa rara vez o algunas veces, y casi nadie las utiliza de forma continua. Además, la incorporación de herramientas digitales en las tareas diarias no es común para el 50% de los encuestados, y solo un pequeño grupo demuestra capacidad consolidada para manejar diversos recursos digitales con regularidad. Esto indica una brecha importante en la adopción y dominio de tecnologías digitales, lo que puede limitar la productividad y competitividad de la empresa si no se promueven estrategias de capacitación y mayor integración tecnológica.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados muestran una marcada resistencia al cambio digital por parte del personal. Un 60% declara que *rara vez* o *nunca* se siente motivado ante nuevas herramientas digitales, y un 65% señala una baja aceptación frente a innovaciones tecnológicas. Además, el 70% manifiesta que *nunca* o *rara vez* participa activamente en los procesos de cambio, lo que evidencia una actitud pasiva frente a la transformación. Si bien el 40% reconoce *algunas veces* la importancia de adaptarse a formas digitales de trabajo, solo el 10% lo hace *frecuentemente*, y ninguno lo hace *siempre*. En cuanto al compromiso con la transformación digital, el 65% indica que *nunca* o *rara vez* lo asume, lo que refleja un bajo involucramiento general. Estos datos sugieren la necesidad urgente de generar estrategias de sensibilización, formación y liderazgo participativo que fomenten una cultura de cambio más activa y receptiva frente a la digitalización.

Resultados del análisis cualitativo (entrevistas a 8 propietarios)

Se realizó un análisis temático manual con codificación abierta y axial sobre las entrevistas aplicadas a propietarios de microempresas. A continuación, se presenta el resumen por variable:

Adaptación organizacional

- **Estrategias internas:** La mayoría de los propietarios señalaron que no implementan planes formales de cambio; los ajustes son reactivos ante problemas o demandas del mercado.

- **Cultura organizacional:** Se percibe resistencia al cambio entre los trabajadores mayores y falta de liderazgo orientado a la innovación.

- **Códigos emergentes:** *resistencia, cambio improvisado, falta de planificación.*

Planificación de marketing digital

- **Objetivos:** Solo 2 de 8 empresas tienen objetivos claros en marketing digital; el resto actúa de forma intuitiva.

- **Canales utilizados:** El uso se limita a redes sociales, especialmente WhatsApp y Facebook. No hay evidencia de estrategias SEO/SEM ni de email marketing.

- **Códigos emergentes:** desconocimiento, uso empírico, canales tradicionales digitales.

Capacitación y cultura digital (perspectiva del empleador)

- La mayoría de los propietarios reconocen que no invierten en formación del personal por falta de recursos o desconocimiento de opciones accesibles. Justifican que es una iniciativa que debe partir del empleado.

DISCUSIÓN

Con relación a la capacitación y cultura digital de los empleados, existe una baja participación en procesos formativos, mientras que los propietarios justifican la falta de inversión en capacitación por carencias presupuestarias o desconocimiento de opciones. Esta falta de cultura de formación continua limita el desarrollo de competencias digitales, en línea con estudios que advierten que la escasa capacitación en microempresas reduce significativamente la competitividad y capacidad de innovación (De La Cruz Medina, 2025).

En cuanto al uso de herramientas digitales, una mayoría de los empleados indican un uso esporádico o nulo de herramientas digitales en su labor diaria, siendo las redes sociales las más empleadas, aunque sin estrategia. La adopción de tecnologías más avanzadas (como CRM o software de gestión) es marginal. Estos hallazgos el escaso uso de herramientas digitales se asocia a limitaciones formativas, económicas y a una gestión tradicional poco orientada a la digitalización (Secretaría General Iberoamericana, 2023).

Sobre la percepción del cambio y transformación digital, los encuestados expresan escasa motivación y bajo compromiso con la transformación digital, lo que se traduce en una actitud pasiva frente a la

innovación. Las entrevistas refuerzan esta visión al destacar que los cambios son improvisados, reactivos y sin liderazgo formal. Como señala Vidal Fernández, (2016), la transformación digital exige no solo tecnología, sino también una cultura organizacional abierta al cambio, que actualmente parece ausente en los casos estudiados.

La planificación de marketing digital es relativamente inexistente atendiendo que las microempresas entrevistadas no presentan objetivos definidos en marketing digital, y el uso de canales se limita a plataformas sociales básicas, como WhatsApp o Facebook. Esta visión empírica y poco estratégica del marketing digital reduce su efectividad, situación que ya ha sido documentada por Zamora Montenegro, (2024) quien advierte que la falta de planificación y desconocimiento técnico son obstáculos recurrentes para una gestión de marketing eficaz en pequeños negocios.

Por otra parte, en cuanto a la adaptación organizacional las microempresas se adaptan de forma reactiva, sin planificación estructurada ni liderazgo claro, y que existe una resistencia al cambio, especialmente entre empleados de mayor edad. La ausencia de una estrategia formal de adaptación organizacional coincide con lo señalado por Gómez Álvarez. (2021), quien indica que, en microempresas, el cambio organizacional es muchas veces contingente y se gestiona de manera improvisada, lo que debilita la capacidad de anticiparse y responder a entornos dinámicos.

CONCLUSIÓN

La implementación de planes estratégicos de marketing digital en microempresas de Ayolas es aún incipiente y presenta importantes debilidades. Se observa una falta de planificación formal en las acciones vinculadas al marketing digital. La mayoría de las empresas opera de manera empírica, con decisiones tomadas sin establecer objetivos concretos ni estrategias definidas. El uso de canales digitales se limita a redes sociales de alcance general, sin aprovechar otras herramientas más especializadas que permitirían segmentar, automatizar y optimizar la gestión comercial.

La formación del personal en competencias digitales es escasa. Las microempresas no han incorporado programas de capacitación sistemáticos ni promueven la actualización tecnológica entre sus empleados, lo cual restringe la aplicación práctica de nuevas herramientas y afecta el rendimiento operativo. Esta falta de cultura digital también se refleja en una baja adopción de tecnologías clave para el marketing actual, como los sistemas de gestión de clientes, editores gráficos o plataformas de comercio electrónico.

Asimismo, la actitud del personal frente al cambio y la transformación digital es predominantemente pasiva. Se detecta resistencia al uso de nuevas tecnologías, escasa participación en procesos de innovación y un bajo compromiso con la evolución hacia modelos de trabajo digitalizados. Esta situación se ve agravada por la ausencia de un liderazgo interno que impulse el cambio organizacional y acompañe a los equipos en la transición digital.

Se concluye que las microempresas no cuentan con mecanismos institucionalizados para adaptarse estratégicamente a los desafíos del entorno digital. Los procesos de cambio son reactivos, improvisados y desarticulados, lo que debilita la capacidad de respuesta y limita su competitividad a mediano y largo plazo.

Se recomienda que las microempresas trabajen en el diseño e implementación de planes estratégicos de marketing digital integrales y contextualizados, que incluyan una planificación clara, la definición de objetivos específicos y la profesionalización de los canales digitales utilizados. Asimismo, es fundamental impulsar la capacitación continua del personal, promover el uso efectivo de herramientas tecnológicas, y fortalecer el liderazgo para generar una cultura organizacional más receptiva al cambio e innovadora.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- American Psychological Association. (2019). *Stress*. <https://www.apa.org/topics/stress/>
- Brito, L., Romero, M., & Arévalo, F. (2021). Transformación digital en microempresas: desafíos y oportunidades en América Latina. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(3), 45-60.
- Castro, F. (2020). Estrategias y consejos para Pymes en tiempos de pandemia. Campus Sonora Norte. Tecnológico de Monterrey. <https://tec.mx/es/noticias/sonora-norte/institucion/estrategias-y-consejos-para-pymesen-tiempos-de-pandemia>
- De La Cruz Medina, S. (abril de 2025). Importancia de la capacitación continua en el desarrollo del talento corporativo. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, Volumen VI*(Número 2), 1970-1978. <https://doi.org/https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3744>
- Delgado, M., & Del Villar, F. (1994). El análisis de contenido en la investigación de la enseñanza de la Educación Física. *Revista Motricidad*, Vol. 1, 25-44. <http://Dialnet-ElAnalisisDeContenidoEnLaInvestigacionDeLaEnsenanz-2277996.pdf>



- Estrada, Y., Fuentes, Y., Navarrete, B., & Arias-Ortega, K. (2025). Voces de madres y padres para asegurar el bienestar y educación emocional en la niñez. *ACADEMO. Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, Vol. 12(núm. 2), 1-16. <https://doi.org/https://doi.org/10.30545/academo.2025.n2.1207>
- Fernández, D., & Guitart, M. (s.f.). Estadística descriptiva y Análisis de datos. *Cátedra: Probabilidad y Estadística*. Facultad Regional Mendoza. Universidad Tecnológica Nacional. <http://www1.frm.utn.edu.ar/estadistica/documentos/ed&ad.pdf>
- Gallego Trijueque, S. (2017). Redes sociales y digitales: información, comunicación y sociedad. *Tesis inédita de la Universidad Complutense de Madrid*. Facultad de Ciencias de la Documentación. <https://eprints.ucm.es/44233/1/T39077.pdf>
- Gascó-Hernández, M., & Torres-Coronas, T. (2020). La transformación digital de las pymes: un enfoque desde la gestión del cambio. *Revista de Estudios Empresariales*, 2(1), 89-103.
- Gómez Álvarez, P. D. (2021). El cambio y su impacto en las organizaciones. *ACADEMO*, vol. 8(núm. 2), 213-220. <https://doi.org/https://doi.org/10.30545/academo.2021.jul-dic.10>
- González, J., López, M., & Ríos, A. (2021). Transformación digital en PYMES paraguayas: análisis sistemático de literatura. *Revista de Innovación Empresarial*, 14(2), 45-59.
- Goyal, A., Bhong, S., Kumbhare, P., & Bharadkar, R. (2021). The New Era of Digital Marketing: A Literature Review. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, Vol. 18(núm. 10), 728-741. <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/9890>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). México: Mc Graw-Hill. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008>
- López-Sandoval, B. (2020). Entre reinención y rebusque, la realidad de las Pymes en Colombia. F. *Trabajo de Grado - Especialización*. Universidad Católica de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. <https://repository.ucatolica.edu.co/entities/publication/957cb63b-8f0b-4277-96a5-7b4429a07654>

- Manoharan, G., & Narayanan M., S. (2021). A Research Study to Investigate the Feasibility of Digital Marketing Strategies in Advertising. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, Vol. 18(núm. 9), 450-456.
- Medina Chicaiza, P., Chango Guanoluisa, M., Corella Cobos, M., & Guizado Toscano, D. (2022). Transformación digital en las empresas: una revisión conceptual. *Journal of Science and Research*, Vol. 7(Nº CININGEC II), 756-769.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.7726439>
- Méndez, R., Ortega, N., & Salazar, F. (2018). Competitividad digital en América Latina: el rol de las políticas públicas para las PYMES. *Revista de Economía Aplicada*, 31(6), 8295-8312.
- Ministerio de Industria y Comercio (MIC). (2022). *Informe Nacional sobre el estado de las micro, pequeñas y medianas empresas en Paraguay*. Asunción: Dirección General de MIPYMES.
<https://www.mic.gov.py>
- Nuseir, M. T., & El Refae, G. (2022). The Effect of Digital Marketing Capabilities on Business Performance Enhancement: Mediating the Role of Customer Relationship Management (CRM). *International Journal of Data and Network Science*, Vol. 6(núm. 2), 295-304.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.1.008>
- Ramos-Galarza, C. A. (2020). Los alcances de una investigación. *CIENCIAMÉRICA. Revista de Divulgación Científica de la Universidad Indoamérica*, Vol. 9(núm. 3), 1-6.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- Rendón Londoño, L. M., Ospina Londoño, Y., Palacio Pareja, M., Arcila Acosta, C. A., & Bermeo Giraldo, M. C. (2022). Factores perceptuales del uso del marketing digital en pequeñas y medianas empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, vol. 18(núm. 35), 1-15.
<https://www.redalyc.org/journal/4096/409674549003/html/>
- Rodríguez, A., Fernández, R., & Morales, J. (2020). Ciberseguridad y transformación digital en PYMES latinoamericanas. *Revista Iberoamericana de Tecnología y Gestión*, 6(4), 102-117.
- Secretaría General Iberoamericana. (Marzo de 2023). *Caja de herramientas para la transformación digital de las PyMEs de iberoamérica*. Chile. <https://www.segib.org/wp-content/uploads/3.-Caja-de-Herramientas.pdf>

- Silva, P., Duarte, C., & Cabrera, L. (2019). Adopción tecnológica y resistencia al cambio en pequeñas empresas paraguayas. *Estudios Empresariales del Cono Sur*, 11(1), 77-90.
- Taboada, D. (24 de marzo de 2020). *La transformación digital de las pymes en tiempos de COVID-19*. <https://www.muycomputerpro.com/2020/03/24/la-transformacion-digital-de-las-pymes-en-tiempos-de-covid-19>
- Torres, M., Gómez, D., & Vera, T. (2022). Innovación digital y experiencia del cliente en microempresas paraguayas. *Cuadernos de Desarrollo Empresarial*, 9(3), 88-101.
- Vidal Fernández, P. (Mayo – agosto de 2016). Metodología para la elaboración de un plan de marketing online. *3C Empresa*, Vol.5(Nº 2 (Edición núm. 26)), 57 – 72. <https://doi.org/DOI:10.17993/3cemp.2016.050226.57-72>
- Zamora Montenegro, A. M. (2024). Estrategias de marketing digital para pequeñas y medianas empresas (PYMEs). *LATAM. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5), 3590–3602. <https://doi.org/https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2881>