FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y SEMIPRESENCIAL

UNIDA PARAGUAY

COMPENDIO DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

IV EDICIÓN - 2025



"Sin Investigación no hay desarrollo"

CONSEJO EDITORIAL

Dr. Eduardo Francisco Chávarri Joo
Rector UNIDA
https://orcid.org/0000-0003-0009-7335

Dra. Yvonne Jacqueline Alarcón Villalobos
Decana de la Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial – UNIDA
https://orcid.org/0009-0009-6993-8201

Dr. Juan Ireneo Barreto Ascona
Coordinador del Consultorio Metodológico de la Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial - UNIDA
https://orcid.org/0009-0008-6532-9444

Dra. Karina Raquel Bartra Rivero
Coordinadora de Investigación del Departamento de Humanidades de la Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC) – Perú
https://orcid.org/0000-0002-9686-2347

Dr. Francisco Javier Tantaleán Vásquez
Decano Regional del Colegio de Licenciados en Administración de Arequipa - Perú
https://orcid.org/0000-0002-8708-8118

COMITÉ CIENTÍFICO

Dra. Yvonne Jacqueline Alarcón Villalobos
https://orcid.org/0009-0009-6993-8201

Abg. Lic. Hugo Alessandro Cicciolli Almada
https://orcid.org/0000-0001-7180-0038

Dr. Alejandro Lezcano Mencia
https://orcid.org/0009-0006-1744-0418

Mag. María Alejandra Quintana Molinas
https://orcid.org/0009-0005-0938-0294

Mag. Fátima Rocío Rodríguez Fromherz
https://orcid.org/0000-0003-4028-3335

Mag. Esneide Denice Santacruz Almada
https://orcid.org/0000-0001-9114-842X

ÍNDICE

CONSEJO EDITORIAL 2

COMITÉ CIENTÍFICO 2

MISIÓN 5

VISIÓN 5

PRESENTACIÓN 6

Universidad 5.0 y los objetivos de desarrollo sostenible: una síntesis para la educación a distancia. 8

El impuesto selectivo al consumo y su implementación en la reglamentación en Paraguay. Año 2023. 16

La importancia del marketing gastronómico en el éxito de locales de gastronomía funcional: un estudio de caso de La Nutry en Asunción, Paraguay. 32

La Gestión de Calidad en el Marketing de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (Conatel) Año 2021-2025 48

El desafío en lograr un costo de exportación adecuado de la Empresa Maquiladora Welsheng Paraguay SRL, Capital-Departamento Central. Año 2024 64

Producción y Comercialización de Harina Funcional de Algarrobo con enfoque en la Exportación - Greenpaths S.A. 83

Teoría de la demanda del trabajo en el Ministerio de Obras Públicas (MOPC) año 2024. 102

El rol de la Organización de los Estados Americanos en la Promoción y Defensa de la Democracia en América Latina: aportes y desafíos (2001-2024). 117

Efectos de la trasgresión de los procedimientos en el sumario administrativo a docentes

de la Ciudad de Capiatá dependientes del Ministerio de Educación y Ciencias, periodo 2024 141

Economía circular en Coca Cola y su Impacto Ambiental en Paraguay. Ñemby. Departamento central. Año 2024. 161

Importancia de los procesos de la gestión administrativa en la Institución Fundación Paraguaya, de la Ciudad de Asunción, Capital, año 2024. 176

Emprendimiento de Producción Artesanal, I.P.A. (Instituto Paraguayo de Artesanía) - Asunción, 2024. 192

Plan de Negocio de Comercialización - Almacén Cerveceart Hub Artesanal. 210

La participación ciudadana en la Gestión del Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social de Asunción, Paraguay: retos y oportunidades en el contexto actual, del año 2024. 231

Influencia de las IA y las Redes Sociales, como estrategia de marketing para la Venta de Productos Cosméticos en la zona del mercado 4 de la Ciudad de Asunción. 248

Estrategias de marketing y su influencia en la percepción de marca e intención de compra de los consumidores de café en Asunción. 263

Actividades Formativas en Pueblos Originarios en Paraguay en 2022. 277

Importancia de la Educación Financiera a temprana edad. 293

FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y SEMIPRESENCIAL

MISIÓN

Impulsar la educación superior inclusiva mediante el uso de las herramientas tecnológicas y de comunicación, ofreciendo programas educativos pertinentes y de calidad que responden a las necesidades y prioridades del entorno, formando profesionales capaces de contribuir en el desarrollo social - económico del país y de la región.

VISIÓN

Ser reconocida como una Facultad de referencia en el escenario del Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA) nacional y regional, implementando la tecnología e innovación educativa para proporcionar a la sociedad profesionales de excelencia, con valores éticos y capacidades para integrarse a equipos multidisciplinarios locales e internacionales.

PRESENTACIÓN

Con profunda satisfacción, presentamos el **Compendio de Investigación - IV Edición de la Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial**, obra que consolida el compromiso sostenido de nuestra comunidad académica con la generación de conocimiento, la mejora continua de las prácticas educativas y la transformación social a través de la investigación.

En esta nueva edición, celebramos no solo la continuidad y madurez de nuestra labor investigativa, sino también la expansión y diversificación de las temáticas abordadas, que responden de manera directa a las inquietudes y desafíos del presente. En un contexto educativo en constante transformación —impulsado por la digitalización de los procesos formativos, la incorporación acelerada de tecnologías emergentes y los desafíos globales en materia de inclusión, sostenibilidad y equidad— este compendio se consolida como un aporte significativo para el análisis y la innovación en los ámbitos educativo, empresarial y legal.

Los estudios reunidos en esta edición abordan problemáticas actuales y pertinentes, tales como la aplicación de metodologías activas en entornos virtuales, la evaluación del impacto de las tecnologías en los procesos de enseñanza - aprendizaje y la formulación de estrategias que favorezcan una educación más accesible e inclusiva. De manera destacada, se incluyen investigaciones orientadas a examinar el papel del sector empresarial en la educación, la innovación y el desarrollo local, abriendo nuevas líneas de reflexión crítica sobre la vinculación entre la academia y el entorno productivo.

Este último eje temático representa un avance sustancial en la articulación entre universidad y sector privado, al reconocer el rol estratégico de las empresas en la formación de talento humano, la transferencia de conocimiento y la generación de iniciativas orientadas al desarrollo sostenible. La incorporación de estos aportes empresariales al debate académico reafirma nuestro compromiso con una educación superior profundamente conectada con las demandas y oportunidades del entorno social y económico.

Este compendio no solo visibiliza la producción investigativa de nuestras autoridades académicas, docentes y estudiantes, sino que también fortalece el diálogo académico, promueve la colaboración interdisciplinaria y reafirma nuestra misión institucional de contribuir activamente al desarrollo de una educación superior pertinente, flexible y de alta calidad.

Agradecemos profundamente a cada uno de los autores por su valiosa contribución, así como al equipo de revisión, mentores y colaboradores, cuyo esfuerzo ha sido fundamental para la realización de esta publicación. Su trabajo refleja el espíritu de cooperación y excelencia que distingue a nuestra comunidad educativa.

Invitamos a los lectores a explorar con interés y sentido crítico los contenidos de esta edición. Que cada página sea una fuente de inspiración, aprendizaje y reflexión, que las ideas aquí plasmadas impulsen nuevas líneas de investigación y acción educativa.

El *IV Compendio de Investigación de la FEaDyS UNIDA,* es un testimonio del compromiso permanente de nuestra unidad académica con la investigación y una muestra tangible del potencial transformador del conocimiento cuando se pone al servicio de la sociedad.

Dra. Yvonne Jacqueline, Alarcón Villalobos
Decana de la Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial – UNIDA Paraguay

Universidad 5.0 y los objetivos de desarrollo sostenible: una síntesis para la educación a distancia.

University 5.0 and the sustainable development goals: a synthesis for distance higher education.

Juan Ireneo Barreto Ascona, Yvonne Jacqueline Alarcón Villalobos, Hugo Alessandro Cicciolli Almada, María Alejandra Quintana Molinas

Universidad de la Integración de las Américas – UNIDA

Nota del Editor

La presente reseña descriptiva ofrece una síntesis del artículo de investigación «Universidad 5.0 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una Síntesis para la Educación a Distancia». Dicho artículo fue preparado originalmente para su presentación como ponencia en el **3er Congreso de Educación y Tecnologías del Mercosur (3° EDUTIC MERCOSUR),** bajo el lema «Construyendo la Bimodalidad», celebrado los días 10 y 11 de septiembre de 2025 en la Universidad Nacional del Nordeste, en Corrientes, Argentina.

Este resumen, por su parte, ha sido elaborado específicamente para su inclusión en la IV Edición del Compendio de la Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial (FEaDyS) de la UNIDA, con el objetivo de proporcionar al lector una comprensión clara y fidedigna de la contribución de dicha investigación al debate sobre la innovación y la sostenibilidad en la educación superior.

1. Fundamentos para una Ecología Integral en la Educación Superior a Distancia

El panorama contemporáneo se encuentra profundamente marcado por la irrupción y consolidación de tecnologías emergentes, entre las cuales la

Inteligencia Artificial (IA) adquiere una centralidad indiscutible. Su influencia se extiende de manera creciente a través de diversos procesos sociales, educativos, financieros e incluso gubernamentales, configurando un escenario de transformación acelerada (Álvarez Torres et al., 2024).

En este contexto, emerge el concepto de Universidad 5.0 como un paradigma educativo que responde a dicha transformación. Este modelo no solo se caracteriza por la incorporación de la IA en sus procesos, sino que, de manera fundamental, postula la necesidad de integrar y alfabetizar en su uso y aplicación crítica, dibujando un nuevo horizonte para la educación superior (Álvarez Torres et al., 2024).

La notable potencia transformadora de la inteligencia artificial plantea, con carácter perentorio, la necesidad de abordar su implementación desde un marco ético robusto. Se vuelve indispensable repensar las formas en que esta tecnología se utiliza y se enseña, con el fin de propiciar una formación integral del estudiantado que se oriente hacia proyectos con un impacto tangible en la sustentabilidad (Álvarez Torres et al., 2024).

Esta exigencia ética en el ámbito tecnológico dialoga, a su vez, con preocupaciones más amplias sobre una crisis del mundo moderno. Dicha crisis, según la perspectiva de Francisco (2020), podría vincularse a fenómenos como una "conciencia humana anestesiada", el predominio del individualismo y las filosofías materialistas, lo que sugiere que el desafío trasciende lo meramente técnico.

Frente a este escenario, la noción de ecología integral se presenta como una categoría conceptual novedosa y de gran pertinencia, cuya consideración y estudio resultan necesarios (Amo Usanos, 2019). Derivada en gran medida de

la encíclica *Laudato si'* (Francisco, 2015), la ecología integral propone un marco que, partiendo de fundamentos teológicos, deriva en consecuencias tanto espirituales como prácticas.

Los pilares de este enfoque, explorados por Amo Usanos (2019), se identifican en los principios interconectados de que "todo está conectado" y, consecuentemente, que "el todo es superior a la parte". Esta visión holística conecta de manera inseparable las cuestiones ambientales con los contextos humanos, buscando superar la fragmentación del saber.

La orientación hacia la sustentabilidad, que es inherente tanto a la propuesta de Universidad 5.0 como al marco de la ecología integral, encuentra un plan de acción global en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2018) interpela directamente a las instituciones educativas a contribuir activamente en su consecución.

2. Diseño Metodológico y Hallazgos Cuantitativos

La investigación se fundamentó en un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de tipo transeccional. Esta aproximación se consideró adecuada para analizar la incidencia e interrelación de las variables en un momento específico, con un alcance descriptivo orientado a especificar los perfiles y actitudes de los actores institucionales frente a los constructos teóricos (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018).

La población de estudio estuvo conformada por la comunidad académica de la Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial (FEaDyS) de la UNIDA. Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, logrando una muestra final válida de 116 participantes que incluyó a estudiantes, docentes, autoridades y personal técnico, asegurando así una diversidad de percepciones

institucionales.

Para la recolección de datos se diseñó un cuestionario estructurado de 30 ítems, valorados mediante una escala de tipo Likert de 5 puntos. Los ítems se organizaron en cuatro dimensiones analíticas: conocimiento de los enfoques, percepción de su relevancia, práctica institucional y disposición al cambio.

La fiabilidad del instrumento fue verificada a través del cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach. Se obtuvo un valor de $\alpha=0.771$, un indicador que, según los baremos estandarizados, demuestra una consistencia interna alta y valida la idoneidad del cuestionario para los propósitos del presente estudio.

El análisis de los resultados globales reveló una tendencia marcadamente favorable hacia los constructos evaluados. Al agregar el total de 3,480 respuestas, se constató que un 60.9 % se concentraba en las categorías de acuerdo, lo que sugiere una predisposición positiva y una alineación general de la comunidad con los principios de sostenibilidad y ética propuestos.

No obstante, este consenso mayoritario coexiste con un segmento minoritario, aunque no despreciable, que manifestó disenso (24.2 %), junto a un 14.8 % de respuestas en la categoría neutral. Estos datos indican la existencia de focos de escepticismo o, posiblemente, desinformación sobre algunas de las temáticas planteadas.

El análisis desagregado por dimensiones reveló una notable dualidad en las percepciones. La dimensión "Práctica institucional y compromiso ético-humanocéntrico" obtuvo la valoración promedio más alta (4.32 sobre 5), sugiriendo que la comunidad percibe que la formación ya contempla el cuidado ambiental y el uso ético de la tecnología.

En contrapartida, la dimensión que arrojó el promedio más bajo fue la de

"Disposición al cambio y mejora institucional" (3.39 sobre 5). Este hallazgo constituye el punto más crítico del estudio, pues evidencia una brecha significativa entre la alta aceptación teórica de los principios y una motivación más vacilante para la acción transformadora.

3. Discusión, Conclusiones y Proyecciones

La interpretación de los hallazgos revela, en primer lugar, la existencia de una base conceptual y valorativa sumamente favorable dentro de la comunidad académica. La alta familiaridad con los enfoques y la contundente percepción de su relevancia confirman que la integración de la Universidad 5.0, los ODS y la ecología integral es una ruta de acción valorada como pertinente y necesaria.

No obstante, emerge una paradoja fundamental al contrastar la alta valoración teórica con los desafíos para la acción transformadora. A pesar de la percepción positiva sobre la praxis institucional, existen escollos significativos que podrían inhibir la catalización de un cambio más profundo, configurando una brecha entre el ideal y la implementación.

Un primer escollo es de naturaleza epistemológica. La comunidad reconoce de forma aguda que la fragmentación del conocimiento es un problema, validando la urgencia de una "epistemología holística" (Amo Usanos, 2019). Sin embargo, esta conciencia choca con la percepción de que el fomento del diálogo interdisciplinario es una de las prácticas institucionales menos robustas.

El segundo y más profundo desafío reside en la dimensión humana y organizacional. La vacilación en la disposición al cambio, junto a las reservas sobre la capacidad institucional para liderar la transformación, sugiere que la inercia cultural y una confianza no universal en la acción colectiva son los nudos críticos a desatar.

En consecuencia, se concluye que el camino hacia la ecología integral en la institución es posible y se fundamenta en un sólido consenso de valores. Sin embargo, su materialización depende de la capacidad institucional para traducir esta alineación teórica en una acción transformadora que supere la fragmentación y fortalezca la motivación colectiva.

La contribución original del estudio radica en ofrecer este diagnóstico empírico en un contexto educativo concreto. Como principal limitación, se señala la naturaleza agregada de los datos, que impidió un análisis comparativo entre los distintos estamentos de la comunidad, abriendo una clara línea para futuras investigaciones.

Se recomienda, por tanto, la realización de estudios cuantitativos con datos desagregados para explorar las diferencias de percepción entre roles, así como la pertinencia de estudios cualitativos que permitan comprender en profundidad las barreras y facilitadores culturales para la transformación.

En última instancia, el estudio confirma que la convergencia entre la tecnología, la ética y la sostenibilidad no constituye una mera adición programática, sino una reconfiguración fundamental del propósito educativo. El éxito de esta empresa se medirá por la capacidad de la institución para tejer, con los hilos de la tecnología y el humanismo, una cultura de cuidado integral.

REFERENCIAS

Álvarez Torres, F. J., Velázquez Sagahon, F. J., & López Torres, G. C. (2024). Universidad 5.0: el futuro de la universidad y la alfabetización en inteligencia artificial. *TIES Revista de Tecnología e Innovación en Educación Superior, 10* (1), 100–111. https://doi.org/10.22201/dgtic.26832968e.2024.10.17

Amo Usanos, R. (2019). Fundamentos de ecología integral. *Estudios Eclesiásticos,*

94(368), 5–37. https://doi.org/10.14422/ee.v94.1368.y2019.001

Caritas Internationalis. (2021). *La ecología integral como práctica comunitaria: Las comunidades de cuidado de Caritas en acción* (Documento n.º 10). https://www.caritas.es/main-files/uploads/2021/12/10-SP-Como-Laudato-Si%E2%80%99-y-Fratelli-Tutti-inspiran-la-campa%C3%B1a.pdf

Conversi, P. (2023). Ecología integral: un concepto del Papa Francisco. *Razón y Fe, 288*(1466), 369–372. https://doi.org/10.14422/ryf.v288.i1466.y2023.022

Eskinat, A., & Teker, S. (2023, 5-7 de abril). *University 5.0 is a fact or dream?* [Ponencia]. 47th PORTUGAL International Conference on Education, Social Sciences, Humanities & Business Management (ESSHBM-23), Lisboa, Portugal. https://doi.org/10.17758/EARES12.UH0423409

Francisco. (2015). *Carta encíclica Laudato si': Sobre el cuidado de la casa común*.

Tipografía Vaticana. https://www.oas.org/es/sg/casacomun/docs/papa-francesco-enciclica-laudato-si-sp.pdf

Francisco. (2020). *Carta encíclica Fratelli tutti: Sobre la fraternidad y la amistad social*. Libreria Editrice Vaticana.

https://www.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20201003_enciclica-fratelli-tutti.pdf

Gagnidze, I. (2023). University 5.0 for resilience - A systemic approach. En Z. Nedelko & R. Korez Vide (Eds.), *7th FEB international scientific conference: Strengthening resilience by sustainable economy and business - Towards the SDGs* (pp. 471–478). University of Maribor Press. https://doi.org/10.18690/um.epf.3.2023.52

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1.ª ed.). McGraw-Hill.

Lose, T., & Jack, L. (2024). Satisfaction of academics with leadership, creativity, innovation and organisational performance at a university 5.0 work environment. *The Business and Management Review, 15*(1), 133–140. https://doi.org/10.24052/BMR/V15NU01/ART-16

Machado, C. F., & Davim, J. P. (Eds.). (2023). *Industry 5.0: Creative and innovative organizations*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-26232-6

Mojica Carrillo, E. P., Maldonado Guzmán, G., & Marín Aguilar, J. T. (2022). La Licenciatura en Mercadotecnia 5.0. En G. Maldonado Guzmán, E. P. Mojica Carrillo, & J. T. Marín Aguilar (Coords.), *Tres décadas de marketing en la UAA* (pp. 227–251). Universidad Autónoma de Aguascalientes. https://doi.org/10.33064/UAA/978-607-8972-59-3

Naciones Unidas. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe* (LC/G.2681-P/Rev.3). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf

Unidad de Ecología Integral de la Universidad Pontificia Comillas. (2024). *Marco conceptual de la ecología integral*. https://files.griddo.comillas.edu/marco-conceptual-de-la-ecologia-integral-universidad-pontificia-comillas-version-digital.pdf

El impuesto selectivo al consumo y su implementación en la reglamentación en Paraguay. Año 2023.

The selective consumption tax and its implementation in the regulations in paraguay. Year 2023.

Achar Benítez, Bleasy Ramón, Alcaraz, Leonardo David, Castro Fariña, Lourdes Patricia, Núñez Salas, Jorge Ricardo

Universidad de la Integración de las Américas – UNIDA

RESUMEN

Este estudio analiza la implementación del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) en Paraguay durante el año 2023, con el objetivo de describir su marco regulatorio frente a la problemática de su elevada evasión fiscal. Se empleó una metodología cualitativa con alcance descriptivo, basada en el diseño de la Teoría Fundamentada y el análisis documental de fuentes secundarias. Los resultados indican que, si bien el marco normativo ha evolucionado significativamente a través de leyes como la 125/91 y la 6380/19, existe una brecha crítica entre la legislación y su aplicación. Se constató que la evasión generalizada, producto de una débil fiscalización institucional y una baja responsabilidad del contribuyente, neutraliza la doble función del impuesto como fuente de ingresos y como instrumento para regular el consumo. Se concluye que la efectividad del ISC depende menos de nuevas reformas y más del fortalecimiento de la capacidad administrativa del Estado.

Palabras Clave: Evasión Fiscal. Impuesto Selectivo. Política Fiscal. Sistema Tributario.

ABSTRACT

This study analyzes the implementation of the Selective Consumption Tax (ISC) in Paraguay during 2023, aiming to describe its regulatory framework in the context of high tax evasion. A qualitative methodology with a descriptive scope was employed, based on Grounded Theory design and the documentary analysis of secondary sources. The results indicate that while the regulatory framework has evolved significantly through laws such as 125/91 and 6380/19, a critical gap exists between the legislation and its practical application. It was found that widespread evasion—resulting from weak institutional oversight and low taxpayer responsibility—neutralizes the dual function of the tax as both a source of revenue and a tool for regulating consumption. The study concludes that the effectiveness of the ISC depends less on new legal reforms and more on strengthening the state's administrative capacity.

Keywords: Fiscal Policy. Selective Tax. Tax Evasion. Tax System.

INTRODUCCIÓN

Los tributos constituyen cargas pecuniarias de carácter obligatorio para los ciudadanos, exigibles por el Estado en función de la ocurrencia de determinados hechos imponibles, sin que medie una contraprestación directa e inmediata por su pago. Su función es fundamental para el sostenimiento de la estructura y el bienestar social, financiando bienes y servicios públicos esenciales como la educación, la salud y la seguridad. En este contexto fiscal, los impuestos indirectos que gravan el consumo representan una herramienta significativa. Entre ellos se encuentra el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC), un gravamen aplicado a productos no considerados de primera necesidad. Su ámbito de aplicación abarca bienes como bebidas alcohólicas, joyas, armas y

combustibles, cuya comercialización o uso puede generar externalidades negativas.

La normativa paraguaya establece que el hecho imponible del ISC se configura con la importación de dichos bienes o en la primera enajenación de aquellos de producción nacional. La obligación tributaria nace en el momento de la entrega del bien, que debe estar respaldada por el comprobante de venta correspondiente. En el caso de las importaciones, el hecho generador se materializa con la apertura del registro de entrada en la aduana. Si bien el sistema tributario paraguayo ha experimentado modernizaciones a lo largo del tiempo, como la promulgación de la Ley 125/91 que estableció un nuevo régimen tributario, la aplicación efectiva del ISC presenta desafíos considerables. Se ha observado un alto nivel de evasión fiscal asociado a este impuesto, particularmente en sectores como bares, restaurantes y estaciones de servicio.

Esta problemática pone de manifiesto una tensión entre el diseño normativo del impuesto y su implementación práctica. La evasión no solo merma la capacidad recaudatoria del Estado, sino que también socava los objetivos de política pública del ISC, orientados a desincentivar el consumo de ciertos productos. Por otro lado, la eficacia de cualquier sistema fiscal y la confianza ciudadana en las instituciones gubernamentales dependen de la percepción de un cumplimiento equitativo y de un uso transparente de los recursos recaudados.

El presente estudio se diseñó con el objetivo de describir y analizar la implementación del Impuesto Selectivo al Consumo dentro de la reglamentación vigente en Paraguay durante el año 2023. Se examina el marco regulatorio y su aplicación en un contexto caracterizado por la evasión fiscal. Podría

interpretarse que la persistencia de esta evasión no solo responde a fallas en los mecanismos de control, sino también a una cultura tributaria deficiente que requiere ser abordada. Con todo, la investigación busca responder a la siguiente interrogante: ¿De qué manera la implementación regulatoria del Impuesto Selectivo al Consumo en Paraguay aborda los desafíos de la evasión fiscal y cuáles son las implicaciones de su efectividad para la política fiscal y la salud pública del país?

La evolución del ISC en Paraguay se enmarca en una tradición más amplia de la tributación sobre el consumo en la región. En un análisis comparado, se observa que regímenes tributarios como el peruano transitaron desde sistemas plurifásicos, que gravaban las distintas etapas del ciclo productivo, hacia esquemas monofásicos, más específicos y acotados. Históricamente, estos impuestos parafiscales no siempre tuvieron una finalidad puramente recaudatoria; su intención original a menudo era la de desincentivar el consumo de bienes considerados suntuarios u ostentosos, buscando así un grado de progresividad fiscal. Esta perspectiva histórica es relevante para comprender el doble propósito que subyace en la concepción moderna del impuesto.

Con el tiempo, el propósito de este tipo de tributación ha mutado. Aunque la técnica legislativa inicial pudo enfocarse en gravar productos de lujo, el énfasis contemporáneo se ha desplazado hacia la desincentivación del consumo de bienes que generan externalidades negativas, ya sea por sus efectos nocivos para la salud humana o por su impacto adverso en el medio ambiente. En Paraguay, la responsabilidad de administrar y fiscalizar este complejo andamiaje tributario recae en instituciones específicas. La Subsecretaría de Estado de Tributación (SET) es el órgano dependiente del Ministerio de

Hacienda encargado de la aplicación de los tributos fiscales internos, mientras que la Dirección Nacional de Aduanas (DNA) gestiona la recaudación vinculada a la importación y exportación de bienes.

La normativa define con precisión el universo de sujetos pasivos del ISC. Son contribuyentes los fabricantes por las enajenaciones que realizan, así como los importadores por los bienes que introducen al país. Esto incluye a empresas unipersonales, entidades públicas y privadas como sociedades, cooperativas y fundaciones, además de cualquier persona que modifique el grado alcohólico de bebidas, creando así un nuevo producto gravado. No obstante, el marco legal también contempla exoneraciones específicas, como es el caso de la exportación de bienes de producción nacional realizada por el propio fabricante, el agua potable y ciertos medicamentos registrados ante la autoridad sanitaria. La comprensión de este detallado entramado de responsabilidades y exenciones es un prerrequisito indispensable para el análisis metodológico que se presenta a continuación, el cual se enfoca en las brechas existentes entre la regulación formal y su aplicación práctica.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

Para la consecución de los objetivos planteados, se diseñó un estudio con un enfoque cualitativo y un alcance descriptivo. Se optó por un diseño no experimental, puesto que el propósito no era la manipulación de variables, sino la investigación y caracterización del Impuesto Selectivo al Consumo a partir del marco regulatorio y la literatura existente. La investigación se configuró como un estudio transversal, acotado a un periodo de ejecución específico, comprendido entre los meses de marzo y mayo de 2024.

La unidad de análisis del estudio estuvo constituida exclusivamente por fuentes documentales. El corpus de la investigación se compuso de material de carácter secundario, es decir, información y análisis elaborados previamente por otros autores. Se recurrió a una diversidad de recursos digitales, tales como artículos científicos, publicaciones en páginas web, documentos en formato PDF, libros electrónicos y trabajos monográficos, los cuales fueron localizados a través de la consulta de bibliotecas virtuales y repositorios académicos en línea.

La técnica principal para la recolección y procesamiento de la información fue el análisis documental. Para la extracción y sistematización de los datos relevantes de las fuentes consultadas, se utilizó como instrumento la ficha de lectura. Este procedimiento permitió organizar de manera crítica la información referente al marco normativo del Impuesto Selectivo al Consumo, su aplicación y los desafíos asociados a su evasión, sentando así las bases para los resultados que se exponen en la siguiente sección.

Para el desarrollo de la presente investigación, se aplicó un diseño de Teoría Fundamentada de tipo sistemático. Esta elección metodológica se justifica por el interés en trascender el nivel descriptivo para desarrollar un modelo teórico que explique el proceso de implementación y evasión del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC), anclado en los datos documentales analizados (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018; Creswell y Creswell, 2018). Este enfoque deriva de la propuesta original de la Teoría Fundamentada, cuyo propósito es la generación de teoría a partir de datos empíricos en lugar de la verificación de hipótesis preexistentes (Glaser & Strauss, 1967).

El diseño sistemático, a diferencia de otras vertientes de esta metodología (Glaser, 1992), implica un procedimiento riguroso y metódico de codificación

abierta, axial y selectiva de la información. Dicho procedimiento facilita la construcción de explicaciones teóricas densas y relacionadas sobre un fenómeno social complejo, permitiendo identificar las condiciones causales, las estrategias de acción y las consecuencias asociadas al problema de estudio (Murillo, 2010). De este modo, el diseño seleccionado resultó el más pertinente para analizar las interrelaciones entre el marco normativo del ISC, las prácticas de los contribuyentes y los mecanismos de fiscalización del Estado.

RESULTADOS

El Estado, en su función de velar por el bienestar de la población, requiere de recursos económicos para cubrir necesidades colectivas en áreas como la salud, la educación y la seguridad. Dichos recursos se obtienen principalmente de ingresos públicos de carácter tributario, que incluyen impuestos, tasas y contribuciones. En este marco, el presente estudio, desarrollado en Asunción, se centró en el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC), un impuesto indirecto que grava la importación y primera venta de productos como tabacos, bebidas, combustibles y artículos de alto contenido calórico. El análisis permitió describir el impuesto y las exigencias estatales vinculadas, confirmando la existencia de un alto nivel de evasión como problemática central.

El sistema tributario paraguayo ha sido objeto de una serie de ajustes a lo largo del tiempo. Un hito fundamental fue la Ley 125/91, que estableció un nuevo régimen tributario en la década de 1990. Posteriormente, la Ley 2421 de 2004 introdujo modificaciones y adecuaciones a dicho régimen. A esta le siguió la Ley 5061 de 2013, que ajustó las disposiciones sobre las rentas de actividades

agropecuarias. La reforma más reciente corresponde a la Ley 6380/19, orientada a la modernización y simplificación del sistema, cuyas disposiciones entraron en vigencia a través del Decreto N° 2787/2019.

La administración de este sistema tributario se distribuye entre varias instituciones. La Subsecretaría de Estado de Tributación (SET), como órgano dependiente del Ministerio de Hacienda, es la responsable de la aplicación, recaudación y fiscalización de los tributos fiscales internos. Por su parte, la Dirección Nacional de Aduanas (DNA) se encarga de la aplicación de la legislación aduanera y la recaudación de los gravámenes asociados a la importación y exportación de bienes. Complementariamente, los entes municipales administran tasas e impuestos de carácter local, como las patentes comerciales y el impuesto inmobiliario.

En lo que respecta específicamente al ISC, la normativa define como contribuyentes a los fabricantes, por la enajenación de sus productos en el país, y a los importadores, por la introducción de bienes al territorio nacional. Esta categoría incluye a empresas unipersonales, empresas públicas, sociedades de economía mixta y diversas entidades privadas como sociedades, cooperativas y fundaciones. Asimismo, se consideran contribuyentes a quienes modifican el grado alcohólico de las bebidas, al considerarse la creación de un nuevo producto. El marco legal también establece exoneraciones claras, entre las que se encuentran la exportación de bienes nacionales realizada por el propio fabricante, el agua potable, las bebidas lácteas y los medicamentos debidamente registrados ante el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social.

El análisis detallado del ISC revela que su evolución en Paraguay ha estado

influenciada por una multiplicidad de factores que trascienden lo meramente recaudatorio, incluyendo cambios en la política fiscal, consideraciones de salud pública, la presión económica y la adecuación a normativas internacionales. El estudio de sus efectos económicos, sociales y ambientales se presenta como un campo de análisis relevante para comprender su rol integral en la política nacional.

El análisis normativo revela con precisión el momento en que se origina la obligación tributaria del ISC. Para los bienes de producción nacional, esta nace con la entrega del producto, acto que debe estar inexorablemente acompañado del comprobante de venta correspondiente. La fecha consignada en dicho comprobante es la que formaliza la operación. No obstante, un hallazgo de significativa relevancia es la potestad discrecional otorgada a la Administración Tributaria, la cual puede fijar la fecha del hecho imponible si detecta omisión, anticipación o retardo en la emisión del referido comprobante. En el caso de las importaciones, el hecho generador se configura en una instancia anterior, específicamente en el momento de la apertura del registro de entrada en el sistema de la Dirección Nacional de Aduanas.

Asimismo, la investigación profundizó en las definiciones que delimitan al sujeto pasivo. Se constató que la figura del "fabricante" no se limita a quien produce un bien desde su origen. La normativa considera también como contribuyentes a aquellas personas que, a través de procesos como la destilación o la fermentación, modifican el grado alcohólico de las bebidas, dando lugar a lo que la ley considera un nuevo producto gravado. Esta especificidad se enmarca en una evolución más amplia del propósito del impuesto. El análisis comparado evidencia un desplazamiento desde su concepción original como un gravamen

sobre productos suntuarios u ostentosos, hacia un instrumento de política pública diseñado para desincentivar el consumo de bienes con externalidades negativas, ya sean perjudiciales para la salud del consumidor o contaminantes para el medio ambiente. Esta dualidad de fines, entre la recaudación y la modulación de conductas, introduce una complejidad inherente a la naturaleza del tributo, cuyos efectos y contradicciones serán abordados en la siguiente sección.

DISCUSIÓN

Los resultados del presente estudio confirman que la implementación del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) en Paraguay enfrenta una dificultad sistémica: una enorme evasión fiscal en los diversos rubros sujetos a su aplicación. Esta constatación trasciende el mero incumplimiento normativo y apunta a una fisura en el contrato fiscal que sostiene el funcionamiento del Estado. La evasión de este tributo no solo disminuye la principal fuente de ingresos del gobierno, sino que compromete directamente su capacidad para financiar servicios públicos esenciales, lo que subraya la necesidad de fortalecer la conciencia social sobre la importancia de la contribución tributaria.

El análisis revela una dualidad en la naturaleza del ISC que merece una reflexión crítica. Por un lado, el impuesto mantiene su función de desincentivar el consumo de productos que generan externalidades negativas para la salud o el ambiente, un propósito alineado con la concepción teórica de este tipo de tributos. Por otro, representa un instrumento recaudatorio vital para el Estado. La alta evasión observada sugiere que ambos objetivos podrían estar siendo neutralizados: el consumo de los bienes gravados persiste sin el correspondiente aporte fiscal, y el efecto disuasorio del impuesto queda diluido

por el incumplimiento.

La problemática parece ser el resultado de una confluencia de factores institucionales y de conducta. Los hallazgos identifican como una debilidad manifiesta la "falta de controles necesarios para la buena aplicación del impuesto". Esto sugiere que, a pesar de contar con un andamiaje institucional definido —con entidades como la SET y la DNA —, existen brechas significativas en la capacidad de fiscalización del Estado. Esta deficiencia en el control parece retroalimentar la "falta de responsabilidad de los contribuyentes", creando un ciclo en el que la percepción de una baja probabilidad de sanción incentiva la evasión por parte de los fabricantes e importadores obligados.

Es imperativo reconocer las limitaciones que enmarcaron esta investigación. La principal dificultad fue la escasez de información centralizada y profunda sobre el tema, lo que obligó a una triangulación de múltiples fuentes que, a menudo, solo ofrecían datos básicos. La percepción de que el ISC es un "tema poco investigado" a nivel nacional no debe ser vista solo como una limitación metodológica, sino como un hallazgo en sí mismo, pues evidencia un vacío de conocimiento que puede obstaculizar el diseño de políticas públicas efectivas.

En consecuencia, este trabajo se considera un punto de partida en una línea de investigación que requiere mayor profundización. Futuros estudios podrían orientarse hacia la cuantificación del impacto fiscal de la evasión del ISC o al análisis cualitativo de las motivaciones de los contribuyentes para el incumplimiento. Avanzar en el conocimiento de este impuesto es crucial, no solo para optimizar la recaudación, sino para fortalecer la equidad del sistema tributario y la confianza de la ciudadanía en la correcta administración de los recursos públicos.

Un aspecto que requiere especial consideración es la ruptura del mecanismo de transmisión de la política fiscal hacia el consumidor final. La concepción del ISC incluye un objetivo pedagógico: concientizar al consumidor sobre los efectos colaterales asociados al consumo de ciertos productos mediante el incremento de su precio. Sin embargo, la evasión generalizada interrumpe esta cadena causal. Si el impuesto no se repercute en el precio de venta final, el consumidor no recibe la señal económica diseñada para modular su comportamiento, lo que anula por completo la finalidad de salud pública y ambiental del tributo, reduciéndolo, en la práctica, a una obligación fallida para un grupo limitado de contribuyentes cumplidores.

Se presenta así una paradoja entre la intención legislativa y el resultado práctico. La implementación del ISC fue, en su momento, un paso significativo hacia la modernización de la estructura fiscal paraguaya, con el doble fin de generar ingresos y regular el consumo. No obstante, los hallazgos de este estudio obligan a matizar esa afirmación. Una política pública no puede evaluarse únicamente por la calidad de su diseño normativo, sino por su capacidad de generar los efectos deseados en la realidad. La evidencia sugiere que, si bien el marco legal existe, su aplicación es tan deficiente que el "paso significativo" no ha logrado traducirse en un avance consolidado.

Pese a este panorama, la investigación confirma el potencial intrínseco del impuesto como una herramienta de alta relevancia para la contribución tributaria del Estado, siempre y cuando se implemente bajo un esquema de buena administración. Esto sugiere que la solución no reside necesariamente en nuevas reformas legales, sino en el fortalecimiento de la capacidad administrativa y de fiscalización del Estado. La optimización de los mecanismos

de control, el uso de tecnología para el monitoreo de transacciones y una política de sanciones más estricta y visible podrían ser más determinantes para reducir la evasión que cualquier modificación adicional a la ley.

En última instancia, la discusión sobre la eficacia del ISC converge en un concepto fundamental: la confianza en las instituciones. El ciclo de evasión, control deficiente y merma de los recursos públicos erosiona la confianza ciudadana en el sistema fiscal y en la legitimidad del gobierno. Garantizar que cada individuo y empresa contribuyan de manera proporcional a su capacidad económica y que dichos recursos sean administrados con transparencia no es solo un imperativo técnico de las finanzas públicas; es una condición indispensable para el fortalecimiento de la cohesión social y la gobernabilidad democrática.

CONCLUSIONES

La presente investigación se propuso describir y analizar la implementación del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) en el marco regulatorio de Paraguay, en un contexto caracterizado por un alto nivel de evasión fiscal. El estudio concluye que, si bien la normativa define con claridad a los sujetos pasivos, los hechos imponibles y las exenciones, su efectividad se ve severamente comprometida por una brecha significativa entre el diseño legal y la aplicación práctica. Los factores que perpetúan la evasión responden a una dinámica sistémica que combina una fiscalización institucional insuficiente con una arraigada falta de responsabilidad por parte de los contribuyentes.

En consecuencia, el doble propósito del ISC —actuar como fuente de ingresos fiscales y, simultáneamente, como instrumento para desincentivar el

consumo de productos con externalidades negativas— queda en gran medida anulado. La falta de un control riguroso impide tanto la recaudación efectiva como la transmisión de la señal de precios al consumidor final. Se determina, por tanto, que la mera existencia de un marco regulatorio, aunque moderno, es insuficiente sin una capacidad administrativa robusta que garantice su cumplimiento. Este trabajo subraya la necesidad de enfocar los esfuerzos futuros no en la reforma de la ley, sino en el fortalecimiento de los mecanismos de control y fiscalización, como condición indispensable para restaurar la integridad y la finalidad de este tributo fundamental para las finanzas y la política pública del país.

Esta investigación ha puesto de manifiesto que la dinámica del Impuesto Selectivo al Consumo en Paraguay constituye un área de estudio insuficientemente explorada. La dificultad para acceder a información centralizada y profunda no solo representó una limitación metodológica, sino que se revela como un síntoma de la baja visibilidad del problema a nivel nacional. En este sentido, una contribución fundamental de este trabajo es el establecimiento de un análisis de base sistematizado, que identifica los actores, las normativas y los puntos críticos de fallo, ofreciendo así un punto de partida validado para futuras investigaciones que puedan y deban abordar con mayor profundidad las complejidades de la política fiscal del país.

Finalmente, el análisis del ISC y sus deficiencias de aplicación remite a una cuestión de mayor envergadura que la mera técnica tributaria: la integridad del contrato social. La administración eficiente, equitativa y transparente de los impuestos es un pilar fundamental para la legitimidad del Estado. Por ello, fomentar una cultura de cumplimiento fiscal trasciende la obligación legal para

convertirse en un imperativo de responsabilidad cívica. Este estudio se cierra con la afirmación de que la corrección de las deficiencias detectadas en este impuesto específico no es solo una necesidad para la salud de las finanzas públicas, sino un paso indispensable para fortalecer la confianza de los ciudadanos en la gestión de los recursos que pertenecen a toda la sociedad.

REFERENCIAS

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Fernández, E., & López, C. (2023). Aspectos Legales y Administrativos de la Implementación del Impuesto Selectivo al Consumo en Paraguay. *Revista de Derecho Tributario, 8*(2), 30-45.

Glaser, B. G. (1992). *Basics of grounded theory analysis: Emergence vs. forcing*. Sociology Press.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine Publishing Company.

Gómez, R. (2023). El Papel del Impuesto Selectivo al Consumo en la Política Fiscal de Paraguay. *Cuadernos de Economía Política, 25*(4), 55-68.

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

Impuestos Py. (s.f.). *Ley N° 6380/2019: De modernización y simplificación del sistema tributario nacional*. https://impuestospy.com/impuestos/ley-n-6380-2019-9/

J., M. (2023). *Banco Central del Paraguay*. Repositorio Institucional BCPy. https://repositorio.bcp.gov.py/handle/123456789/83?show=full

Murillo, J. (2010). *Investigación Cualitativa*.

Rodríguez, L., & Pérez, F. (2023). Evaluación de la Implementación del Impuesto Selectivo al Consumo sobre Bebidas Alcohólicas en Paraguay. *Revista de Finanzas Públicas, 10*(1), 110-125.

La importancia del marketing gastronómico en el éxito de locales de gastronomía funcional: un estudio de caso de La Nutry en Asunción, Paraguay.

The importance of gastronomic marketing in the success of functional gastronomy premises: a case study of La Nutry in Asunción, Paraguay.

Cesar Timoteo Acosta Zorrilla, Ilda Jocelyn Benítez Fernández, Olga Beatriz Rojas Segovia, Pedro Enrique Gamarra Ibarrola

Universidad de la Integración de las Américas – UNIDA

RESUMEN

La presente investigación aborda la relevancia del marketing gastronómico como factor estratégico en el escenario postpandemia. El objetivo fue analizar la importancia de esta disciplina para enfrentar los desafíos del mercado, examinando su influencia en la captación y fidelización de clientes a través de un espectro de acciones que van desde la presencia digital hasta la experiencia en el local. Se empleó un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo, basado en el análisis documental de fuentes secundarias, utilizando como estudio de caso el restaurante La Nutry en Asunción, Paraguay. Como resultado principal, se evidencia la necesidad imperante de una estrategia de marketing robusta para la adaptación y competitividad en un entorno de mercado cambiante. Se concluye que la implementación de un plan de marketing integral es un elemento crucial para la supervivencia y el éxito sostenido de los establecimientos del sector.

Palabras claves: Estrategia de Marketing. Marketing Gastronómico. Mercado Post-Pandemia.

ABSTRACT

This research addresses the relevance of gastronomic marketing as a strategic factor in the post-pandemic scenario. The objective was to analyze the importance of this discipline in facing market challenges, examining its influence on customer acquisition and loyalty across a spectrum of actions ranging from digital presence to the on-premise experience. A qualitative approach with a descriptive scope was employed, based on the documentary analysis of secondary sources, using the La Nutry restaurant in Asunción, Paraguay, as a case study. The main result highlights the imperative need for a robust marketing strategy for adaptation and competitiveness in a changing market environment. It is concluded that the implementation of a comprehensive marketing plan is a crucial element for the survival and sustained success of establishments in the sector.

Keywords: Gastronomic Marketing. Marketing Strategy. Post-Pandemic Market.

INTRODUCCIÓN

El sector gastronómico opera en un entorno de elevada competitividad, donde la capacidad de adaptación y diferenciación constituye un factor determinante para la supervivencia y el éxito comercial. En este contexto, el marketing gastronómico se erige como una disciplina estratégica fundamental. Su campo de acción trasciende la mera publicidad para abarcar un conjunto integral de técnicas y estrategias que gestionan la totalidad de la experiencia del consumidor, desde el primer contacto digital a través de redes sociales o sitios web, hasta la vivencia en el establecimiento físico y el seguimiento postventa. El propósito de estas acciones es doble: por un lado, la captación de nuevos clientes y, por otro, la fidelización de la base ya existente.

Este panorama se ha visto drásticamente alterado por la crisis sanitaria global. La pandemia de COVID-19 tuvo un impacto severo en el sector, resultando en

cierres masivos, pérdidas de ingresos y una contracción significativa de la demanda. Dicho escenario obligó a los establecimientos a una reinvención forzosa para asegurar su viabilidad. Autores como Rodríguez-Díaz (2022) han documentado que el desarrollo de nuevos modelos de negocio, entre los que destacan el *delivery* y el *take away*, fue un pilar para la subsistencia de muchos restaurantes durante este periodo. Si bien estas adaptaciones operativas fueron cruciales, su éxito dependió en gran medida de una comunicación efectiva y una estrategia comercial bien definida.

Por consiguiente, un plan de marketing bien articulado funciona como un instrumento de navegación que guía al negocio en un mercado complejo. Permite identificar con precisión al público objetivo, analizar las acciones de la competencia y desarrollar una propuesta de valor única que logre diferenciar a la marca. De este modo, el marketing deja de ser una herramienta opcional para convertirse en una necesidad imperativa para cualquier emprendimiento que aspire al éxito sostenible. La presente investigación se enfoca en el ámbito de la gastronomía funcional, un nicho de mercado que, por su naturaleza, genera un volumen considerable de datos internos y externos, facilitando así la realización de análisis de mercado eficientes. La relevancia de estudiar este subsector radica en la necesidad de comprender las preferencias y hábitos de un consumidor cada vez más informado y exigente.

El objetivo de este estudio fue, por tanto, analizar y destacar la importancia del marketing gastronómico como herramienta estratégica para afrontar los desafíos del mercado postpandemia. Para ello, se examinó el caso del restaurante La Nutry en Asunción, Paraguay, describiendo las características y el contexto de la gastronomía funcional en el país a partir del análisis de

fuentes secundarias. Se parte de la premisa de que la innovación y la adaptación a las nuevas tecnologías y tendencias de consumo son claves para posicionarse en un escenario dinámico. En este sentido, la investigación plantea una pregunta central que buscará ser respondida a lo largo del artículo: ¿En qué medida la implementación de una estrategia de marketing sólida y coherente determina

la resiliencia y el éxito a largo plazo de los establecimientos de gastronomía funcional en el mercado paraguayo tras la reconfiguración impuesta por la pandemia?

MATERIALES Y METODOLOGÍA

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque metodológico cualitativo. El diseño de la investigación fue de carácter no experimental, dado que la recolección de datos se realizó sin la manipulación deliberada de variables; en su lugar, se observaron las situaciones en su contexto natural para su posterior análisis. La investigación tuvo un alcance descriptivo, centrado en detallar las características del fenómeno estudiado a partir de la información encontrada en los documentos consultados. Asimismo, se aplicó un corte transversal, puesto que los datos fueron recolectados en un momento específico, comprendido entre los meses de marzo y abril del año 2024.

La unidad de análisis seleccionada fue la empresa La Nutry, un restaurante de gastronomía funcional que se distingue por fusionar la ciencia de la nutrición con el arte culinario. Este establecimiento es pionero en el mercado local en la preparación de platos elaborados con ingredientes frescos de alta calidad y completamente libres de gluten.

La técnica principal para la recolección de datos fue el análisis documental, que

consistió en la revisión y extracción de información pertinente de una amplia gama de documentos escritos. Para el registro sistemático de la información extraída de las fuentes, se emplearon fichas de lectura como instrumento metodológico.

El procedimiento se basó exclusivamente en el uso de fuentes de información secundarias; es decir, materiales previamente recopilados y procesados por otros autores. Con el fin de obtener una visión completa y profunda del tema, se utilizó una diversidad de fuentes, tales como informes sobre el sector gastronómico en Paraguay, blogs especializados en marketing gastronómico, datos estadísticos sobre consumo de alimentos funcionales y artículos sobre establecimientos de comida saludable. La combinación de múltiples tipos de documentos, que incluyeron publicaciones en sitios web, fotografías y comentarios, buscó garantizar una mayor confiabilidad y rigor en la investigación.

Para el desarrollo de la investigación se empleó el diseño de la Teoría Fundamentada, específicamente en su vertiente de tipo sistemático. La elección de este diseño se justifica por su idoneidad para generar una explicación o teoría sustantiva en torno a un proceso, acción o interacción social, a partir de datos recopilados y analizados de manera rigurosa y concurrente (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018). Este enfoque es particularmente pertinente cuando las teorías existentes no logran explicar cabalmente el fenómeno estudiado, permitiendo que la teoría emerja directamente de los datos en lugar de partir de un marco teórico preconcebido.

El diseño tiene sus orígenes en el trabajo pionero de Glaser y Strauss (1967), quienes lo propusieron como una metodología para desarrollar teoría anclada

en la realidad de los participantes. El proceso metodológico del diseño sistemático se caracteriza por una serie de fases de codificación interconectadas y no lineales, que se aplican de forma iterativa. La recolección y el análisis de los datos se realizan de manera simultánea hasta alcanzar la saturación teórica, es decir, el punto en el que los nuevos datos ya no aportan información novedosa para el desarrollo de las categorías (Glaser, 1992).

El procedimiento analítico se estructura en tres etapas de codificación:

1. Codificación Abierta**:** En esta fase inicial, los datos recolectados se segmentan para examinar minuciosamente conceptos, identificar sus propiedades y dimensiones, y agruparlos en categorías. Se trata de un proceso de "fracturación" de los datos para generar un entendimiento detallado desde la base (Murillo, 2010).

2. Codificación Axial**:** Posteriormente, los datos se reagrupan de nuevas maneras para establecer conexiones entre las categorías y subcategorías identificadas en la codificación abierta. El objetivo de esta fase es organizar los datos en torno a una categoría central o fenómeno, vinculándola con sus condiciones causales, el contexto, las condiciones intervinientes, las estrategias de acción y las consecuencias, conformando así un "paradigma de codificación" (Creswell y Creswell, 2018).

3. Codificación Selectiva: Finalmente, se procede a la integración y refinamiento de la teoría. En esta etapa se selecciona la categoría central que representa el tema principal de la investigación y se la vincula sistemáticamente con las demás categorías. El resultado es la construcción de un modelo teórico o una narrativa que explica el fenómeno estudiado de forma coherente y exhaustiva (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018).

RESULTADOS

Los hallazgos del estudio revelan que, en el contexto del mercado postpandemia, la implementación de una estrategia de marketing sólida es un factor de alta relevancia para superar los desafíos del entorno actual. Se evidencia que la necesidad de reinvención es imperante para la supervivencia y el afianzamiento de los negocios gastronómicos, posicionando a los planes de marketing como herramientas fundamentales para alcanzar el éxito comercial.

El análisis del contexto local muestra un creciente dinamismo en el mercado gastronómico paraguayo, el cual es impulsado por una mayor disponibilidad de insumos.

Esta condición facilita la innovación y el desarrollo de productos y servicios de mayor sofisticación, que logran satisfacer las preferencias cambiantes de los consumidores. A su vez, los estudios de mercado en el país son cada vez más completos y complejos, lo que estimula a las empresas a diversificar su oferta y a buscar nuevas oportunidades de negocio.

En este escenario, el marketing para restaurantes se define como un conjunto de técnicas orientadas a la comercialización exitosa de un servicio o producto. Su función consiste en estudiar al público, identificar sus necesidades y convertirlas en demanda efectiva. Las estrategias combinan tácticas digitales y tradicionales para alcanzar objetivos esenciales, tales como establecer un canal de comunicación para construir y fidelizar relaciones con los clientes, llegar a nuevas audiencias, promover productos adicionales, incrementar las ventas y, finalmente, consolidar la marca en el mercado.

La investigación corrobora que el marketing es una herramienta indispensable que ofrece ventajas significativas. Contribuye a una profunda comprensión de

las necesidades y deseos de los clientes, permite una segmentación eficaz del mercado para dirigir los esfuerzos a los públicos adecuados, facilita la creación de relaciones duraderas y mejora tanto la imagen de la empresa como la fortaleza de su marca, lo que redunda en un aumento de las ventas y los beneficios.

Por otro lado, se constata que una elección inadecuada de la estrategia de marketing puede acarrear un impacto marcadamente negativo. Esto puede manifestarse en pérdidas económicas derivadas de inversiones en acciones ineficaces o mal dirigidas, un deterioro de la imagen de marca, la disminución de las ventas y la pérdida de oportunidades comerciales. Un riesgo notable en el entorno digital es la capacidad de los clientes insatisfechos para generar una crisis de reputación en un corto periodo, dada la facilidad de difusión de opiniones en foros y redes sociales.

De este modo, se concluye que el éxito de un emprendimiento depende en gran medida de la elección de un plan de marketing adecuado. Dicho plan debe ser el resultado de una consideración integral del mercado objetivo, el producto o servicio ofrecido, el perfil del cliente, el panorama competitivo y las características intrínsecas del negocio.

DISCUSIÓN

Los hallazgos de esta investigación reafirman el papel crucial del marketing como herramienta estratégica para el progreso de los locales gastronómicos en la era postpandemia. Este resultado se alinea directamente con el objetivo central del estudio, que fue analizar la importancia de una estrategia de marketing para enfrentar los desafíos del mercado actual. El análisis evidencia que las acciones de marketing han sido un motor

fundamental para los procesos de innovación, diversificación y cambio, los cuales fueron implementados por los establecimientos para adaptarse a las nuevas realidades del mercado. La necesidad de reinvención se presenta como una condición imperante para la supervivencia y el afianzamiento comercial. En este sentido, la innovación y la creatividad son claves para que el sector gastronómico supere los desafíos y construya un futuro más resiliente, tal como señala la Organización Mundial del Turismo (2022). Este contexto se enmarca en el severo impacto de la pandemia, que provocó una reducción drástica de la demanda y la necesidad de adoptar nuevos modelos de negocio como el *delivery* y el *take away*, cuya viabilidad dependió de estrategias de marketing adaptadas, como lo han documentado autores como Pérez-Sánchez (2021) y Rodríguez-Díaz (2022). La interpretación de los resultados permite delinear las fortalezas y debilidades asociadas a la gestión del marketing. Por un lado, se confirma que un plan de marketing sólido es esencial para que los restaurantes logren diferenciarse de la competencia y, de manera fundamental, construyan relaciones duraderas con los clientes para fomentar la lealtad a la marca. Esta perspectiva, apoyada por la literatura de Kotler (2023), resalta la función del marketing como constructor de valor a largo plazo. Por otro lado, la ausencia de una estrategia bien definida se identifica como una debilidad significativa que puede limitar el éxito de cualquier iniciativa. Tal como lo expone Bautista (2021), la limitación de recursos financieros y humanos, especialmente en restaurantes pequeños, agrava esta vulnerabilidad y corrobora los hallazgos sobre los impactos negativos de una mala praxis, como la pérdida de capital y el daño a la reputación de la marca, que puede verse acelerado por la difusión en medios digitales.

Al situar estos hallazgos en el contexto específico del estudio, se observa que el creciente dinamismo del mercado paraguayo, caracterizado por la innovación en productos y servicios sofisticados, hace que la implementación de una estrategia de marketing adecuada sea todavía más crítica para el éxito. La complejidad del entorno y la mayor competencia demandan una planificación estratégica rigurosa.

Es pertinente reconocer las limitaciones que enmarcaron el desarrollo de esta investigación. Durante el proceso, se presentaron desafíos metodológicos notables, principalmente el acceso a información precisa y actualizada sobre el tema seleccionado, así como la dificultad de compaginar las tareas investigativas con otras responsabilidades laborales, lo que afectó el ritmo de trabajo.

No obstante, a pesar de dichos desafíos, el proceso investigativo permitió extraer aprendizajes valiosos sobre la gestión del tiempo, el trabajo en equipo y la búsqueda eficiente de información, competencias que serán de gran utilidad en futuros proyectos. Finalmente, la investigación revela una importante conclusión de carácter contextual: a nivel nacional, el marketing en el sector gastronómico paraguayo aún no ha sido objeto de un estudio profundo, a diferencia de la vasta información disponible en el ámbito internacional. Esta brecha de conocimiento abre una clara e importante línea para futuras investigaciones que busquen profundizar en las particularidades del mercado local.

Avanzando en la interpretación de los hallazgos, es necesario trascender la confirmación de que un plan de marketing es importante, para analizar la *naturaleza* de dicho plan. Los resultados sugieren una distinción crítica entre el

marketing meramente táctico —enfocado en acciones promocionales aisladas— y una orientación estratégica integrada en el núcleo del negocio. La adaptación exitosa no parece residir únicamente en la comunicación, sino en la capacidad del marketing para informar y moldear la propia oferta comercial. Esto se observó en el caso de la empresa analizada, La Nutry, que durante la crisis sanitaria implementó la venta de productos congelados y alimentos a precios más accesibles. Esta maniobra no fue solo una táctica de ventas, sino una diversificación estratégica del producto, guiada por una comprensión de las nuevas necesidades del consumidor en confinamiento.

De hecho, la decisión de introducir nuevas líneas de productos puede interpretarse como un microcosmos del marketing estratégico en acción. Más que una simple respuesta a la caída de los ingresos del local físico, representó la identificación de una oportunidad de mercado emergente: el consumo de alimentos saludables, convenientes y seguros en el hogar. Al desarrollar y comercializar estos productos, la empresa expandió su modelo de negocio y el alcance de su marca más allá de las cuatro paredes del restaurante. Esto demuestra que la función del marketing en el contexto postpandemia no se limita a la promoción, sino que se extiende a la innovación de productos y la redefinición de los canales de distribución, convirtiéndose en un pilar de la resiliencia empresarial.

Asimismo, el concepto de "fidelización del cliente", mencionado como un objetivo clave, merece un análisis más profundo en la era digital y post-pandémico. La lealtad en un nicho como la gastronomía funcional probablemente trasciende los programas de puntos o los descuentos transaccionales. Los hallazgos apuntan a que una estrategia efectiva en este

sector debe centrarse en construir una comunidad en torno a valores compartidos, como la salud, la calidad de los insumos y la transparencia. Por lo tanto, el marketing se desplaza desde un monólogo promocional hacia un diálogo auténtico y una narrativa de marca que refuerce dicha alineación de valores, generando una conexión emocional que es, en última instancia, más robusta y sostenible que la lealtad puramente transaccional.

Finalmente, una reflexión crítica debe abordar la sostenibilidad a largo plazo de las estrategias nacidas de la crisis. Las innovaciones como la venta de productos congelados, si bien efectivas para la supervivencia, plantean una pregunta fundamental:

¿constituyen un pivote temporal o se han integrado como una línea de negocio permanente y rentable? La verdadera prueba de una estrategia de marketing resiliente es su capacidad para consolidar las adaptaciones de crisis en un modelo de negocio diversificado y sostenible. Esto abre una vertiente para futuras investigaciones, que podrían evaluar cuantitativamente el impacto de estas nuevas líneas de negocio en la rentabilidad a largo plazo de los restaurantes y analizar los factores que determinan la institucionalización exitosa de las innovaciones surgidas durante la pandemia.

CONCLUSIONES

A la luz de los objetivos planteados y los hallazgos expuestos, esta investigación permite concluir que la implementación de una estrategia de marketing sólida y coherente es un factor determinante para la resiliencia y el éxito a largo plazo de los establecimientos gastronómicos en el entorno postpandemia. Se ha demostrado que el marketing trascendió su función tradicionalmente promocional para convertirse en un pilar estratégico,

indispensable para la navegación en un mercado profundamente alterado por la crisis sanitaria. La pandemia actuó como un catalizador que obligó al sector a una reinvención forzosa, donde la capacidad de adaptación, guiada por una comprensión clara del mercado, se convirtió en la principal condición para la supervivencia.

Del análisis se desprenden tres conclusiones principales. Primero, se constata una notable brecha en el estudio académico del marketing gastronómico en el ámbito nacional paraguayo, en contraste con la abundante literatura disponible a nivel internacional, lo que representa un hallazgo significativo en sí mismo. Segundo, se ratifica que el sector gastronómico, uno de los más afectados por la crisis, se vio compelido a una reinvención integral para subsistir. Tercero, y como corolario de lo anterior, el estudio demuestra la importancia fundamental de contar con un plan de marketing bien estructurado para cualquier emprendimiento, independientemente de su tamaño o nicho.

El caso de la empresa La Nutry proporcionó evidencia empírica que valida estas aseveraciones. Su permanencia en el mercado durante el periodo más crítico de la crisis sanitaria estuvo directamente ligada a la aplicación de estrategias comerciales que combinaron la fidelización de servicios con un marketing digital activo. De manera crucial, esta estrategia fue más allá de la comunicación, impulsando una innovación en la oferta de productos, como la introducción de alimentos congelados y opciones de precios accesibles. Estas decisiones, que respondieron directamente a las nuevas pautas de consumo, no solo permitieron sostener la operación, sino que también generaron nuevas fuentes de ingreso.

En definitiva, la investigación ha evidenciado que el éxito de un emprendimiento

está estrechamente ligado a la implementación de una estrategia de marketing integral y bien definida. En el competitivo panorama actual, la elaboración e implementación de un plan de esta naturaleza no debe ser considerada una inversión opcional, sino una condición esencial para la supervivencia, el crecimiento y la consolidación de cualquier negocio en el sector gastronómico.

De este modo, la posesión de un plan estratégico es solo el primer paso. La investigación permite inferir que la ejecución exitosa de dicho plan depende de manera crítica del capital humano. La transición hacia un marketing digital, analítico y centrado en la experiencia del cliente demanda una evolución paralela en las competencias y la profesionalización de los equipos de trabajo. La más sofisticada herramienta de análisis de datos o la estrategia de contenidos más brillante resultarán ineficaces si no se cuenta con el talento humano capaz de interpretarlas, ejecutarlas y optimizarlas de manera continua. Por lo tanto, una implicación clave para el sector es la necesidad de invertir en la capacitación y el desarrollo de habilidades en marketing digital, gestión de la experiencia del cliente y análisis de datos.

Asimismo, se concluye que el cambio más profundo no reside solo en la adopción de nuevas tácticas, sino en la instauración de una cultura organizacional orientada por los datos. El marketing deja de ser un departamento aislado para convertirse en un sistema nervioso central que recopila, procesa y distribuye inteligencia de mercado a todas las áreas del negocio. Las decisiones, desde el diseño del menú y la fijación de precios hasta la gestión de la cadena de suministro, deben estar informadas por un entendimiento cuantitativo y cualitativo del comportamiento del consumidor. No obstante, esta orientación analítica debe estar siempre anclada en la autenticidad del producto. El

marketing más eficaz no puede compensar una oferta gastronómica o un servicio deficientes; su función es amplificar y conectar una propuesta de valor genuina con el público adecuado.

Finalmente, es preciso reflexionar sobre las implicaciones de estos hallazgos a una escala mayor. La profesionalización del marketing en el sector gastronómico paraguayo trasciende el éxito de empresas individuales; tiene el potencial de fortalecer la competitividad de un sector económico vital para el país. Un ecosistema de restaurantes resilientes, innovadores y bien posicionados no solo genera empleo y dinamismo económico, sino que también enriquece la oferta cultural y turística de la nación. La construcción de marcas gastronómicas fuertes contribuye directamente a la proyección de una identidad nacional sofisticada y atractiva en el escenario internacional. En consecuencia, fomentar estas capacidades estratégicas debe ser visto no solo como un objetivo empresarial, sino como una inversión en el capital económico y cultural del país.

REFERENCIAS

Bautista, M. (2021). Marketing gastronómico: Claves para el éxito de tu restaurante.

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

kotler, P. (2023). Marketing para restaurantes.

Organización Mundial del Turismo. (2022). Turismo gastronómico: Hacia un futuro sostenible e inclusivo.

Pérez-Sánchez, M. E. (2021). El impacto del COVID-19 en la industria restaurantera: Un análisis comparativo entre países. *International Journal of Hospitality Management*, 97.

Rodríguez-Díaz, J. L. (2022). El auge de la comida a domicilio: Implicaciones para el sector gastronómico tradicional. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 26.

La Gestión de Calidad en el Marketing de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (Conatel) Año 2021-2025.

Quality Management in Marketing of the National Telecommunications Commission (Conatel) year 2021-2025.

María Rosa Alarcón Jacquet, José Antonio Almada Méndez, Mariana Yeruti Galeano, Karla Micaela Paredes Pérez

Universidad de la Integración de las Américas – UNIDA

RESUMEN

Esta investigación describe y explica la relación entre la gestión de calidad y el marketing en la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) de Paraguay. Mediante un enfoque cualitativo, no experimental y de análisis documental, se halló que, pese a los avances en telecomunicaciones del Plan Nacional 2021-2025, existe una notable escasez de información sobre las acciones de marketing en el sector público, constituyendo un área de vacancia para futuras investigaciones. Se concluye que la articulación de ambos conceptos es fundamental para la satisfacción del cliente y la competitividad entre proveedores mediante estándares de gestión que regulen el mercado. Dicha sinergia es indispensable para elevar la calidad de los servicios y asegurar una inclusión digital equitativa que alcance a todos los habitantes del territorio nacional, independientemente de su ubicación geográfica o condición social.

Palabras claves: Competitividad. Gestión de Calidad. Marketing. Telecomunicaciones. Tecnología.

ABSTRACT

This research describes and explains the relationship between quality management and marketing at the National Telecommunications Commission (CONATEL) of Paraguay. Through a qualitative, non-experimental, and documentary analysis approach, it was found that despite the advances in telecommunications under the 2021-2025 National Plan, there is a notable scarcity of information on marketing actions in the public sector, constituting a gap for future research. It is concluded that the articulation of both concepts is fundamental for customer satisfaction and competitiveness among providers through management standards that regulate the market. This synergy is indispensable for enhancing the quality of services and ensuring equitable digital inclusion that reaches all inhabitants of the national territory, regardless of their geographical location or social status.

Keywords: Competitiveness. Quality Management. Marketing. Telecommunications. Technology.

INTRODUCCIÓN

La gestión de la calidad en el ámbito del marketing constituye un pilar estratégico que puede determinar el éxito o fracaso de las organizaciones, particularmente en los sectores comercial y de servicios. En el dinámico mercado de las telecomunicaciones, esta gestión adquiere una relevancia crítica, pues de ella dependen directamente la satisfacción del cliente, la capacidad para mantener la competitividad y la fidelización de los usuarios existentes. La implementación de un sistema de estas características abarca desde el diseño de métodos operativos hasta la definición de la estrategia de comercialización, con potenciales impactos tanto a nivel local como internacional.

En este contexto, el presente estudio se centra en la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) de Paraguay, la entidad pública encargada

de la regulación del sector. Si bien la literatura subraya la importancia de la calidad, su articulación específica con las estrategias de marketing en el seno de una institución de administración pública representa un área de análisis con particularidades propias. Podría interpretarse que la transferencia de principios de marketing, tradicionalmente asociados al sector privado, a un ente regulador estatal presenta desafíos conceptuales y operativos que merecen ser examinados. El objetivo de esta investigación consistió, por tanto, en describir y explicar la relación existente entre la gestión de la calidad y el marketing que desarrolla dicha institución.

Para alcanzar este objetivo general, fue imperativo abordar una serie de objetivos específicos. Se procedió a caracterizar el sector de las telecomunicaciones en Paraguay, determinando las dimensiones que conforman su mercado y el estado de la gestión de la calidad en dicho ámbito. Asimismo, se buscó precisar los componentes de la gestión de la calidad que inciden en el desempeño del negocio y establecer la naturaleza del vínculo entre ambos conceptos teóricos. El análisis se orienta a comprender cómo la estrategia de marketing de la entidad, diseñada para "llegar a sus clientes" (Vargas Verdezoto, 2015, p. X), se alinea con la provisión de un paquete de productos competitivo en un escenario globalizado donde las fronteras tecnológicas y comunicacionales son cada vez más difusas.

Considerando lo expuesto, la pregunta general que guía este artículo es la siguiente: ¿De qué manera se articula la gestión de la calidad con las prácticas de marketing dentro de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones de Paraguay y cuáles son las implicaciones de esta interrelación para la efectividad de sus políticas y la percepción del servicio por parte del

consumidor final? La respuesta a este interrogante, que se desarrollará en las siguientes secciones, es fundamental para evaluar no solo el desempeño de la institución, sino también el grado de madurez del sector en su conjunto.

La pertinencia de este cuestionamiento se acentúa al considerar la evolución reciente del sector en el país. Las telecomunicaciones en Paraguay han experimentado un crecimiento notable, marcado en una primera fase durante la década de 2000 por la expansión de los servicios de voz en términos de cobertura y penetración. Sin embargo, en el último quinquenio se ha registrado un incremento significativo en los servicios de datos móviles, lo que no solo ha reconfigurado el mercado, sino que también ha propiciado la necesaria inclusión de paradigmas de marketing en la comunicación institucional. Dicha transformación ha sido un vehículo para el progreso económico y ha sentado las bases para la consolidación de una incipiente economía digital, un fenómeno que exige una infraestructura de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) robusta y confiable.

Frente a este escenario de cambio estructural, la investigación toma como eje de análisis el marco de acción institucional propuesto por la entidad regulatoria. Específicamente, el estudio se circunscribe al "Plan Nacional de Telecomunicaciones 2021-2025", documento en el cual CONATEL, como ente rector, plasma su responsabilidad de asegurar una implementación eficiente de las políticas sectoriales. Es en este plan donde se deberían encontrar las directrices que vinculan los estándares de calidad con las estrategias de comunicación y marketing, orientadas a que los beneficios de la modernización tecnológica sean efectivamente percibidos por la ciudadanía y los diversos actores económicos del país.

Para llevar a cabo el examen de dicho marco programático, la investigación se fundamenta en un enfoque cualitativo, ya que busca proporcionar una descripción verbal y explicativa de los fenómenos estudiados. El alcance es de carácter descriptivo y el diseño es no experimental, puesto que el trabajo se realiza sin manipular deliberadamente las variables, observando los valores y postulados de la institución para su posterior análisis. A través del análisis documental de fuentes secundarias, como el plan mencionado y otros materiales públicos, se procede a la deconstrucción de los conceptos de gestión de calidad y marketing aplicados por la Comisión Nacional de Telecomunicaciones.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo un paradigma cualitativo, con un alcance de tipo descriptivo. Dicho enfoque permitió realizar una descripción verbal y explicativa de la manera en que la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) plantea la gestión de la calidad en el marketing, según se desprende de su planificación estratégica. El diseño fue de carácter no experimental, dado que no se efectuó una manipulación de variables, sino que se procedió a la observación y al análisis de los valores y documentos de la institución. El estudio corresponde a un corte transversal, habiéndose recopilado el corpus documental en el periodo comprendido entre finales de marzo y principios de mayo del año 2024.

La unidad de análisis central de este trabajo fue la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) de Paraguay, entendida como la entidad pública con el mandato de regular, fomentar y controlar las telecomunicaciones en el país para contribuir al bienestar de sus habitantes. El procedimiento se

basó íntegramente en el análisis de datos de fuente secundaria, recurriendo a materiales de investigación previos y documentos públicos. La técnica de recolección de datos empleada fue el análisis documental, para el cual se implementaron fichas de lectura como instrumento de sistematización de la información.

Los materiales recabados para el estudio incluyeron un conjunto diverso de documentos, entre los que se cuentan artículos científicos, investigaciones, tesis y resoluciones de Directorio, obtenidos principalmente a través del motor de búsqueda Google Académico. Las fuentes específicas sometidas a análisis fueron el Plan Nacional de Telecomunicaciones 2021-2025 de CONATEL, el contenido de la página web oficial de dicha entidad, así como noticias de actualidad publicadas en periódicos locales. La gestión de la información y la colaboración para el análisis se apoyaron en herramientas digitales como computadoras, conexión a internet y el uso de correos electrónicos con aplicaciones en la nube.

Para el análisis de los datos recabados se empleó un diseño de investigación cualitativa basado en la teoría fundamentada, específicamente en su vertiente de diseño sistemático (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018). La elección de este método se justifica por su idoneidad para generar una explicación o una teoría sustantiva en torno a un proceso, acción o interacción, a partir de datos recopilados directamente en el campo de estudio, en lugar de partir de un marco teórico preexistente (Glaser & Strauss, 1967). Este enfoque resulta pertinente para la presente investigación, cuyo objetivo es comprender la compleja interrelación entre la gestión de calidad y el marketing en el contexto específico de la CONATEL.

El procedimiento analítico se desarrolló de manera cíclica e iterativa, siguiendo los pasos rigurosos que caracterizan al diseño sistemático (Creswell & Creswell, 2018). El proceso de codificación de la información documental se organizó en tres fases principales. Primero, se aplicó la codificación abierta, durante la cual los datos fueron descompuestos en unidades de significado para identificar conceptos y generar categorías emergentes. Posteriormente, a través de la codificación axial, se establecieron conexiones y relaciones entre dichas categorías para agrupar los datos de formas novedosas en torno a un fenómeno central, detallando sus condiciones causales, contexto, estrategias de acción y consecuencias. La aplicación de este método aporta un notable nivel de rigor en el tratamiento de la información cualitativa (Murillo, 2010).

Finalmente, se procedió a la codificación selectiva, etapa en la que se identificó la categoría central que constituyó el eje de la teoría emergente, integrando y refinando las demás categorías en función de esta. Si bien el propósito fundamental de la teoría fundamentada es el desarrollo de teoría a partir de los datos, el enfoque sistemático se distingue por un procedimiento más estructurado en comparación con otras vertientes del método que abogan por una emergencia más libre de la teoría (Glaser B., 1992). Esta elección metodológica se fundamenta en la búsqueda de un proceso de análisis explícito y verificable, adecuado para construir un modelo teórico que explique el fenómeno estudiado con claridad y profundidad.

RESULTADOS

El análisis de los datos revela que la gestión de la calidad en el marketing dentro de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) se enmarca en un contexto de avance tecnológico acelerado, donde las comunicaciones

son un factor fundamental para el crecimiento económico. El objetivo identificado en el marco institucional fue el establecimiento de un sistema de calidad en el marketing para esta entidad del sector público. Este propósito se alinea con la evolución del sector de las telecomunicaciones en Paraguay, que ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años. Durante la primera mitad de la década de 2000, el incremento se concentró en los servicios de voz, tanto en cobertura como en penetración, mientras que en los últimos cinco años el crecimiento más notable ha sido en los servicios de telecomunicaciones móviles de datos, lo que ha impulsado una mayor integración del marketing en las estrategias de comunicación del sector.

Históricamente, las telecomunicaciones han funcionado como un vehículo para el progreso económico, impulsado por una rápida evolución de tecnologías, mercados y regulaciones. Estos avances han expandido su uso más allá de las llamadas o mensajes, permeando la totalidad de las actividades diarias y dando origen a la economía digital. El uso intensivo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) avanzadas promueve la creación de nuevas empresas, genera mayores oportunidades de empleo, mejora la eficiencia empresarial y aumenta la productividad. Asimismo, amplía los mercados a través de la globalización que facilitan las propias telecomunicaciones. Se constata que estos beneficios pueden ser aprovechados por las empresas del país a través de las estrategias y acciones definidas en el Plan Nacional de Telecomunicaciones (PNT) 2021-2025.

En este sentido, la modernización de los servicios gubernamentales actúa como un doble catalizador para la digitalización de la sociedad. Este proceso representa la transición del gobierno hacia la economía digital mediante la

adopción de soluciones TIC avanzadas para un número creciente de servicios, desde portales informativos hasta trámites administrativos y fiscales complejos que requieren una infraestructura sólida. Dentro de este marco, CONATEL ejerce tres funciones principales: regular, fomentar y controlar las telecomunicaciones en Paraguay. De estas, la función de control es primordial en lo que respecta a la calidad del servicio. Se destaca que un control efectivo se logra a través de un marco reglamentario claro, preciso y práctico, considerándose la modificación de la legislación vigente si fuese necesario para asegurar la provisión de servicios de alta calidad, confiables y seguros. Para que esta gestión de la calidad sea efectiva, se requiere un equilibrio entre equipamiento tecnológico de última generación, recursos humanos cualificados y un marco regulatorio adecuado con estándares, normas y protocolos definidos.

La implementación del PNT 2021-2025 se presenta como un instrumento clave, cuyo éxito depende de una reglamentación de la gestión de calidad que establezca rutinas de control, protocolos de denuncias y seguimiento del espectro radioeléctrico. La revisión constante de herramientas, técnicas innovadoras y mejores prácticas es fundamental para evaluar la efectividad de dichas regulaciones. En esta era digital, ha emergido el concepto de marketing gubernamental como una herramienta para la comunicación efectiva del gobierno con los ciudadanos. El impacto de la gestión de calidad en el marketing de CONATEL resulta crucial, puesto que la conectividad masiva exige reglas claras para garantizar un servicio que contribuya al desarrollo de las industrias, los emprendedores y la ciudadanía en general.

En consonancia con este desafío, CONATEL ha establecido una serie de

objetivos estratégicos significativos. Estos incluyen el control y monitoreo permanente del espectro radioeléctrico, junto con una reestructuración eficiente de su distribución, uso y asignación. Se busca también impulsar el desarrollo de infraestructura y nuevas tecnologías, promover las inversiones en el sector y fomentar la universalización del acceso a los servicios en todo el territorio nacional. Otros objetivos se centran en garantizar la libre y leal competencia, aprovechar las oportunidades para el país en foros como el Consejo de La Unión Internacional de Telecomunicaciones, y reforzar la presencia institucional en zonas estratégicas. A nivel interno, se persigue potenciar las competencias del talento humano, diseñar un plan de carrera institucional y establecer procesos de mejora continua en la comunicación interna y externa, así como implementar un sistema integrado de gestión que sistematice los procesos internos.

Finalmente, uno de los hallazgos relevantes de la investigación es la constatación de la escasa información disponible sobre las acciones de marketing propiamente dichas dentro de los planes nacionales del sector público, a pesar de la creciente importancia del marketing gubernamental. Esta brecha sugiere que es fundamental capacitar a las autoridades y funcionarios en el uso de herramientas digitales para comunicar eficazmente sus estrategias y generar una imagen institucional favorable, de modo que la ciudadanía pueda percibir de manera tangible las mejoras que se implementen en el sector de las telecomunicaciones.

DISCUSIÓN

Los resultados del presente estudio invitan a una reflexión sobre las

particularidades que adquiere la gestión de la calidad en el marketing al ser implementada en una institución de administración pública como CONATEL. El análisis confirma la existencia de avances tecnológicos significativos en el sector de las telecomunicaciones paraguayo, así como la disponibilidad de talento humano calificado y la implementación de un reglamento de calidad de servicios. Este escenario resalta la pertinencia de concebir el marketing no solo como una herramienta comercial, sino como un proceso social que genera beneficios tanto para los individuos como para los sectores económicos de la sociedad, tal como lo plantean Perreault y McCarthy (1996), lo que a su vez subraya la necesidad de un compromiso por parte de las autoridades para garantizar la calidad de los servicios prestados a los usuarios.

La interrelación entre ambos conceptos es fundamental, pues la gestión de la calidad en el marketing es la base para lograr la satisfacción del cliente y la competitividad entre los proveedores, tal como lo señala la literatura especializada (Vargas, 2015). La investigación sugiere que el éxito de la política de telecomunicaciones depende de la capacidad de la entidad para elevar los estándares de servicio, con el fin último de integrar e incluir a toda la población en la era digital, asegurando el acceso a servicios de calidad independientemente de la ubicación geográfica o el nivel social de los ciudadanos.

No obstante, al abordar las características específicas del sector, la investigación se encontró con limitaciones significativas, como la dificultad para unificar el análisis del marketing y las telecomunicaciones a nivel nacional debido a la escasez de materiales actualizados en la web. Esta carencia de información dificultó una mayor profundización en el tema y evidenció un

desfase, observándose que la gestión de calidad en el marketing de las empresas de telecomunicaciones a nivel internacional se encuentra considerablemente más avanzada en comparación con entidades nacionales como CONATEL. Con todo, es preciso señalar que existen esfuerzos para mitigar esta brecha digital, como las iniciativas impulsadas por SENATICS (2018) para la habilitación de Infocentro comunitarios y el acceso a internet gratuito en espacios públicos.

El análisis institucional de CONATEL revela un panorama de contrastes. Entre sus fortalezas se cuenta la exclusividad en el cumplimiento de sus funciones regulatorias, la disposición de un Plan Nacional de Telecomunicaciones (PNT) y la posesión de infraestructura y equipamiento adecuados. Sin embargo, estas fortalezas coexisten con debilidades críticas que afectan directamente la calidad y su comercialización, entre las que destacan un déficit en los mecanismos de control de los servicios de telecomunicaciones, deficiencias en la implementación y ejecución del propio PNT, y una falta de orientación del presupuesto hacia los objetivos estratégicos y los proyectos establecidos en dicho plan.

A pesar de las debilidades identificadas, la línea de investigación se considera viable y con potencial para futuros desarrollos. Los hallazgos sugieren que, para avanzar, es imperativo poner un mayor énfasis en la promoción de inversiones en materia de telecomunicaciones. Asimismo, se concluye que es fundamental aprovechar las oportunidades de las que dispone Paraguay en el concierto de naciones y dentro de foros estratégicos como el Consejo de la Unión Internacional de Telecomunicaciones.

CONCLUSIONES

El análisis de la gestión de calidad en el marketing dentro de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), enmarcado en su Plan Nacional 2021-2025, permite concluir que, si bien la institución ha delineado acciones para validar la calidad de los servicios, uno de los principales desafíos para su materialización es la dificultad para alcanzar una cobertura total del territorio paraguayo. Esta brecha en la infraestructura de transmisión de señal se erige como un obstáculo fundamental para lograr la plena satisfacción de los clientes y usuarios finales del servicio.

Una de las conclusiones más relevantes del estudio es la carencia de información específica sobre la gestión de la calidad aplicada al marketing. A pesar de que se dispone de datos generalizados sobre el desempeño de la entidad en áreas como planificación, desarrollo, fondos de servicio universal y supervisión técnica, el componente estratégico del marketing digital y su gestión cualitativa permanecen escasamente documentados. Esta ausencia de datos sugiere la necesidad de generar nuevas líneas de investigación que profundicen específicamente en esta temática, la cual es indispensable en el contexto actual.

El trabajo ha permitido, además, comprender con mayor profundidad la forma de trabajo de CONATEL y el estado del sector. Se concluye que, si bien el ámbito de las telecomunicaciones en Paraguay ha experimentado un crecimiento notable, este aún no es suficiente para equipararse con el desarrollo observado en otros países. De esto se desprende la necesidad de una mayor inversión en el sector digital, por su impacto directo en el desarrollo y

bienestar de las industrias, las empresas y la ciudadanía en general.

En definitiva, se reafirma que la articulación de la gestión de calidad con el marketing es un factor fundamental para incrementar la satisfacción del cliente y la competitividad entre las compañías de telecomunicaciones. La estandarización y mejora continua de los servicios son cruciales para integrar la era digital de manera inclusiva, garantizando que toda la población, sin importar su ubicación geográfica o condición social, tenga acceso a servicios de telecomunicaciones de alta calidad.

Profundizando en las implicaciones de los hallazgos, emergen conclusiones de carácter estructural que trascienden la gestión de marketing para situarse en el núcleo de la capacidad institucional de la entidad. Más allá de la necesidad de inversión o de la formulación de planes, el estudio revela una contradicción fundamental: CONATEL posee las fortalezas formales para ejercer su mandato, como la exclusividad regulatoria y una infraestructura adecuada, pero estas se ven neutralizadas por debilidades operativas críticas. La deficiente ejecución de su propio Plan Nacional y la falta de mecanismos de control efectivos no son problemas aislados, sino que sugieren una desconexión sistémica entre la planificación estratégica y la capacidad real de implementación, lo cual limita severamente el impacto de cualquier iniciativa.

Esta brecha entre la estrategia y la operación puede interpretarse, a su vez, como un reflejo de la cultura organizacional y la voluntad política. El éxito de un sistema de gestión de la calidad no depende únicamente de la tecnología o de los reglamentos, sino del compromiso de las autoridades para hacerlos cumplir y de la capacitación del capital humano para ejecutarlos. Por lo tanto, se concluye que la modernización de CONATEL y la mejora efectiva de los

servicios de telecomunicaciones en el país están supeditadas a una reforma interna que alinee el presupuesto con los objetivos, que dote de poder real a los mecanismos de control y que fomente una cultura de rendición de cuentas.

En última instancia, la transición de Paraguay hacia una economía digital consolidada, meta central del Plan Nacional de Telecomunicaciones, demanda más que ajustes técnicos o la adopción de nuevas tecnologías. Requiere una realineación fundamental de la práctica institucional con la intención estratégica. Sin un compromiso verificable para cerrar la brecha entre lo planificado y lo ejecutado, y sin la voluntad para fiscalizar rigurosamente los estándares de calidad prometidos, las estrategias más sofisticadas y los marcos regulatorios más completos corren el riesgo de permanecer en un plano meramente aspiracional, postergando la entrega de los beneficios de una conectividad fiable y de alta calidad al conjunto de la sociedad paraguaya.

REFERENCIAS

Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL). (2021). *Resolución N° 1790/2021. Proyecto Plan Nacional de Telecomunicaciones 2021-2025*. https://www.conatel.gov.py/

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Glaser, B. G. (1992). *Basics of grounded theory analysis: Emergence vs. forcing*. Sociology Press.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine Publishing Company.

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

Murillo, F. J. (2010). La investigación sobre la mejora de la escuela: Aportaciones de la Investigación sobre Eficacia Escolar. En J. Gairín & S. Antúnez (Coords.), *La dirección de centros educativos: De la gestión al liderazgo*. Wolters Kluwer.

Perreault, W. D., Jr., & McCarthy, E. J. (1996). *Basic marketing: A global-managerial approach* (12th ed.). Irwin.

Secretaría Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicación (SENATICS). (2018). *[Informe sobre iniciativas de inclusión digital]*.

Vargas, S. P. (2015). *Gestión administrativa y su incidencia en el área comercial y de servicio de la empresa pública Corporación Nacional Telecomunicaciones del Cantón Babahoyo* [Tesis de maestría, Universidad Técnica Estatal de Quevedo]. Repositorio Institucional UTEQ. https://repositorio.uteq.edu.ec/server/api/core/bitstreams/7120c4fc-47f8-4f91-b8d3-4724595f0032/content

Velasco Sánchez, J. (2010). *Gestión de la calidad* (2.ª ed.). Empresa & Gestión.

El desafío en lograr un costo de exportación adecuado de la Empresa Maquiladora Welsheng Paraguay SRL, Capital-Departamento Central. Año 2024.

The challenge in achieving an adequate export cost for the Maquiladora Company Welsheng Paraguay SRL, Capital-Central Department. Year 2024.

Laurem Sabrina Amante Carballo, Gabriel Galeano Carrillo, María Alexandra Ortiz Estigarribia, Sara María Patiño González

Universidad de la Integración de las Américas – UNIDA

RESUMEN

El presente estudio analizó el impacto del régimen de maquila en Paraguay mediante el caso de *Welsheng Paraguay SRL*, dedicada a la confección de artículos ortopédicos. El objetivo fue examinar su contribución al crecimiento industrial, el empleo y las exportaciones, así como los desafíos en los costos de exportación. Se empleó una metodología cualitativa, de tipo descriptivo y diseño no experimental, basada en análisis documental. Los resultados muestran que, si bien el régimen ofrece ventajas como admisión temporal de insumos y beneficios fiscales, persisten limitaciones logísticas y de visibilidad. Se concluye que su sostenibilidad exige estrategias que incorporen valor agregado, diferenciación y fortalecimiento institucional.

Palabras claves: Crecimiento. Empleo. Exportación. Industria Maquiladora. Localización.

ABSTRACT

This study analyzed the impact of the maquila regime in Paraguay through the case of *Welsheng Paraguay SRL*, a company dedicated to the production of orthopedic goods. The objective was to examine its contribution to industrial growth, employment, and exports, as well as the challenges related to export costs. A qualitative methodology was used, with a descriptive approach and non-experimental design, based on documentary analysis. The findings show that while the regime provides advantages such as temporary admission of inputs and tax benefits, logistical and visibility limitations remain. It is concluded that the sustainability of the model requires strategies that incorporate local added value, product differentiation, and institutional strengthening.

Keywords: Employment. Export. Growth. Localization. Maquiladora Industry.

INTRODUCCIÓN

La teoría de la localización ha sido ampliamente debatida en el ámbito económico por su capacidad de explicar cómo el espacio geográfico incide de manera significativa en la distribución de actividades productivas, el comportamiento de productores y consumidores, y la configuración de ventajas competitivas. Lejos de constituir un concepto meramente espacial, esta teoría se vincula con dinámicas económicas, logísticas y sociales que definen la eficiencia de los sistemas productivos. En efecto, la localización no solo determina los costos de transporte y acceso a insumos, sino que también influye en la disponibilidad de recursos humanos, acceso a mercados, y grado de integración a cadenas de valor. En este sentido, la ubicación estratégica de las empresas se configura como un factor crítico en el diseño de políticas de desarrollo industrial sostenible.

En el contexto paraguayo, la implementación del régimen de maquila ha reconfigurado el perfil industrial del país, posicionándolo como un polo atractivo para la inversión extranjera directa, particularmente en sectores intensivos en mano de obra y orientados a la exportación. Este modelo de producción permite a empresas extranjeras establecer operaciones de ensamblaje y transformación bajo un régimen fiscal y aduanero favorable. La normativa vigente, en particular la Ley de Maquila N.º 1.064/97, contempla beneficios como la exención de impuestos a la importación de insumos y la posibilidad de reexportación con un margen competitivo. Esta dinámica se alinea con el Objetivo de Desarrollo Sostenible N.º 9 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, orientado a promover la industrialización inclusiva y sostenible mediante la construcción de infraestructuras resilientes y el fomento de la innovación.

En este marco, la empresa maquiladora *Welsheng Paraguay SRL*, localizada en el Departamento Central, emerge como un caso representativo para analizar los desafíos asociados a la determinación de un costo de exportación adecuado. Dedicada a la confección de artículos deportivos ortopédicos, esta firma opera desde el año 2001 bajo el régimen de maquila, con capital de origen estadounidense y vínculos comerciales con Brasil, Chile y otros países. A pesar de sus ventajas operativas —como el acceso a mano de obra nacional, la importación temporal de insumos, y los incentivos fiscales—, la empresa enfrenta restricciones asociadas a su ubicación geográfica, márgenes de ganancia reducidos, y presiones de los mercados regionales altamente competitivos. Bajo estas condiciones, resulta pertinente indagar: *¿de qué manera la localización y el régimen de maquila condicionan la estructura de*

costos de exportación en una empresa paraguaya de insumos ortopédicos, como Welsheng Paraguay SRL?

El objetivo general del estudio consistió en analizar los factores vinculados al régimen de maquila y su relación con los costos de exportación en dicha empresa, considerando su estructura organizativa, fortalezas, limitaciones y contexto comercial. Para ello, se adoptó una perspectiva cualitativa basada en el análisis documental y entrevistas en profundidad, con el fin de comprender la lógica operativa de la industria maquiladora y su impacto en el desarrollo económico y social del país. Asimismo, se buscó evaluar la inserción de Welsheng Paraguay SRL en las cadenas de valor globales, observando su capacidad de adaptación a las exigencias técnicas, regulatorias y comerciales del entorno internacional.

Cabe señalar que, más allá del análisis económico inmediato, el estudio consideró aspectos estratégicos como la innovación, la sostenibilidad y la responsabilidad social, dimensiones cada vez más relevantes en el marco de la globalización productiva. En efecto, las exigencias del consumidor moderno, las regulaciones ambientales y los criterios de certificación internacional obligan a las empresas maquiladoras a implementar prácticas sostenibles, incluso si ello representa un aumento en los costos operativos. Este dilema entre eficiencia y responsabilidad social se torna particularmente agudo en empresas como Welsheng, que producen artículos destinados a mejorar la calidad de vida de personas con discapacidades físicas, incluyendo niños y adultos con necesidades ortopédicas específicas.

Por otro lado, se reconocen limitaciones inherentes al acceso a la información técnica y al escaso uso de herramientas digitales por parte de algunas

industrias locales, lo que restringe la visibilidad internacional de las firmas paraguayas. En el caso analizado, se observó un bajo nivel de utilización de redes sociales para la promoción comercial, así como dificultades logísticas asociadas a la dependencia de insumos importados. Estas debilidades estructurales podrían atenuar el impacto positivo del régimen de maquila si no son abordadas mediante estrategias integradas de capacitación, innovación y fortalecimiento institucional.

En este contexto, resulta relevante destacar el papel de la política pública en la articulación de incentivos, asistencia técnica y alianzas estratégicas para consolidar la industria maquiladora como un motor de desarrollo inclusivo. La experiencia de Welsheng Paraguay SRL pone de relieve tanto las oportunidades como las tensiones del modelo actual. Si bien se constata una generación significativa de empleo, la sostenibilidad de estos logros dependerá de la capacidad del sector para integrar valor agregado, garantizar condiciones laborales adecuadas y sostener procesos de innovación orientados al bienestar social. Este artículo, en consecuencia, pretende contribuir a una reflexión crítica sobre los alcances y límites del régimen de maquila en Paraguay, así como a la formulación de estrategias más eficaces para potenciar su impacto económico y social en el mediano y largo plazo.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, orientado a la comprensión profunda del comportamiento organizacional y estratégico de la empresa *Welsheng Paraguay SRL* dentro del régimen de maquila en Paraguay. A partir de esta perspectiva, se buscó no solamente describir el funcionamiento de la firma, sino también analizar su incidencia en el desarrollo económico y social,

tanto a nivel sectorial como nacional. La elección de este enfoque respondió a la necesidad de interpretar fenómenos complejos asociados a las decisiones de localización, estructuración interna y posicionamiento competitivo.

El tipo de estudio adoptado fue de carácter descriptivo, con un diseño metodológico no experimental. En este marco, se evitaron intervenciones deliberadas sobre las variables de análisis, priorizándose la observación y el análisis interpretativo de información existente. Este diseño permitió examinar fenómenos y acontecimientos tal como se manifestaron en el entorno natural de la empresa, sin manipulación directa, lo cual favoreció una aproximación más fiel a la dinámica real del objeto de estudio. El nivel de alcance se centró en la obtención de información detallada sobre la estructura organizativa de la firma y su responsabilidad en los procesos de crecimiento socioeconómico, permitiendo identificar objetivos, amenazas, fortalezas y debilidades que inciden en su capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles.

La unidad de análisis seleccionada fue la empresa *Welsheng Paraguay SRL*, una industria maquiladora de exportación especializada en la confección de artículos deportivos ortopédicos. Ubicada en la ciudad de Asunción, Departamento Central (Código Postal 1416), la empresa constituye un caso representativo para examinar el impacto del régimen de maquila en el desarrollo económico y social del país. Su análisis permite comprender no solo su rol como fuente de empleo e innovación, sino también su potencial de integración en cadenas de valor globales. El estudio de esta unidad fue considerado relevante por su capacidad de ilustrar oportunidades de crecimiento inclusivo y sostenible en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En cuanto a los materiales utilizados, se recurrió a datos documentales y bibliográficos proporcionados directamente por la empresa, complementados con referencias de autores especializados en la industria maquiladora y su influencia en la economía regional. Las fuentes de información fueron eminentemente secundarias, incluyendo libros, artículos científicos y bases de datos digitales. Estas fuentes aportaron un marco teórico y contextual robusto, facilitando la triangulación y validación de los hallazgos.

Las técnicas de investigación aplicadas incluyeron el análisis documental, mediante el cual se examinaron sistemáticamente textos pertinentes al objeto de estudio. Para este propósito, se emplearon instrumentos como fichas de lectura, orientadas a organizar y sintetizar la información relevante, así como métodos de recopilación de datos secundarios. Estos instrumentos permitieron estructurar la información en torno a variables clave como la esencia del negocio, el comportamiento organizacional, las dinámicas de producción, y las estrategias de posicionamiento empleadas por la firma.

De esta manera, el diseño metodológico adoptado buscó garantizar la coherencia entre los objetivos del estudio y las herramientas analíticas utilizadas, posibilitando una lectura crítica del funcionamiento de la empresa *Welsheng Paraguay SRL* como modelo de industria maquiladora dentro del entorno paraguayo. Los hallazgos derivados de este abordaje son desarrollados en la sección siguiente.

RESULTADOS

El análisis de los datos obtenidos permitió caracterizar de manera integral el funcionamiento y la estructura operativa de la empresa *Welsheng Paraguay SRL*, identificando factores críticos relacionados con su desempeño en el

régimen de maquila. Fundada en el año 2001, esta firma se inscribe en el sector de Confecciones y Textiles, con especialización en la elaboración de artículos deportivos ortopédicos y medicinales, fabricados a partir de materiales como neopreno y elástico. La categorización de la empresa como pequeña —con una dotación de aproximadamente 20 trabajadores— no impide que su actividad represente un modelo relevante de inserción industrial en Paraguay bajo esquemas de producción orientados a la exportación.

La inversión inicial estimada fue de USD 297.680, y su capital matriz corresponde a Estados Unidos. En términos logísticos, la empresa importa insumos de origen chino, los transforma mediante mano de obra nacional y posteriormente exporta los productos terminados, en su mayoría hacia mercados regionales como Brasil y Chile. En menor medida, también se registran exportaciones hacia Bolivia y España. Cabe destacar que la operación se considera temporal, en tanto depende del ingreso periódico de materiales importados, lo que requiere una gestión eficiente de recursos y tiempos de producción.

Uno de los elementos operativos más significativos es el hecho de que la firma no comercializa sus productos con una marca propia, sino que elabora conforme a los estándares técnicos y directrices establecidas por la empresa contratante. Esta condición impone un riguroso cumplimiento de criterios de calidad, así como una estricta fidelidad a los diseños y funcionalidades requeridas. La totalidad del proceso productivo se realiza con mano de obra paraguaya, aspecto que, además de favorecer el empleo local, fortalece la dimensión social del modelo de maquila. A ello se suma un sistema organizacional que contempla procesos de capacitación y adiestramiento como

parte de su lógica operativa, lo cual genera efectos positivos tanto en la empleabilidad como en la calidad del capital humano involucrado.

Desde una perspectiva comercial, el mayor desafío identificado se vincula a las condiciones estructurales derivadas de la localización geográfica del Paraguay. Debido a su carácter mediterráneo, la empresa ha debido realizar múltiples ajustes y negociaciones para consolidar relaciones estables con el mercado brasilero, que representa su principal destino de exportación. Esta situación ha exigido estrategias de precios y condiciones contractuales adaptadas a la competitividad del entorno regional. Aun así, los registros de exportación muestran una evolución sostenida. Según datos de *Import Genius* y otras fuentes consultadas, el volumen de exportaciones alcanzó en 2004 un valor de USD

54.415. Posteriormente, en el año 2013 se registró un valor de importación de USD 367.374, descendiendo ligeramente en 2014 (USD 343.512) y manteniéndose estable en 2015 (USD 343.730). Para el año 2022, la empresa figuró en el puesto 911 del ranking nacional de exportadores, con un total de USD 120.857.

Estos resultados deben ser leídos en relación directa con los beneficios fiscales y operativos ofrecidos por el régimen de maquila en Paraguay. A través de un procedimiento suspensivo de pago de impuestos, conocido como “admisión temporal”, las empresas maquiladoras importan insumos y reexportan el producto manufacturado sin asumir costos impositivos intermedios. Esta política, amparada por la Ley de Maquila N.º 1064, ha resultado particularmente eficaz para atraer inversiones orientadas a la transformación ligera y ensamblaje. A ello se suma la ventaja comparativa

representada por la ubicación geográfica del país, situado en el centro del MERCOSUR, lo cual permite proyectar la producción hacia un mercado ampliado de más de 200 millones de habitantes. Desde el punto de vista funcional, los productos desarrollados por *Welsheng Paraguay SRL* tienen un alto impacto social. Se trata de calzados e insumos ortopédicos que contribuyen directamente a la mejora de la calidad de vida de personas con discapacidad física. Su utilización permite prevenir deformidades, tratar lesiones del sistema musculoesquelético y restaurar funciones motoras, en especial en pacientes cuya vida cotidiana se ve afectada por limitaciones físicas. En este sentido, la producción de la empresa no solo genera rentabilidad económica, sino que también cumple una función terapéutica con efectos tangibles en la salud pública y la inclusión social.

Finalmente, cabe señalar que los gráficos utilizados durante el análisis cuantitativo (Gráficos 1.1 y 1.2) muestran tanto la evolución anual de las exportaciones como la concentración geográfica de los destinos. Brasil destaca como principal receptor de la producción, seguido por Chile y otros mercados secundarios. Este patrón de exportación refuerza la importancia de diseñar estrategias logísticas y comerciales adaptadas a los requisitos específicos de cada destino, y pone de relieve la necesidad de mantener estándares de calidad homogéneos que garanticen la continuidad de la demanda.

Los hallazgos presentados en esta sección serán discutidos en mayor profundidad en el apartado siguiente, a fin de contrastarlos con marcos teóricos vigentes y explorar sus implicancias para la política industrial y comercial del país. Además de los aspectos estrictamente productivos y

comerciales, la investigación permitió identificar una serie de dimensiones estructurales que influyen de manera decisiva en el desempeño de la empresa dentro del régimen de maquila. En primer lugar, se constató que la naturaleza del proceso productivo —basado en la transformación de insumos importados bajo especificaciones externas— limita la generación de valor agregado local. Esta característica impide, en muchos casos, la consolidación de una identidad de marca propia y reduce el margen de maniobra para innovaciones autónomas. Si bien esta modalidad garantiza estabilidad contractual y asegura estándares de calidad, restringe al mismo tiempo la posibilidad de escalar tecnológicamente y diversificar líneas de producto con autonomía estratégica.

Otro hallazgo relevante se refiere a la débil presencia digital y la escasa utilización de herramientas de marketing por parte de la empresa. A pesar de operar en mercados internacionales, *Welsheng Paraguay SRL* no ha desarrollado canales de comunicación directa con consumidores finales ni estrategias visibles de posicionamiento en entornos digitales. Esta situación representa una limitación significativa en términos de competitividad, especialmente en un contexto donde la trazabilidad, la transparencia de procesos y la narrativa de sostenibilidad son elementos cada vez más demandados por clientes internacionales. La falta de una estrategia digital sólida podría, por tanto, restringir el acceso a nuevos nichos de mercado o a alianzas estratégicas con actores de mayor escala.

Asimismo, la investigación identificó una debilidad estructural relacionada con la dependencia externa de insumos y equipamiento, particularmente de origen asiático. Esta dependencia introduce una vulnerabilidad sistémica frente a disrupciones logísticas, variaciones en los costos internacionales de transporte

o medidas proteccionistas en los países de origen. A pesar de los beneficios fiscales otorgados por la Ley de Maquila, esta exposición permanente a condiciones exógenas constituye un factor de riesgo operativo que podría afectar la continuidad o rentabilidad de la producción en escenarios de crisis.

En cuanto al capital humano, se observó un esfuerzo sostenido de la empresa en la capacitación y formación técnica de su personal, lo que ha permitido mantener estándares de producción estables y cumplir con los requisitos exigidos por las firmas contratantes. No obstante, el reducido tamaño del plantel operativo limita la posibilidad de escalar volúmenes de producción sin recurrir a inversiones adicionales en infraestructura y recursos humanos. Esto representa un reto en caso de que se presenten oportunidades de expansión comercial o aumento súbito de la demanda.

Finalmente, resulta pertinente señalar que el impacto de la empresa sobre el entorno social trasciende la dimensión puramente económica. Los productos desarrollados por *Welsheng Paraguay SRL* no solo generan ingresos y empleo, sino que también contribuyen a mejorar la calidad de vida de personas con movilidad reducida o afecciones musculoesqueléticas. Esta dimensión terapéutica del producto implica una externalidad positiva de carácter social que suele pasar desapercibida en los análisis estrictamente financieros. En consecuencia, cualquier política pública orientada al fortalecimiento del régimen de maquila debiera incorporar criterios de impacto social junto con indicadores económicos convencionales.

Estos resultados, estructurados a partir de evidencia empírica directa y datos complementarios provenientes de fuentes documentales, configuran un panorama complejo que será analizado en profundidad en la sección siguiente.

La discusión se centrará en contrastar los hallazgos con marcos teóricos relevantes, identificar tendencias emergentes y formular hipótesis sobre la sostenibilidad del modelo productivo examinado.

DISCUSIÓN

Los hallazgos obtenidos permiten afirmar que el régimen de maquila en Paraguay representa una vía efectiva para estimular el crecimiento industrial, atraer inversiones extranjeras y dinamizar el empleo formal. En este contexto, la empresa *Welsheng Paraguay SRL* constituye un caso representativo que ilustra el potencial económico y social de la Industria Maquiladora de Exportación (IME) cuando se articula con políticas fiscales favorables, estrategias de internacionalización y utilización intensiva de mano de obra local. La actividad desarrollada por esta firma —centrada en la confección de insumos ortopédicos— evidencia la capacidad del modelo para integrarse a cadenas de valor regionales, particularmente en el ámbito de productos con aplicación terapéutica y socialmente sensible.

Desde una perspectiva macroeconómica, el crecimiento sostenido del sector maquilador en Paraguay responde a varios factores estructurales. Entre ellos, destacan las condiciones operativas que ofrece el régimen, tales como la posibilidad de importar insumos bajo el esquema de admisión temporal —un procedimiento suspensivo del pago de tributos— y los incentivos fiscales establecidos en la Ley de Maquila Nº 1064. Estas condiciones permiten reducir los costos de producción, facilitar la transformación de materias primas, y reexportar los bienes manufacturados con mayor competitividad. Además, la ubicación geográfica del país, en el centro del MERCOSUR, constituye una ventaja logística que fortalece la inserción de la producción nacional en los

mercados regionales. En el caso particular de *Welsheng*, estos beneficios han contribuido al desarrollo de una operación rentable, sustentada íntegramente en mano de obra paraguaya, y orientada a satisfacer una demanda específica en países como Brasil, Chile y Bolivia.

No obstante, el análisis también permite identificar desafíos estructurales que deben ser atendidos para garantizar la sostenibilidad del modelo. Una de las críticas más recurrentes al régimen de maquila se refiere a la posibilidad de reproducción de condiciones laborales precarias, en tanto la búsqueda de reducción de costos puede derivar en formas de explotación de la fuerza de trabajo. Este riesgo ha sido ampliamente documentado en la literatura, señalándose que la lógica de instalar plantas de montaje en países periféricos responde a una estrategia de las transnacionales para maximizar beneficios (Arrieta, 2017; Matías & Paredes Gil de Muros, 2021). En este marco, las estrategias de liderazgo en costos, tal como lo propuso Porter (1985), si bien resultan funcionales para ganar participación en el mercado, pueden generar tensiones en términos de condiciones laborales, calidad del empleo y distribución de beneficios. Este aspecto adquiere especial relevancia en industrias intensivas en mano de obra como la analizada. En cuanto al desarrollo específico de la investigación, esta se orientó a comprender en profundidad la esencia, el comportamiento organizacional y el manejo operativo de *Welsheng Paraguay SRL* como industria maquiladora de insumos ortopédicos. Esta aproximación permitió desentrañar tanto las fortalezas del modelo como sus restricciones operativas. Entre las principales limitaciones identificadas se encuentra el desconocimiento generalizado sobre la relevancia de los productos ortopédicos en la

mejora de la calidad de vida de personas con discapacidad. Esta invisibilización del impacto social del producto dificulta su valorización en el mercado y puede limitar el acceso a segmentos de mayor sensibilidad social. A ello se suman dificultades operativas como la escasez de tiempo para la recolección exhaustiva de información y el uso limitado de canales digitales para la promoción comercial, lo cual restringe la capacidad de diferenciación de la empresa en entornos altamente competitivos.

En esta línea, se destaca la importancia de desarrollar estudios de mercado orientados a conocer la respuesta de los consumidores y diseñar estrategias comerciales adecuadas. Según Madorrán-Álvarez & Molins-Martin (2016), el análisis de mercado permite anticipar la demanda, ajustar la oferta y construir propuestas de valor sostenibles. En el caso de *Welsheng*, la ausencia de una marca visible y la dependencia de órdenes externas limitan la autonomía comercial y dificultan la expansión hacia nuevos mercados. Este desafío se relaciona directamente con el objetivo general de la investigación, en tanto la viabilidad de lograr un costo de exportación adecuado se encuentra condicionada por la capacidad de la empresa de generar valor diferenciado.

Por otro lado, la ejecución del estudio permitió el desarrollo de competencias analíticas y críticas por parte del equipo investigador. La profundización en un tema específico, como la industria maquiladora orientada a productos ortopédicos, favoreció la formulación de nuevos interrogantes y la identificación de oportunidades de mejora tanto a nivel empresarial como institucional. En palabras de Behar Rivera (2008), este tipo de procesos constituye un estímulo para la actividad intelectual y contribuye al desarrollo de una lectura crítica del entorno productivo. No obstante, también se presentaron debilidades

metodológicas asociadas a la dificultad para encontrar fuentes confiables, la aparición de problemas imprevistos, y la necesidad de ajustar constantemente el enfoque del análisis.

Frente a estas limitaciones, se reconoce el valor de la interacción entre enfoques y métodos como herramienta para fortalecer la validez de los resultados. La estrategia metodológica adoptada —basada en un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y diseño no experimental— se reveló adecuada para el objetivo planteado, permitiendo integrar diversas fuentes de información y captar la complejidad del objeto de estudio. El uso del análisis documental y de instrumentos como la ficha de lectura y la recopilación de datos secundarios facilitó una comprensión profunda de los fenómenos analizados.

En conjunto, los resultados y reflexiones expuestos confirman la pertinencia del estudio realizado y preparan el terreno para el apartado siguiente, en el cual se sintetizarán las conclusiones generales y se responderá a la pregunta central que guio la investigación.

CONCLUSIONES

La investigación desarrollada permitió examinar con rigor el funcionamiento de la empresa *Welsheng Paraguay SRL* dentro del régimen de maquila en Paraguay, evidenciando su papel activo en la dinámica de crecimiento industrial, la generación de empleo y el fortalecimiento del sector exportador nacional. A través del análisis del caso, se constató que este tipo de empresas, aunque categorizadas como pequeñas, puede integrarse eficazmente en cadenas de valor regionales, consolidando una estructura productiva basada en el aprovechamiento de mano de obra nacional, beneficios fiscales específicos y vinculación con mercados internacionales.

Se identificaron condiciones operativas que favorecen la competitividad de la empresa, entre ellas la utilización de insumos importados bajo el régimen de admisión temporal, la externalización de estándares técnicos de producción, y la posibilidad de reexportar sin cargas tributarias intermedias. Estas condiciones, propias del régimen de maquila, han permitido a la firma mantener niveles estables de exportación y sostener una estructura organizativa funcional, incluso con un equipo humano reducido. No obstante, se reconocieron desafíos logísticos y comerciales vinculados a la localización geográfica del país y a la necesidad de negociar condiciones favorables en mercados altamente competitivos, como el brasilero.

Por otro lado, se destacó la relevancia social del producto fabricado. La confección de artículos ortopédicos destinados a personas con movilidad reducida constituye no solo una oportunidad de negocio, sino también un aporte concreto al bienestar de sectores vulnerables. Esta dimensión confiere al modelo analizado un valor agregado que trasciende lo económico y habilitas lecturas desde la perspectiva de la inclusión social y el acceso a soluciones terapéuticas especializadas.

En cuanto a la pregunta central planteada, puede afirmarse que la estructura de costos de exportación en el contexto de una empresa maquiladora como *Welsheng Paraguay SRL* está determinada por una interacción compleja entre factores estructurales (fiscales, logísticos y geográficos) y decisiones organizativas internas (modelo productivo, escala operativa, integración comercial). Si bien el régimen de maquila ofrece condiciones favorables, la sostenibilidad del modelo requiere estrategias complementarias que fortalezcan la diferenciación del producto, incrementen el valor agregado local y consoliden

capacidades técnicas y comerciales propias.

Finalmente, se reconoce que el proceso investigativo contribuyó a una mejor comprensión del modelo maquilador en Paraguay, generando insumos relevantes para futuras investigaciones y decisiones estratégicas tanto a nivel empresarial como institucional. Se sugiere continuar explorando el impacto social y económico de este régimen en diferentes sectores productivos, considerando no solo sus beneficios inmediatos, sino también sus implicancias estructurales en el desarrollo nacional.

REFERENCIAS

ABC COLOR. (2004, febrero 2). *Las exportaciones de prendas de vestir aumentaron 47 por ciento*. https://www.abc.com.py

Arrieta, I. B. (2017). *Maquiladoras mexicanas*. Enciclopedia Latinoamericana.

Behar Rivera, D. S. (2008). *Metodología de la investigación* (A. Ribeira, Ed.). Shalom.

Centro de Importadores del Paraguay. (2022). *Ranking de exportadores por FOB dólar*. Asunción.

https://lnx.derechoycambiosocial.com/ojs-3.1.1-4/index.php/derechoycambiosocial/article/view/83

IMPORT GENIUS. (s.f.). *Welsheng Paraguay SRL*.

https://es.importgenius.com/paraguay/exporters/welsheng-paraguay-srl

Matias, & Paredes Gil de Muros, M. (2021). *La maquila y su pronta recuperación del golpe económico*. Marketdata.

Portal Paraguay. (s.f.). *Información pública del Estado paraguayo*.

http://informacionpublica.paraguay.gov.py

Porter, M. E. (1985). *La ventaja competitiva*. Web y Empresas.

Porter, M. E., Campos, E. B., Moreno, C. M., & Sánchez, M. P. (2010). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=510620

Sampaio, R. R., & Almeida, C. de. (2019). *Ley de maquila – Consideraciones sobre la internacionalización de la empresa a través de la exportación*. Revista Derecho y Cambio Social.

Sumelzo, N. S. (2012). *La sostenibilidad en el sector empresarial: importancia de los distintos grupos de interés en el proceso de cambio a sostenibilidad en el sector empresarial*. https://upcommons.upc.edu/handle/2099.1/18820

Producción y Comercialización de Harina Funcional de Algarrobo con enfoque en la Exportación - Greenpaths S.A.

Production and Commercialization of Functional carob flour with a focus on Export - Greenpaths S.A.

Alicia Adriana Ayala
Universidad de la Integración de las Américas – UNIDA

RESUMEN

El presente estudio tuvo como finalidad evaluar la viabilidad integral de un emprendimiento orientado a la producción y comercialización de harina funcional de algarrobo, con un enfoque en la exportación desde Paraguay hacia el mercado de California, Estados Unidos. Se analizó un modelo de negocio, representado por la empresa Greenpaths S.A., que busca capitalizar la creciente demanda de alimentos saludables, sin gluten y de origen sostenible, al tiempo que promueve el desarrollo económico de comunidades autóctonas del Chaco paraguayo involucradas en la recolección de la materia prima. La metodología empleada combinó un análisis del entorno competitivo mediante el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, una investigación de mercado cuantitativa con diseño transversal-descriptivo dirigida a empresas en California, y un exhaustivo estudio económico-financiero que incluyó la proyección de flujos de caja y el cálculo de indicadores de rentabilidad. Los resultados más relevantes indican un entorno de mercado favorable con una demanda creciente, una posición competitiva sólida basada en la diferenciación por calidad, sostenibilidad y responsabilidad social, y una robusta viabilidad financiera, evidenciada por un Valor Actual Neto (VAN) proyectado de 3.828.931.118 Gs. y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 58%, con un período

de recuperación de la inversión de cinco años. Se concluye que el proyecto presenta una viabilidad económica, financiera y comercial significativa, posicionándose como una iniciativa rentable y sostenible a largo plazo en el mercado internacional de alimentos funcionales.

Palabras claves: Algarrobo. Exportación. Harina Funcional. Sostenibilidad. Viabilidad Económica.

ABSTRACT

The present study aimed to evaluate the comprehensive viability of an enterprise focused on the production and commercialization of functional carob flour, with an emphasis on export from Paraguay to the Californian market in the United States. A business model, represented by the company Greenpaths S.A., was analyzed, which seeks to capitalize on the growing demand for healthy, gluten-free, and sustainably sourced foods, while simultaneously promoting the economic development of indigenous communities in the Paraguayan Chaco involved in raw material collection. The methodology employed combined an analysis of the competitive environment using Porter's Five Forces model, a quantitative market research study with a cross-sectional descriptive design targeting companies in California, and an exhaustive economic-financial study that included cash flow projections and the calculation of profitability indicators. The most relevant results indicate a favorable market environment with increasing demand, a solid competitive position based on differentiation through quality, sustainability, and social responsibility, and robust financial viability, evidenced by a projected Net Present Value (NPV) of Gs. 3,828,931,118 and an Internal Rate of Return (IRR) of 58%, with an investment recovery period of five years. It is concluded that the project presents significant economic, financial,

and commercial viability, positioning itself as a profitable and sustainable long-term initiative in the international market for functional foods.

Keywords: Carob. Economic Viability. Export. Functional Flour. Sustainability.

INTRODUCCIÓN

El panorama global agroalimentario experimenta una transformación progresiva, impulsada por una creciente conciencia de los consumidores hacia patrones de consumo saludable y sostenible. En este contexto, productos naturales, funcionales y con certificaciones de origen ético adquieren una relevancia significativa en los mercados internacionales. La harina funcional de algarrobo (*Prosopis spp*.), un producto con notables propiedades nutricionales, libre de gluten y derivado de un recurso forestal no maderable, emerge como una alternativa con potencial considerable. El presente estudio se circunscribe al análisis de la viabilidad de un emprendimiento dedicado a la producción y comercialización de este tipo de harina, con origen en Paraguay y destinado al mercado de exportación, específicamente al estado de California en Estados Unidos.

El Chaco paraguayo, una ecorregión de singular importancia ambiental y sociocultural, es el hábitat natural del algarrobo. La propuesta de valor del producto analizado no solo radica en sus características intrínsecas –natural, nutritivo y sin gluten– sino también en su origen sostenible y el impacto socioeconómico positivo que podría generar en las comunidades autóctonas involucradas en la recolección de las vainas de algarrobo. Esta doble dimensión, alimentaria y de desarrollo local, responde a una demanda cada vez más exigente de trazabilidad y responsabilidad social en la cadena de

suministro global. No obstante, la incursión en mercados competitivos como el estadounidense presenta desafíos inherentes, entre los que se cuentan la fluctuación en los costos de insumos y la presencia de productos alternativos consolidados. Se percibe, por tanto, la necesidad de una evaluación rigurosa que contemple estas variables.

El objetivo general que guio esta investigación fue analizar la viabilidad económica, financiera y comercial para la estructuración de una empresa, aquí denominada Greenpaths S.A., orientada a la producción y comercialización de harina funcional de algarrobo, con un enfoque estratégico en la exportación a mercados internacionales a partir del año 2024. Este análisis consideró aspectos cruciales como la sostenibilidad del modelo de negocio, la competitividad en el mercado global y las tendencias emergentes en el consumo de productos alimenticios saludables.

La materialización de estos objetivos permitiría responder a la pregunta central de investigación: ¿En qué medida la producción y exportación de harina funcional de algarrobo desde Paraguay hacia el mercado californiano, bajo el modelo operativo propuesto, representa una iniciativa empresarial viable y sostenible desde una perspectiva económica, financiera y comercial?

Asimismo, se ha detectado una relativa escasez de literatura científica que aborde de manera integral la cadena de valor de la harina de algarrobo originaria de la ecorregión del Gran Chaco, especialmente en lo referente a su potencial de exportación y los modelos de negocio que podrían facilitar su inserción exitosa en mercados exigentes. Este trabajo busca, en parte, contribuir a subsanar esta brecha, ofreciendo un análisis detallado que podría servir de referencia para futuras investigaciones o emprendimientos similares en la región.

En este contexto, resulta pertinente considerar los marcos teóricos de la competitividad internacional y las estrategias de diferenciación de productos. La capacidad de Greenpaths S.A. para penetrar y consolidarse en el mercado californiano dependerá no solo de la calidad intrínseca de su harina funcional de algarrobo, sino también de su habilidad para comunicar eficazmente su propuesta de valor única, que integra beneficios nutricionales con responsabilidad socioambiental. Este último aspecto, el "marketing de valores", se perfila como un componente crítico, dado el perfil del consumidor objetivo en mercados como el californiano, cada vez más informado y comprometido con el consumo ético.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

Diseño de la Investigación El estudio se fundamentó en un enfoque cuantitativo, el cual se caracteriza por la recopilación y el análisis de información numérica a través de métodos estadísticos, con el propósito de identificar patrones y relaciones entre las variables de interés. Se optó por un diseño de investigación de tipo transversal o transeccional; este enfoque implicó la recolección de datos en un único momento temporal con el fin de describir las variables, así como analizar su incidencia e interrelaciones en dicho contexto específico, conforme a las directrices metodológicas propuestas por Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018). Dentro de esta tipología, el estudio se clasificó como descriptivo, orientado a detallar con precisión las características inherentes a un fenómeno particular. En este caso, el fenómeno bajo escrutinio abarcó el comportamiento del consumidor, la efectividad de las estrategias de marketing y el posicionamiento de la empresa en el mercado de Estados Unidos.

Fuentes de Información Para la consecución de los objetivos planteados, se recurrió a una triangulación de fuentes de datos. Las fuentes primarias consistieron en la recolección directa de información mediante la aplicación de encuestas a clientes potenciales y actuales del sector de interés. Complementariamente, se emplearon fuentes secundarias, que incluyeron la revisión de informes de mercado preexistentes, estudios exhaustivos sobre la competencia, análisis de tendencias de consumo en el sector de alimentos saludables, estadísticas demográficas pertinentes y publicaciones especializadas en el área de comercio internacional y marketing. Finalmente, se consultaron fuentes terciarias, materializadas en informes integrales elaborados por firmas especializadas en investigación de mercado, los cuales combinan y analizan datos primarios y secundarios para ofrecer una perspectiva más amplia y profunda.

Población y Muestra Las unidades de análisis para este estudio fueron empresas del sector de alimentos orgánicos y saludables, específicamente distribuidoras, supermercados y tiendas especializadas, localizadas en California, Estados Unidos. La población accesible se estimó en aproximadamente 450 empresas dedicadas a la comercialización de alimentos funcionales y sustentables en dicho estado. A partir de esta población, se procedió a la selección de una muestra aleatoria simple compuesta por 80 empresas. El cálculo para determinar este tamaño muestral se realizó utilizando la herramienta digital QuestionPro, asegurando un nivel de confianza y un margen de error adecuados para la representatividad de los hallazgos.

Los criterios de inclusión para la selección de las empresas muestreadas fueron los siguientes: debían ser entidades legalmente registradas con

operaciones en California; su actividad principal debía centrarse en la distribución o venta de alimentos saludables y orgánicos; y debían contar con un mínimo de dos años de operación continua en el mercado. Por contrapartida, se establecieron como criterios de exclusión aquellas empresas que no estuvieran legalmente registradas o cuya actividad principal se desarrollara fuera del ámbito de los alimentos saludables y orgánicos.

Instrumentos y Procedimiento de Recolección de Datos La recolección de información primaria se efectuó mediante la implementación de encuestas estructuradas, diseñadas específicamente para capturar datos cuantitativos relevantes sobre las necesidades, preferencias y percepciones del mercado objetivo en California. Se elaboraron cuestionarios dirigidos a los actores clave del mercado, tales como distribuidores de alimentos orgánicos y saludables, minoristas especializados y una muestra representativa de clientes potenciales en la región californiana. La administración de estos cuestionarios se realizó principalmente a través de la plataforma digital Google Forms, lo que permitió una eficiente recopilación y almacenamiento de los datos en la nube para su posterior procesamiento. La ficha técnica del estudio especifica el uso de "Encuestas estructuradas" como el instrumento central para esta fase. El procedimiento de recolección se enfocó en las principales ciudades de California, como Los Ángeles y San Francisco.

Análisis de Datos Una vez concluida la fase de recolección, los datos cuantitativos obtenidos fueron sometidos a un riguroso proceso de análisis estadístico. Se emplearon técnicas descriptivas, como el análisis de frecuencia, y técnicas correlacionales para identificar patrones, tendencias significativas y posibles relaciones causales entre las variables estudiadas. Previo al análisis,

se llevó a cabo una etapa de preparación y sistematización de la información recopilada, con el fin de asegurar la calidad y consistencia de la base de datos. Este tratamiento analítico permitió interpretar los resultados en el contexto de los objetivos de la investigación y derivar conclusiones fundamentadas sobre el mercado estudiado.

RESULTADOS

La ejecución del estudio generó un conjunto de hallazgos cuantitativos y cualitativos que permiten caracterizar el mercado objetivo, evaluar el entorno competitivo y determinar la factibilidad del emprendimiento propuesto. Estos resultados se exponen a continuación, organizados en función de las principales dimensiones analizadas.

Hallazgos de la Investigación Primaria de Mercado

Se condujo una investigación primaria de mercado mediante la aplicación de encuestas estructuradas. Estas fueron dirigidas a una muestra de empresas distribuidoras de alimentos orgánicos y saludables, supermercados, tiendas especializadas y restaurantes localizados en los núcleos urbanos de Los Ángeles y San Francisco, California. La recolección de los datos se llevó a cabo utilizando la plataforma digital Google Forms. Las unidades de análisis fueron empresas dedicadas a la distribución y venta de productos orgánicos y saludables en el referido estado. De una población accesible estimada en 450 empresas, se seleccionó una muestra aleatoria simple de 80 entidades. Los criterios de inclusión estipularon que las empresas debían estar legalmente registradas, operar en California, especializarse en alimentos saludables y orgánicos, y contar con un mínimo de dos años de actividad comercial. Los datos recopilados fueron sometidos a un análisis estadístico, incluyendo

análisis de frecuencia y correlación.

Los resultados de las encuestas revelaron que, al momento de seleccionar un producto sostenible y orgánico, el impacto ambiental positivo es el factor preponderante para el 30% de las empresas consultadas, seguido por la transparencia en la cadena de suministro (25%) y el apoyo a comunidades nativas (20%). Aspectos como la implementación de tecnología ecológica en la producción o la reducción de la huella de carbono fueron percibidos con menor prioridad relativa. En cuanto a las características diferenciales clave para destacar en el sector de productos orgánicos, la sustentabilidad a lo largo de toda la cadena de producción fue señalada por el 30% de los encuestados, mientras que un precio competitivo fue considerado crucial por el 25%.

Respecto a las estrategias competitivas más efectivas para la inserción de Greenpaths S.A. frente a marcas ya establecidas, el 30% de los participantes indicó la importancia de enfatizar los beneficios para la salud del producto, y un 25% señaló la relevancia de establecer alianzas estratégicas con distribuidores. La oferta de precios más bajos (20%) y la innovación en el diseño y presentación del producto (15%) también emergieron como factores de consideración. En lo referente a los canales de distribución, los supermercados especializados en productos orgánicos y saludables (40%) y los distribuidores mayoristas (30%) fueron identificados como los más efectivos. Las tiendas minoristas y la venta en línea también se consideraron relevantes, cada una con un 20% de preferencia. La publicidad en redes sociales fue señalada como el medio más efectivo para dar a conocer nuevos productos orgánicos (50%), seguida por la recomendación de amigos o familiares (25%). Finalmente, como métodos de promoción más efectivos, se destacaron la oferta de muestras

gratuitas (40%) y los descuentos por volumen de compra (30%). Para mantener una ventaja competitiva, se consideró crucial ofrecer productos diferenciados (30%) y establecer relaciones sólidas con los proveedores (25%), además de optimizar la cadena de distribución (20%).

Análisis del Entorno de Mercado y Competencia

El análisis del mercado secundario indicó una tendencia de crecimiento en las importaciones estadounidenses de algarrobo y sus derivados (clasificados bajo la partida arancelaria 1212). El volumen importado experimentó un incremento desde 330 toneladas en 2020 hasta 725 toneladas en 2023, observándose una notable recuperación tras una contracción en 2021. Las proyecciones sugieren una continuidad en esta tendencia expansiva del mercado.

La aplicación del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter arrojó un índice de atractivo promedio para la industria de 4,02. La rivalidad entre competidores existentes en el sector de harinas funcionales se consideró bastante atractiva desde la perspectiva de un nuevo entrante, con un promedio de 4,11. La amenaza de ingreso de nuevos competidores se determinó como relativamente baja, con un promedio de 4,13 en la evaluación de las barreras de entrada. Entre estas barreras, destacan los elevados requisitos de capital y el acceso limitado a insumos clave como el algarrobo. La amenaza de productos sustitutos se calificó como moderada, con un promedio de 3,43; un factor relevante en esta dinámica es el costo de cambio para el cliente, que representa un bajo atractivo para la adopción de sustitutos. El poder de negociación de los proveedores resultó favorable para la empresa, con un promedio de 4,17, sustentado principalmente en la disponibilidad y confiabilidad de las materias primas.

En cuanto al posicionamiento de los competidores directos, una evaluación basada en los atributos de calidad del producto (puntuación de 5 sobre 5), disponibilidad (3 sobre 5) y precio (3 sobre 5) resultó en una puntuación consolidada de 11 puntos, empleando una escala donde 5 representa la máxima calificación.

Evaluación de la Viabilidad Económica y Financiera

La estructura de inversión inicial para el proyecto contempla un total de 428.786.000 Gs. en concepto de activos fijos y 45.000.000 Gs. destinados a activos intangibles, que incluyen gastos de constitución y certificaciones. El capital inicial, aportado íntegramente por los accionistas, asciende a 1.200.000.000 Gs. Las proyecciones de costos y gastos anuales evidencian un incremento progresivo, influenciado por la tasa de inflación proyectada y los ajustes salariales estimados; para el primer año de operación, el total de costos y gastos se calculó en 1.476.151.581 Gs.

La previsión de ingresos por ventas se estructuró sobre la base de un incremento anual del 10% a partir del segundo año de operaciones. La estrategia de determinación de precios se fundamentó en una combinación de factores: el costo de producción, el valor percibido por el cliente y los precios de referencia de la competencia. Esta aproximación resultó en precios de venta al distribuidor de 78.071 Gs. para la presentación de 400 gramos y 1.626.489 Gs. para la presentación de 10 kilogramos. Se realizó una verificación de estos precios con los valores de mercado para asegurar su competitividad.

Los indicadores de rentabilidad proyectados para el escenario base del proyecto son robustos. Se calculó un Valor Actual Neto (VAN) de 3.828.931.118 Gs. y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 58%. El período de

recuperación de la inversión, utilizando el método del Payback descontado, se estimó en cinco años. El Retorno sobre la Inversión (ROI) proyectado para el primer año es de 6,68, con una progresión ascendente hasta alcanzar 23,9 en el quinto año de operaciones. Los ratios de liquidez corriente proyectados se sitúan en niveles favorables, comenzando en 1,455 en el Año 1 y aumentando gradualmente hasta 2,251 en el Año 5, lo que indica una capacidad solvente para hacer frente a las obligaciones de corto plazo. Adicionalmente, el análisis de sensibilidad realizado demostró que el proyecto conserva su viabilidad financiera incluso bajo escenarios menos favorables que el base.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en el presente estudio permiten una valoración integral de la propuesta de creación y desarrollo de la empresa Greenpaths S.A., orientada a la producción y exportación de harina funcional de algarrobo. La discusión de estos hallazgos se articula en torno a la consecución del objetivo general y los objetivos específicos planteados.

Análisis de la Viabilidad Integral del Proyecto (Objetivo General)

El objetivo general de la investigación se centró en analizar la viabilidad económica, financiera y comercial de la iniciativa, considerando su sostenibilidad, competitividad global y alineación con las tendencias de consumo saludable. Desde una perspectiva económica y financiera, los indicadores proyectados ofrecen un sólido respaldo a la viabilidad del emprendimiento. El Valor Actual Neto (VAN) de 3.828.931.118 Gs. y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 58% sugieren una rentabilidad que supera considerablemente los costos de oportunidad del capital. Estos resultados, complementados con un período de recuperación de la inversión estimado en

cinco años y un Retorno sobre la Inversión (ROI) que alcanza el 23,9% en el quinto año, confirman que la inversión inicial, estructurada a partir de capital de accionistas, no solo es recuperable, sino que tiene el potencial de generar retornos significativos. La robustez financiera se ve reforzada por el análisis de sensibilidad, que indicó viabilidad incluso en escenarios adversos, mitigando la percepción de riesgo financiero.

En cuanto a la viabilidad comercial, el estudio del mercado estadounidense, con un enfoque particular en California, reveló un entorno propicio, caracterizado por una marcada y creciente tendencia hacia el consumo consciente y la alimentación saludable. Este panorama se ve corroborado por el crecimiento sostenido en las importaciones de algarrobo (partida arancelaria 1212) en los últimos años, lo que valida la pertinencia del mercado objetivo seleccionado.

La dimensión de sostenibilidad y competitividad global, intrínseca al objetivo general, encuentra sustento en el modelo de negocio propuesto. El énfasis en una producción sostenible y ética, que incluye el apoyo a comunidades autóctonas del Chaco paraguayo, se configura como un factor de diferenciación crucial, en consonancia con la línea de investigación sobre "Desarrollo Sostenible y Cadena de Suministro Global". Estos atributos son altamente valorados por el segmento de consumidores objetivo y son fundamentales para la competitividad en mercados internacionales exigentes. El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, que arrojó un atractivo promedio de la industria de 4,02, con barreras de entrada moderadas (4,13) y un poder de negociación favorable de los proveedores (4,17), sugiere condiciones estructurales propicias para la inserción y competencia global de la empresa.

Análisis de los Objetivos Específicos

La discusión de los objetivos específicos permite profundizar en los componentes que sustentan la viabilidad general.

El primer objetivo específico buscaba identificar las fuerzas competitivas y delinear una ventaja competitiva sostenible para la exportación. El análisis sectorial mediante el modelo de Porter (2007) evidenció una industria "bastante atractiva" (rivalidad de 4,11), con una amenaza de nuevos entrantes relativamente contenida por barreras de capital y acceso a insumos. Si bien la amenaza de productos sustitutos es moderada (3,43), y el poder de los compradores requiere estrategias de equilibrio, el poder de los proveedores de la materia prima clave, el algarrobo, se presenta como favorable. En este contexto, la ventaja competitiva sostenible se construye sobre las estrategias de diferenciación y enfoque en nichos, tal como lo postula Porter (2007). La propuesta se dirige a consumidores de productos sin gluten, veganos y aquellos que priorizan la salud, ofreciendo un producto de alta calidad, con un origen sostenible y ético que involucra a comunidades nativas. Esta diferenciación ética y de calidad es fundamental para competir con marcas establecidas y se ve reforzada por el establecimiento de relaciones sólidas con los proveedores nativos (etnias), un factor crítico de éxito identificado.

El segundo objetivo específico se orientó a la realización de estudios de mercado para fundamentar las estrategias de entrada y posicionamiento. La investigación primaria, de carácter cuantitativo y diseño transversal-descriptivo, aplicada a 80 empresas en California mediante encuestas (Google Forms) y complementada con fuentes secundarias y terciarias, proporcionó información detallada sobre las preferencias del mercado. Se confirmó la oportunidad en

California, donde los clientes valoran el impacto ambiental y la transparencia en los procesos (30% y 25% respectivamente), aspectos alineados con la propuesta de Greenpaths S.A. Para destacar en el mercado, la sustentabilidad en la cadena de producción (30%) y un precio competitivo (25%) resultaron cruciales. Las estrategias de entrada más efectivas incluyen el énfasis en los beneficios para la salud (30%) y las alianzas con distribuidores (25%), priorizando canales como supermercados especializados y distribuidores mayoristas para una estrategia B2B. El marketing digital, a través de redes sociales (50%), y promociones como muestras gratuitas (40%), se perfilan como herramientas efectivas. Estos hallazgos orientan un posicionamiento basado en la calidad (evaluada con 5 puntos frente a competidores), la diferenciación por origen sustentable y el compromiso social, en línea con los principios de marketing de Kotler y Armstrong (2012) y Randall (2003) sobre la importancia de comprender el mercado para la toma de decisiones estratégicas.

El tercer objetivo específico concernía a la elaboración de un plan integral de Comercio Internacional, incluyendo estrategias de exportación, selección de mercados y logística. Se seleccionó el mercado estadounidense (California) como punto de partida. La estrategia de penetración B2B a través de distribuidores y minoristas se apoya en canales indirectos (Kotler, 2012). La elección del Incoterm CIP (Branch, 2008) para envíos marítimos LCL (Less than Container Load) desde el puerto de Villeta hacia Estados Unidos, con un flete estimado de 200 USD/m^3, evidencia una planificación logística que busca optimizar costos y agregar valor al cliente. El cumplimiento normativo, tanto para la exportación desde Paraguay (SENAVE, certificados) como para la

importación en Estados Unidos (Ley FD&C, Ley de Etiquetado Justo, U.S. Food and Drug Administration, n.d.), junto con el registro ante la FDA y la atención a los requisitos de etiquetado, son componentes esenciales de este plan.

El cuarto objetivo específico apuntaba al desarrollo de los planes administrativo, técnico y legal para asegurar el cumplimiento normativo, la eficiencia y la sostenibilidad del crecimiento. La figura legal de Sociedad Anónima (S.A.) se justifica por sus ventajas en términos de protección patrimonial y flexibilidad para la inversión (Hansmann, 1996). Se detallaron los procedimientos de registro y cumplimiento legal, incluyendo las obligaciones tributarias (Ley 6.380/2019). El plan técnico abarca desde las especificaciones del producto y su proceso productivo hasta el diseño del área de producción, garantizando la calidad y eficiencia. Administrativamente, la estructura organizativa, con tercerización de algunas funciones de soporte y manuales de funciones, busca la eficiencia. La sostenibilidad del crecimiento se apoya en la ideología central de la empresa (Drucker, 2011), la estructura S.A. y la política de reinversión del 50% de las utilidades, que además abre la puerta a financiar programas de impacto social. La implementación de un Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 2009) se prevé como herramienta de control de gestión.

Finalmente, el quinto objetivo específico se enfocó en determinar la viabilidad económica y financiera para asegurar un negocio sostenible y rentable. El estudio económico-financiero, siguiendo la metodología de Sapag Chain et al. (2018), incluyó el cálculo de la inversión total, la proyección de costos y gastos, y la estimación de ingresos basada en proyecciones de ventas y una estrategia de precios que conjuga costos, valor y competencia (Kotler y Lane Keller, 2016).

Los indicadores financieros clave (VAN, TIR, Payback, ROI) y los ratios de liquidez confirman de manera concluyente la rentabilidad y sostenibilidad financiera del proyecto a partir de 2024, incluso frente a escenarios pesimistas.

En síntesis, los resultados de los análisis de mercado, la estrategia competitiva fundamentada en la diferenciación ética y sostenible, una planificación logística y operativa detallada, y unas proyecciones financieras robustas convergen para demostrar la viabilidad integral del modelo de negocio propuesto para Greenpaths S.A. Se identifican desafíos, como la necesidad de construir reconocimiento de marca y educar al consumidor sobre los beneficios específicos del algarrobo del Chaco; no obstante, las estrategias delineadas, particularmente en marketing y posicionamiento, están diseñadas para abordar estas cuestiones. El estudio subraya la importancia de un monitoreo constante del mercado y la capacidad de adaptación estratégica para asegurar el éxito a largo plazo.

CONCLUSIONES

El análisis exhaustivo de la propuesta de producción y comercialización de harina funcional de algarrobo, con un enfoque en la exportación desde Paraguay hacia el mercado californiano bajo el modelo empresarial Greenpaths S.A., permite establecer una serie de consideraciones finales. Se ha determinado que la industria de harinas funcionales, particularmente en el contexto estadounidense, presenta un entorno con oportunidades significativas, caracterizado por barreras de entrada moderadas que favorecen la inserción de nuevas empresas con propuestas de valor diferenciadas y nichos de mercado bien definidos.

La investigación de mercado corroboró la existencia de una tendencia favorable

hacia el consumo de productos orgánicos y funcionales en California, identificándose canales de distribución efectivos y preferencias específicas del consumidor que son congruentes con los atributos éticos y naturales del producto estudiado. Estos hallazgos proporcionaron una base sólida para la formulación de una estrategia de entrada y posicionamiento. Consecuentemente, se delinearon estrategias de exportación y una estructura logística que contemplan la optimización de costos y tiempos de entrega, así como la implementación de sistemas de trazabilidad para asegurar la calidad y sostenibilidad del producto hasta el consumidor final.

Desde la perspectiva de la gestión interna, se establecieron los marcos administrativo, técnico y legal necesarios para garantizar el cumplimiento normativo, la eficiencia operativa y la calidad del producto, elementos fundamentales para la sostenibilidad del emprendimiento. El análisis económico y financiero, por su parte, arrojó indicadores robustos, incluyendo un Valor Actual Neto (VAN) positivo y una Tasa Interna de Retorno (TIR) atractiva, lo que evidencia una sólida proyección de rentabilidad. La viabilidad financiera se mantuvo incluso en escenarios pesimistas, lo que subraya la resiliencia del modelo de negocio propuesto. La estrategia de marketing, centrada en los beneficios nutricionales y la sostenibilidad, junto con una adecuada planificación de la inversión inicial y las proyecciones de ingresos y egresos, confirman la capacidad del proyecto para alcanzar sus metas financieras y operativas.

En virtud de lo expuesto, se concluye que la iniciativa de producir y exportar harina funcional de algarrobo, bajo el modelo operativo y estratégico analizado, representa un emprendimiento comercial, económico y financiero viable y con

un potencial de sostenibilidad significativo en el mercado objetivo.

REFERENCIAS

Branch, A. E. (2008). Global Supply Chain Management and International Logistics.

New York: Routledge.

Drucker, P. F. (2011). La práctica del management. Barcelona: Ciro.

Hernández Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la Investigación. Las rutas° cuantitativa, cualitativa y mixta. México: McGray-Hill Interamericana Editores, S.A.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2009). Putting the balanced scorecard to work. In The economic impact of knowledge. Handbooks of Management Accounting Research(3), 1253-1269.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). Principles of Marketing. Essex, England: Pearson Education Limited.

Ley 6.380/2019, L. N. (2019). Ley 6.380/2019 Modernización y Simplificación del Sistema Tributario Nacional. Asunción, Paraguay.

Porter, M. E. (2007). Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Patria. Trigésima séptima reimpresión.

Randall, G. (2003). Principios de marketing. Madrid: Thomson Paraninfo.

Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., y Sapag Puelma, J. M. (2018). Preparación. México DF.

Teoría de la demanda del trabajo en el Ministerio de Obras Públicas (MOPC) año 2024.

Theory of labor demand in the Ministry of Public Works (MOPC) year 2024.

Eugenio Báez Cantero, Diego Javier Estigarribia Peña, Gloria Andrea González Centurión, Noelia Rossana Pereira Domínguez

Universidad de la Integración de las Américas – UNIDA

RESUMEN

La investigación analiza la demanda de trabajo en el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (MOPC) de Paraguay, focalizándose en las áreas de Caminos Vecinales, Técnica y Planificación durante el año 2024. Desde la perspectiva de la Teoría de la Demanda del Trabajo, se examinó cómo esta institución determina sus necesidades de personal y gestiona los recursos humanos en la ejecución de obras públicas. El estudio adoptó un enfoque cualitativo, con diseño no experimental y corte transeccional, recopilando datos entre mayo y julio de 2024 mediante entrevistas verbales, análisis documentales, encuestas informativas, fichas de lectura y guías de observación. Los principales hallazgos revelan una escasez de trabajadores calificados, limitada oferta de programas de formación técnica, trabas normativas que entorpecen la contratación eficiente y una alta rotación de personal que afecta la continuidad de los proyectos. En consecuencia, se concluye que es necesario revisar los marcos legales vigentes, establecer estrategias efectivas de retención y promover políticas de capacitación ajustadas a las exigencias reales del sector público.

Palabras claves: Contratación. Escasez. Infraestructura. Retención. Sector Público.

ABSTRACT

The research analyzes labor demand within the Ministry of Public Works and Communications (MOPC) of Paraguay, focusing on the Rural Roads, Technical, and Planning areas during the year 2024. From the perspective of Labor Demand Theory, the study examined how this public institution determines its workforce needs and manages human resources in the execution of public infrastructure projects. A qualitative approach was adopted, with a non-experimental and cross-sectional design, and data were collected between May and July 2024 through verbal interviews, documentary analysis, brief surveys, reading records, and observation guides. The main findings reveal a shortage of qualified workers, a limited supply of technical training programs, regulatory barriers that hinder efficient hiring, and high staff turnover that affects project continuity. Consequently, it is concluded that there is a need to revise the current legal frameworks, implement effective retention strategies, and promote training policies tailored to the real demands of the public sector.

Keywords: Hiring. Infrastructure. Public Sector. Retention. Shortage.

INTRODUCCIÓN

La gestión eficiente de los recursos humanos en el sector público constituye un eje fundamental para el desarrollo estructural de los Estados. En este contexto, la demanda de trabajo en instituciones responsables de grandes proyectos de infraestructura, como el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (MOPC) de Paraguay, reviste una importancia estratégica. Comprender los factores que determinan la contratación, retención y rotación de personal técnico y operativo permite no solo mejorar la ejecución de obras, sino también contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible,

particularmente el ODS 8, que promueve el trabajo decente y el crecimiento económico.

En Paraguay, el sector de la construcción enfrenta dificultades estructurales vinculadas a la escasez de mano de obra calificada, la falta de programas de capacitación continua, la inestabilidad contractual y ciertas restricciones normativas en materia de contratación pública. Estas condiciones impactan directamente en la ejecución de proyectos bajo responsabilidad del MOPC, organismo que concentra gran parte de las obras de conectividad e infraestructura vial del país. A nivel institucional, esta situación genera ineficiencias operativas y puede comprometer el cumplimiento de los plazos establecidos, afectando la calidad de las obras y la inversión pública en general.

Desde esta perspectiva, el presente estudio se orientó a analizar la demanda de trabajo en tres áreas clave del MOPC: la Unidad de Caminos Vecinales, el área Técnica y el área de Planificación. Se buscó identificar los factores que influyen en la contratación y retención de personal en los proyectos de infraestructura pública durante el año 2024, y determinar el grado de alineación de estas prácticas con los enfoques modernos de gestión del talento humano en el sector público. Esta línea de análisis se inscribe en el campo de la administración de recursos humanos y cobra especial relevancia por tratarse de una problemática escasamente explorada en la literatura académica local.

Si bien existen antecedentes internacionales que abordan la teoría de la demanda laboral en sectores intensivos en obra pública, los estudios específicos sobre instituciones gubernamentales de América Latina —y en particular sobre el MOPC— continúan siendo limitados. Se ha señalado que la adecuada gestión

de la demanda laboral contribuye no solo a la eficiencia operativa, sino también a la estabilidad macroeconómica y al fortalecimiento del capital humano (Bakker & Rodríguez-Muñoz, 2012; Veldhoven & Bakker, 2020). En este sentido, cabe considerar que la escasez de estudios empíricos sobre el contexto paraguayo representa una oportunidad para enriquecer la discusión desde un enfoque contextualizado y práctico.

De manera complementaria, se considera que la influencia de la Ley N.º 7021/2022 en los procesos de contratación pública impone una revisión crítica. Esta normativa, aunque orientada a promover la transparencia y la eficiencia, podría estar generando efectos no deseados en términos de agilidad en la incorporación de personal en momentos clave de ejecución. Esta tensión normativa-operativa plantea interrogantes relevantes sobre la adecuación de los marcos regulatorios vigentes frente a las exigencias reales de gestión de proyectos públicos complejos.

A partir de estas consideraciones, el estudio planteó la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los principales factores que afectan la contratación y retención de mano de obra en las áreas operativas del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (MOPC) de Paraguay durante el año 2024, y cómo inciden en la eficiencia de ejecución de los proyectos de infraestructura pública?

La formulación de esta pregunta no solo orienta el desarrollo metodológico del trabajo, sino que habilita un análisis integral que contempla tanto los aspectos estructurales (legales, formativos, institucionales) como las dinámicas internas del MOPC. La búsqueda de respuestas no se limita a describir la situación actual, sino que pretende generar insumos útiles para el diseño de políticas

públicas orientadas a la mejora de la gestión del talento humano en la administración central.

Por otro lado, la especificidad del estudio en áreas como Caminos Vecinales, Técnica y Planificación obedece tanto a su relevancia operativa como a la disponibilidad de datos cualitativos. La participación directa de una de las investigadoras como funcionaria activa del MOPC permitió un acceso privilegiado a información interna y experiencias in situ, fortaleciendo la validez contextual del estudio. Esta característica otorga a la investigación un valor añadido, ya que las percepciones recogidas no provienen de un análisis externo aislado, sino de una aproximación empírica situada.

En adición a los aspectos ya mencionados, deben considerarse otras dimensiones no exploradas con profundidad en investigaciones anteriores. En primer lugar, el impacto psicológico y organizacional de la alta rotación laboral sobre el clima institucional y la salud ocupacional del personal. Estudios recientes han destacado que la falta de estabilidad y la sobrecarga de tareas derivadas de plantillas inestables pueden tener efectos adversos sobre la moral, la productividad y el compromiso organizacional (Arnold, Demerouti & Sanz-Vergel, 2023).

En segundo lugar, no puede soslayarse el rol de los liderazgos intermedios en la retención del talento. En contextos donde la normativa impide flexibilidad contractual, el modo en que los mandos medios gestionan sus equipos —en términos de comunicación, reconocimiento y oportunidades de desarrollo— puede marcar una diferencia sustancial en la permanencia del personal. Este aspecto, si bien escapa a la dimensión estructural, merece ser incorporado como factor organizacional relevante.

Finalmente, debe incorporarse una reflexión sobre el potencial de alianzas estratégicas entre el MOPC y entidades formadoras, como universidades técnicas o institutos de formación profesional, con el fin de establecer programas de capacitación dual. Este enfoque permitiría generar una cantera permanente de técnicos especializados con orientación a la función pública, superando parcialmente las restricciones impuestas por el sistema de concursos tradicionales y las convocatorias centralizadas.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

El estudio se estructuró bajo un enfoque cualitativo, seleccionado por su capacidad para proporcionar una comprensión profunda de las dinámicas laborales en entornos institucionales específicos. Esta elección metodológica respondió a la necesidad de explorar fenómenos complejos asociados a la gestión de la demanda de trabajo en el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (MOPC) de Paraguay, sin pretender establecer relaciones causales ni efectuar mediciones cuantificables.

En este contexto, se adoptó un diseño de investigación no experimental, dado que no se manipularon variables ni se realizaron intervenciones deliberadas sobre la realidad observada. La finalidad del diseño fue captar una percepción general de las necesidades estructurales y operativas vinculadas a la contratación y retención de personal en proyectos de infraestructura. Para ello, se definió una corte transversal (transeccional), lo cual permitió registrar información en un único periodo de observación delimitado temporalmente entre los meses de mayo y julio del año 2024.

La unidad de análisis seleccionada abarcó tres áreas operativas del MOPC: la Unidad de Caminos Vecinales, el área Técnica y el área de Planificación. La

elección de estos espacios respondió a dos criterios principales: la relevancia de dichas áreas en la ejecución de proyectos estratégicos del ministerio y la accesibilidad directa a la información, facilitada por la participación activa de una de las coautoras del estudio como funcionaria en dicha institución. Esta circunstancia permitió un contacto fluido con las fuentes clave y un conocimiento situado de los procesos analizados.

Para la recolección de datos se combinaron diversas técnicas e instrumentos. En primer lugar, se realizaron entrevistas verbales informales con funcionarios de los equipos técnicos y de planificación. De estas conversaciones se extrajeron notas detalladas que ofrecieron insumos valiosos sobre los procedimientos laborales, las políticas internas de contratación y ejemplos representativos de situaciones asociadas a la demanda de personal. Estas entrevistas no siguieron un guion cerrado, lo cual permitió una mayor espontaneidad en las respuestas y un acceso más amplio a las percepciones institucionales.

En segundo lugar, se emplearon análisis documentales sobre normativas, procedimientos administrativos y reportes internos del MOPC, los cuales sirvieron para triangular la información obtenida en las entrevistas. También se aplicaron encuestas breves de carácter informativo, orientadas a registrar opiniones generales sobre las condiciones de empleo, las causas de rotación y las dificultades de incorporación de nuevo personal.

Como instrumentos auxiliares, se utilizaron fichas de lectura y guías de observación, con el propósito de organizar y sistematizar los datos recolectados. Estos recursos permitieron identificar patrones recurrentes en las respuestas y contrastar las distintas fuentes de evidencia. La inclusión de

fuentes secundarias complementó el análisis, ofreciendo un marco interpretativo más amplio para la comprensión de los hallazgos dentro de la literatura especializada en recursos humanos y administración pública.

La combinación de estas herramientas metodológicas permitió construir una base empírica sólida, adecuada para identificar las principales limitaciones del modelo actual de gestión de personal del MOPC y para fundamentar las recomendaciones propuestas en las secciones posteriores del estudio.

RESULTADOS

El estudio se enmarca en la teoría de la demanda laboral, aplicada al contexto del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (MOPC) de Paraguay, con foco geográfico en la ciudad de Asunción y temporal en el año 2024. El objetivo principal consistió en analizar los factores que afectan la contratación y retención de mano de obra dentro de las áreas operativas vinculadas a proyectos de infraestructura, contribuyendo así al entendimiento de las dinámicas laborales en el sector público.

Uno de los hallazgos centrales fue la escasez de trabajadores calificados, identificada como un factor limitante de primer orden en la capacidad del MOPC para satisfacer su demanda interna de recursos humanos. Las dificultades para encontrar personal con competencias técnicas adecuadas afectaron directamente la planificación y ejecución de las obras en curso, generando cuellos de botella operativos en varias fases del proceso constructivo. Esta problemática se intensificó por la ausencia de programas sistemáticos de formación y capacitación profesional vinculados a las necesidades del ministerio. La carencia de iniciativas educativas específicas no solo restringe el ingreso de nuevos perfiles calificados, sino que también limita el

desarrollo del personal existente. Adicionalmente, se constató que las políticas gubernamentales de contratación pública, en el marco de las disposiciones legales vigentes, inciden de manera significativa sobre la eficiencia de los procesos de incorporación de personal. Las regulaciones actuales, si bien orientadas a garantizar transparencia y control, imponen una serie de procedimientos administrativos que dificultan la respuesta oportuna del MOPC ante requerimientos críticos de recursos humanos. Como consecuencia, se han registrado retrasos en la ejecución de proyectos, particularmente en etapas que demandan una rápida movilización de equipos técnicos especializados.

Un tercer hallazgo relevante estuvo vinculado a la alta rotación de personal, fenómeno que repercute negativamente en la continuidad técnica de los proyectos, la cohesión de los equipos de trabajo y la calidad final de las obras. Entre los factores que contribuyen a esta rotación destacan las condiciones laborales precarias, la falta de incentivos laborales y la baja estabilidad contractual, que generan desmotivación y reducen el sentido de pertenencia institucional. Esta situación se ve agravada por la escasa implementación de políticas de retención de talento que contemplen beneficios no salariales, formación continua o desarrollo de carrera.

En cuanto a las tendencias observadas en los esquemas de contratación, se evidenció una creciente demanda de mano de obra especializada, en paralelo con una preferencia institucional por métodos contractuales más flexibles, como los contratos de corto plazo. Si bien esta modalidad permite cierta adaptabilidad presupuestaria y organizativa, se advirtió que su uso reiterado sin mecanismos compensatorios puede comprometer la estabilidad operativa de

los equipos y afectar la capacidad del MOPC para atraer y conservar talento técnico calificado. En este punto, se plantea la necesidad de equilibrar los requerimientos de flexibilidad con el diseño de políticas que favorezcan el desarrollo profesional sostenido de los recursos humanos involucrados.

En términos generales, los resultados del estudio permiten afirmar que se alcanzó el objetivo propuesto, proporcionando un análisis integral de los principales condicionantes que inciden en la demanda laboral del MOPC. Los hallazgos aquí sistematizados constituyen una base empírica sólida sobre la cual se podrán construir futuras intervenciones orientadas a optimizar la gestión de personal en proyectos públicos de infraestructura. Asimismo, estos resultados habilitan una discusión crítica sobre la relación entre el marco normativo vigente y la capacidad real de las instituciones públicas para responder con eficiencia a los desafíos del desarrollo sostenible.

DISCUSIÓN

La presente discusión se articula en torno a los desafíos identificados en la gestión de la demanda laboral dentro del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (MOPC) de Paraguay, específicamente en las áreas vinculadas a la ejecución de proyectos de infraestructura durante el año 2024. La interpretación de los resultados se desarrolla bajo el marco conceptual de la Teoría de la Demanda del Trabajo, la cual proporciona una base para comprender cómo las instituciones públicas determinan sus requerimientos de mano de obra, gestionan sus procesos de contratación y articulan políticas de retención de personal en contextos operativos complejos.

Los hallazgos empíricos permiten confirmar que la demanda de trabajo en el MOPC se encuentra condicionada por una serie de factores estructurales e

institucionales que limitan su capacidad de respuesta ante exigencias operativas. En primer lugar, se constata la escasez persistente de trabajadores calificados, una limitación que afecta directamente la ejecución de proyectos estratégicos. Pese a la expansión de las obras de infraestructura en el país, el acceso a perfiles técnicos especializados continúa siendo restringido, dificultando la integración efectiva de nuevos colaboradores a las áreas técnicas y de planificación. Este déficit de competencias específicas evidencia una desconexión entre las necesidades institucionales y la oferta formativa disponible, lo que sugiere la necesidad de una articulación más sólida entre el MOPC y las entidades educativas.

Por otro lado, las restricciones impuestas por las políticas de contratación pública han sido identificadas como una de las principales barreras para la incorporación eficiente de recursos humanos. Las normativas vigentes, si bien orientadas al control y la transparencia administrativa, generan dilaciones que afectan la oportunidad del proceso de contratación, sobre todo en etapas críticas de los proyectos. Esta rigidez normativa incide negativamente no solo en la ejecución física de las obras, sino también en variables organizacionales como la productividad de los equipos y la moral de los trabajadores, quienes deben afrontar la sobrecarga laboral derivada de vacancias prolongadas.

En línea con lo anterior, la investigación también pone de manifiesto la alta rotación de personal como un fenómeno estructural que compromete la continuidad de los procesos y la calidad de los resultados. La recurrencia de desvinculaciones se asocia a condiciones laborales poco favorables, ausencia de incentivos motivacionales y baja estabilidad contractual. Esta situación genera un clima institucional desfavorable y debilita los mecanismos de

retención, afectando negativamente la construcción de capacidades organizativas en el mediano y largo plazo.

Frente a este panorama, se considera pertinente que el MOPC implemente estrategias de retención de personal, orientadas a mejorar el entorno laboral y promover condiciones que favorezcan la permanencia de los trabajadores. Entre las medidas posibles se incluye la revisión de esquemas de beneficios, el diseño de trayectorias de desarrollo profesional, así como la creación de ambientes laborales inclusivos y motivadores. Complementariamente, resulta necesario revisar y adaptar los marcos normativos que regulan la contratación de personal en el sector público, con el objetivo de facilitar procesos más ágiles y eficientes. Estas acciones podrían aumentar la competitividad institucional y permitir una ejecución más efectiva de los proyectos de infraestructura.

El análisis desarrollado reconoce, sin embargo, una serie de limitaciones que condicionaron el alcance de esta investigación. Entre ellas, se encuentra la escasez de información documental sistematizada y la dificultad para acceder a registros verificables sobre la dinámica interna del MOPC. Asimismo, las perspectivas de los responsables de la toma de decisiones, aunque recogidas parcialmente, no siempre estuvieron disponibles para una contrastación exhaustiva. Estas limitaciones posicionan al presente estudio en una fase preliminar de abordaje empírico, abriendo la posibilidad de futuras investigaciones más profundas y representativas.

A partir de estas consideraciones, se sugiere que próximos trabajos en esta línea se orienten a evaluar el impacto de programas específicos de capacitación y a explorar modelos de gestión del talento humano adaptados al contexto del sector público paraguayo. El análisis longitudinal del efecto de

políticas de retención, el desarrollo de indicadores de rotación y la evaluación del clima laboral institucional podrían ampliar el conocimiento sobre las dinámicas laborales en organismos públicos con alta carga operativa. Estas contribuciones resultarían especialmente útiles para fortalecer las capacidades del MOPC en términos de eficiencia organizativa y sostenibilidad del capital humano.

CONCLUSIONES

El análisis de la demanda laboral en el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (MOPC) de Paraguay ha permitido identificar con claridad los principales factores que condicionan los procesos de contratación y retención de personal en proyectos de infraestructura pública. El estudio ha demostrado que la escasez de mano de obra calificada, las limitaciones impuestas por los marcos normativos vigentes y la elevada rotación de personal constituyen obstáculos persistentes que afectan tanto la eficiencia operativa como la sostenibilidad institucional.

La presencia de vacancias técnicas en áreas estratégicas y la falta de mecanismos de formación continua inciden negativamente en la capacidad del MOPC para responder a los desafíos crecientes en materia de ejecución de obras. A esto se suman las rigideces administrativas que dificultan una incorporación oportuna de personal, prolongando los procesos de contratación y comprometiendo los plazos establecidos. Estos elementos, en su conjunto, limitan el desempeño institucional y la posibilidad de generar equipos de trabajo estables y técnicamente robustos.

Asimismo, se ha constatado que las condiciones laborales y la ausencia de incentivos adecuados influyen de forma directa en la permanencia del personal,

generando una rotación que repercute en la continuidad de los proyectos y en la calidad de los resultados alcanzados. Frente a este escenario, el diseño de estrategias de retención centradas en la mejora del entorno laboral, así como la revisión de las políticas de contratación, emergen como prioridades ineludibles para el fortalecimiento de la gestión de recursos humanos en el sector público.

En este sentido, la investigación ha permitido dar respuesta a la pregunta central planteada al inicio del estudio, al evidenciar los factores estructurales, normativos y organizacionales que inciden en la demanda de trabajo del MOPC. Se concluye que la superación de estas barreras requiere no solo intervenciones técnicas, sino también un rediseño institucional que favorezca la profesionalización del empleo público, promueva la estabilidad laboral y potencie la capacidad de ejecución de las obras públicas en el país. Finalmente, los resultados obtenidos sientan las bases para la generación de propuestas de mejora orientadas a optimizar la planificación del talento humano en organismos estatales con funciones operativas. Las líneas de acción sugeridas podrían ser ampliadas en estudios posteriores, incorporando análisis comparativos, datos longitudinales y experiencias de otras entidades públicas con características similares.

Esta continuidad investigativa permitirá avanzar en la construcción de modelos de gestión laboral más eficaces, ajustados a las particularidades del contexto paraguayo.

REFERENCIAS

Arnold, B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). La Teoria de las Demandas y Recursos Laborales. Nuevos Desarrollos en la Ultima Decada. *Journal of Word and Organizational Psychology*, 157-167.

Bakker, A. B. (2020). *Enfoque persona en la situación de la teoría de demandas*

(DRL). *Journal of Organizational Behavior*, 50–62.
Bakker, A. B., & Rodriguez-Muñoz, A. (2012). *Introducción a la psicología de la salud ocupacional positiva*. *Psicothema*, 62–65.
Dirección de Contrataciones Públicas. (2022). *Nueva Ley 7021/2022*. Ley 7021/2022, 1–250.
Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). (2021). *El modelo de demandas y recursos laborales*. *Notas Técnicas de Prevención*, 20–30.
Veldhoven, M. van, & Bakker, A. B. (2020). *New developments in job demands-resources theory*. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 8, 145–174.

El rol de la Organización de los Estados Americanos en la Promoción y Defensa de la Democracia en América Latina: aportes y desafíos (2001-2024).

The role of the Organization of American States in the Promotion and Defense of Democracy in Latin America: contributions and challenges (2001-2024).

Alberto Fabián Cabrera Salinas
Universidad de la Integración de las Américas – UNIDA

RESUMEN

El presente estudio analiza el rol de la Organización de los Estados Americanos (OEA) en la promoción y defensa de la democracia en América Latina, con énfasis en sus aportes y desafíos entre 2001 y 2024, período iniciado con la adopción de la Carta Democrática Interamericana. El objetivo general fue evaluar críticamente dicho rol, considerando el desempeño de la OEA en la observación de procesos electorales, la mediación de conflictos y la promoción de los derechos humanos, frente a un contexto de recurrentes crisis políticas y la emergencia de proyectos autoritarios que evidencian las limitaciones de la organización para garantizar la consolidación democrática. Se empleó un enfoque cualitativo, fundamentado en una revisión bibliográfica exhaustiva y en entrevistas semiestructuradas con actores relevantes del ámbito internacional, para examinar los mecanismos y estrategias de la OEA y comparar la eficacia de sus intervenciones en crisis políticas significativas en Honduras, Nicaragua y Perú. Los resultados indican que, si bien la OEA ha conseguido avances notables en la promoción de procesos electorales transparentes y en la defensa de los derechos humanos, la organización enfrenta desafíos sustanciales para adaptarse a los nuevos escenarios de inestabilidad política regional y para

optimizar su capacidad de mediación. Se concluye que, a pesar de las limitaciones inherentes a su accionar y la complejidad del entorno, la OEA sigue siendo un actor central, aunque se requiere un continuo fortalecimiento de sus estrategias, incluyendo el desarrollo de programas multidimensionales y el fomento de la participación de la sociedad civil, para responder de forma más inclusiva y efectiva a las necesidades de la región en materia democrática.

Palabras claves: Crisis Políticas. Democracia. Derechos Humanos. Organización de los Estados Americanos (OEA).

ABSTRACT

This study analyzes the role of the Organization of American States (OAS) in the promotion and defense of democracy in Latin America, with an emphasis on its contributions and challenges between 2001 and 2024, a period initiated with the adoption of the Inter-American Democratic Charter. The general objective was to critically evaluate said role, considering the OAS's performance in electoral observation processes, conflict mediation, and the promotion of human rights, against a backdrop of recurrent political crises and the emergence of authoritarian projects that highlight the organization's limitations in guaranteeing democratic consolidation. A qualitative approach was employed, based on an exhaustive bibliographic review and semi- structured interviews with relevant international actors, to examine the OAS's mechanisms and strategies and to compare the effectiveness of its interventions in significant political crises in Honduras, Nicaragua, and Peru. The results indicate that, while the OAS has achieved notable advances in promoting transparent electoral processes and defending human rights, the organization faces substantial challenges in adapting to new scenarios of regional political instability and in optimizing its

mediation capacity. It is concluded that, despite the inherent limitations of its actions and the complexity of the environment, the OAS remains a central actor, although a continuous strengthening of its strategies is required, including the development of multidimensional programs and the promotion of civil society participation, to respond more inclusively and effectively to the region's needs in democratic matters.

Keywords: Political Crises. Democracy. Human Rights. Organization of American States (OAS).

INTRODUCCIÓN

La consolidación democrática en América Latina constituye un tema de persistente reflexión y debate académico, dada la multiplicidad de retos que la región enfrenta en este ámbito. En este escenario, la Organización de los Estados Americanos (OEA) emerge como el principal organismo interamericano con el mandato de promover y defender la democracia. Fundada sobre principios que aspiran a la paz y estabilidad hemisférica, con la democracia como eje central, la OEA se ha comprometido, desde su creación, al fortalecimiento de las instituciones democráticas de sus Estados Miembros. Dicho compromiso se ha materializado a través de iniciativas diversas, entre las que destacan las misiones de observación electoral, los programas de cooperación técnica y los esfuerzos de mediación en conflictos políticos.

El presente análisis se enfoca en el rol de la OEA en la promoción y defensa de la democracia en América Latina, examinando tanto los aportes de la organización a los procesos democráticos como los desafíos inherentes a su labor. Resulta pertinente no solo destacar los logros, sino también identificar las limitaciones estructurales y contextuales que podrían obstaculizar una actuación

eficaz en situaciones de crisis política. Es de notar que la promoción democrática por parte de la OEA no puede interpretarse de forma aislada, pues depende sustancialmente de la cooperación de los Estados Miembros. Con frecuencia, la organización se enfrenta a la paradoja de defender la soberanía estatal mientras simultáneamente media en contextos donde el orden democrático se encuentra amenazado, una dualidad que genera tensiones tanto internas en la OEA como en las relaciones internacionales.

La OEA, constituida formalmente el 30 de abril de 1948 en Bogotá mediante la suscripción de su Carta fundacional, tiene antecedentes que se remontan a la Primera Conferencia Internacional Americana (1889-1890), donde se acordó la creación de la Unión Internacional de Repúblicas Americanas. Desde sus inicios, uno de sus propósitos esenciales ha sido promover y consolidar la democracia representativa, respetando el principio de no intervención. A lo largo de más de siete décadas, la aplicación de diversos mecanismos instituidos para tal fin ha arrojado resultados variables, con éxitos notables y también fracasos significativos. La propia concepción de la democracia ha evolucionado, incorporando nuevos términos y dinámicas influenciadas por cambios sociales, culturales y la globalización. Esto subraya la necesidad de analizar las estrategias actuales de la organización para optimizarlas mediante el aprovechamiento de nuevas herramientas tecnológicas.

El fortalecimiento democrático en América Latina se ha visto amenazado por una considerable volatilidad sociopolítica. Desde inicios del siglo XXI, diversos países han enfrentado problemáticas que atentan contra el orden democrático, tales como la instauración de gobiernos autoritarios, corrupción estatal, debilitamiento institucional y falta de transparencia electoral. Estas situaciones

han desafiado el rol de la OEA, generando críticas sobre su imparcialidad y la efectividad de sus acciones. La emergencia de regímenes autoritarios, con prácticas como la restricción de libertades civiles y la violación de derechos humanos, resulta particularmente alarmante. Si bien la OEA ha condenado estos actos, su capacidad de respuesta se ve limitada por la resistencia de dichos regímenes, que apelan al principio de soberanía –como se ha observado en Nicaragua y Venezuela– o por dinámicas internacionales complejas, incluyendo la disparidad en la interpretación de la Carta Democrática Interamericana entre los Estados miembros.

Otro factor crítico es el debilitamiento institucional derivado de altos niveles de corrupción y falta de transparencia. Son notorios los casos de funcionarios implicados en hechos ilícitos, así como la injerencia política en sistemas judiciales u órganos electorales para concentrar poder, e incluso la infiltración del crimen organizado en entidades gubernamentales. Estos escenarios erosionan la legitimidad gubernamental y la credibilidad ciudadana, poniendo en riesgo el proceso democrático. La asistencia técnica de la OEA, a través de su Secretaría para el Fortalecimiento de la Democracia, como la Misión de Apoyo Contra la Corrupción y la Impunidad en Honduras (MACCIH) (2016-2020), si bien contribuyó a establecer líneas estratégicas, tuvo un impacto limitado por resistencias políticas y sociales.

La desconfianza en los procesos electorales representa una amenaza adicional. La participación ciudadana activa es pilar de un sistema democrático sólido, y la elección de representantes es su acto de mayor trascendencia. Cuestionamientos por indicios de fraude o falta de transparencia arriesgan la legitimidad institucional, pudiendo desencadenar conflictos sociales o quiebres

democráticos, como se ha sugerido en los casos de Bolivia (2019) y Venezuela (2024). Desde 1962, la OEA ha desplegado más de 240 Misiones de Observación Electoral (MOE) en 27 naciones, realizando una importante labor de fiscalización y acompañamiento, además de desarrollar proyectos para la modernización de órganos electorales. No obstante, estas misiones enfrentan limitaciones operativas por factores como la escasez de recursos o el impedimento de ingreso por parte de algunos gobiernos. Ante este panorama, la OEA enfrenta un desafío de renovación para adaptar sus estrategias y mecanismos a la compleja realidad contemporánea y así garantizar su rol en la promoción de la democracia y la estabilidad política regional.

Considerando el panorama descrito, la presente investigación se orientó por la siguiente pregunta general:

- ¿Cuál ha sido el rol de la OEA en la promoción y defensa de la democracia en América Latina desde 2001 hasta 2024?

Para responder a esta interrogante, se plantearon los siguientes objetivos:

1. Especificar las estrategias y mecanismos que utiliza la OEA para la promoción y defensa de la democracia en América Latina.
2. Comparar las mediaciones de la OEA en casos específicos de crisis políticas en América Latina.
3. Identificar los desafíos que enfrentan la OEA y los países de América Latina en el proceso de consolidación de la democracia, tanto en el contexto actual como a futuro.

El periodo de análisis (2001-2024) resulta particularmente significativo, ya que se inicia con la adopción de la Carta Democrática Interamericana, un instrumento que redefinió y reforzó el compromiso colectivo con la democracia

en el hemisferio. Este marco temporal permite una evaluación de cómo dicho instrumento ha sido implementado y cuáles han sido sus efectos prácticos frente a las crisis y transformaciones políticas que han caracterizado a América Latina en las primeras décadas del siglo XXI. Se argumenta que una comprensión profunda de la actuación de la OEA durante este lapso es esencial para discernir patrones de intervención, efectividad de los mecanismos y la capacidad de adaptación de la organización.

La complejidad inherente a la evaluación del rol de una organización multilateral como la OEA, que opera en la intersección de múltiples soberanías, intereses nacionales divergentes y un entorno internacional dinámico, demanda un enfoque analítico que trascienda la mera descripción de eventos. Por ello, este estudio, si bien con un fuerte componente descriptivo, incorpora una perspectiva crítica que busca interpretar las acciones de la OEA en función de sus mandatos, sus capacidades reales y las restricciones impuestas por el contexto regional y global. La naturaleza multifacética de las intervenciones de la OEA –desde la observación electoral y la mediación diplomática hasta el apoyo técnico para el fortalecimiento institucional– requiere una aproximación que valore cada una de estas dimensiones.

Finalmente, es pertinente señalar que los hallazgos de esta investigación no solo buscan contribuir al debate académico sobre el papel de los organismos internacionales en la gobernanza global y regional, sino que también aspiran a ofrecer reflexiones útiles para los propios Estados Miembros de la OEA y para la Secretaría General. La identificación de "aportes y desafíos" no es un ejercicio meramente retrospectivo; su valor reside en la posibilidad de extraer lecciones que puedan informar futuras estrategias y acciones orientadas a una defensa

más robusta y efectiva de la democracia en un hemisferio que continúa navegando por aguas políticas a menudo turbulentas. La adaptabilidad y la capacidad de aprendizaje institucional se perfilan, por tanto, como cualidades indispensables para la relevancia continuada de la OEA.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

El presente estudio se concibió con un nivel de investigación descriptivo, cuyo objetivo central fue la caracterización del evento de estudio –el rol de la Organización de los Estados Americanos (OEA) en la promoción y defensa de la democracia en América Latina– dentro de su contexto particular. Se procuró una sistematización minuciosa de las diversas acciones emprendidas por la OEA, permitiendo así construir un panorama preciso y detallado de sus mediaciones en distintos países, como Honduras, Nicaragua y Perú. Este nivel descriptivo facilitó el conocimiento pormenorizado de los eventos vinculados a los procesos democráticos y los nuevos factores incidentes, sin que el investigador interviniera o alterara las variables, limitándose a la observación y descripción de los fenómenos en su desarrollo natural.

Para abordar el objeto de estudio, se adoptó un enfoque cualitativo, orientado a la interpretación y comprensión de los complejos procesos sociales, políticos e institucionales involucrados. Dicho enfoque resultó particularmente útil para aprehender la naturaleza multifacética de las acciones de la OEA, aspectos que escapan a un análisis exclusivamente cuantitativo. El diseño de investigación se fundamentó en la Teoría Fundamentada (*Grounded Theory*), lo que permitió generar constructos teóricos descriptivos y explicativos de las dinámicas y mecanismos empleados por la OEA a partir del análisis sistemático de los datos recolectados. El marco teórico, por ende, se construyó de manera

flexible y progresiva, guiado por los hallazgos emergentes, sin la necesidad de plantear hipótesis a priori. Mediante el análisis constante y comparativo de los datos, se buscaron refinar conceptos, identificar sus propiedades, explorar interrelaciones e integrarlos en una teoría coherente, manteniendo los estadios previos del análisis operativo para un desarrollo continuo hasta la finalización del mismo.

La unidad de análisis principal fue la Organización de los Estados Americanos (OEA), con un foco específico en sus acciones de promoción y defensa de la democracia en América Latina. La población o universo de estudio comprendió a la propia OEA y los mecanismos y acciones que esta implementa en casos específicos. Componentes clave de este universo incluyeron las Misiones de Observación Electoral (MOE), los casos de mediación en crisis políticas (como los de Honduras en 2009, Nicaragua a partir de 2007, y Perú en 2022), y las resoluciones y declaraciones de sus órganos principales. El estudio se delimitó geográficamente a América Latina, con énfasis en los casos mencionados, y temporalmente al período comprendido entre 2001 y 2024. Esta delimitación temporal se justifica por la adopción de la Carta Democrática Interamericana en 2001 y los significativos cambios políticos regionales subsiguientes, permitiendo explorar la adaptación de los mecanismos de la OEA a los desafíos contemporáneos.

La selección de la muestra se realizó mediante un muestreo no probabilístico, específicamente intencional o de conveniencia, adecuado para el nivel descriptivo y el enfoque cualitativo del estudio, priorizando la riqueza y profundidad de los datos sobre la representatividad estadística. Se aplicó el "muestreo teórico", un componente esencial de la Teoría Fundamentada, que

implica la recolección, análisis y categorización de datos empíricos de forma iterativa y dirigida por la teoría emergente. Este proceso continuó hasta alcanzar la "saturación teórica", momento en el cual no se identificó información adicional que permitiera el desarrollo de nuevas propiedades o categorías. Los criterios de selección para los entrevistados se basaron en su conocimiento especializado y experiencia directa con el tema, buscando analizar en profundidad sus percepciones y conocimientos. Se incluyeron actores con cargos estratégicos en la OEA (e.g., Dr. Francisco Guerrero), individuos con experiencia directa en situaciones de crisis o MOE (e.g., Embajadores Julio César Arriola y Pablo Sandino Martínez Cardozo), figuras con experiencia de liderazgo a alto nivel (e.g., Embajadores Antonio Rivas Palacios y Dr. Euclides Acevedo), y representantes de países que vivieron crisis políticas relevantes con participación de la OEA (e.g., Embajador Roberto Quesada). La selección de los casos (Honduras, Nicaragua y Perú) respondió a su relevancia y capacidad para ilustrar las dinámicas centrales del fenómeno y los diversos mecanismos empleados por la OEA.

Las técnicas primarias de recolección de datos fueron la entrevista semiestructurada y la revisión documental. Las entrevistas, realizadas a diplomáticos, expertos y actores clave, buscaron obtener información detallada y perspectivas críticas sobre el rol de la OEA. Se utilizó un guion estructurado con preguntas estratégicas que permitían la reflexión amplia. La revisión documental abarcó documentos oficiales de la OEA, estudios académicos y publicaciones periodísticas, lo que permitió contextualizar, verificar y contrastar la información obtenida. Los instrumentos de recolección de datos, específicamente las guías de preguntas para las entrevistas, fueron sometidos a

un proceso de validación mediante un panel de jueces expertos, compuesto por dos diplomáticos, una socióloga y el docente tutor, para asegurar su pertinencia y representatividad del constructo a medir.

El análisis de los datos, realizado de forma casi simultánea a su recolección, se efectuó mediante la técnica de análisis de contenido y el Método Comparativo Constante (M.C.C.), propio de la Teoría Fundamentada. Este método facilitó la identificación de patrones y relaciones significativas en las acciones de la OEA y la construcción de una base teórica vinculada al fenómeno estudiado. El proceso de análisis siguió tres etapas estandarizadas: codificación abierta, para segmentar y categorizar la información inicial; codificación axial, para ensamblar categorías e identificar una categoría central, analizando sus condiciones, estrategias y consecuencias; y codificación selectiva, para integrar la información en una narrativa coherente y un marco interpretativo. Este procedimiento buscó generar una teoría sustantiva a partir de los datos, midiendo operacionalmente las variables a través de las entrevistas validadas.

RESULTADOS

El análisis de los datos recabados permitió identificar y caracterizar las estrategias y mecanismos empleados por la Organización de los Estados Americanos (OEA) en la promoción y defensa de la democracia, así como evaluar sus intervenciones en crisis políticas específicas y los desafíos persistentes en la región.

1. Estrategias y Mecanismos de la OEA para la Promoción y Defensa de la Democracia

Se constató que la OEA despliega un conjunto de instrumentos y marcos normativos para cumplir con su mandato democrático.

- 1.1. Misiones de Observación Electoral (MOE) Las Misiones de Observación Electoral (MOE) se identificaron como un instrumento visible y recurrente utilizado por la OEA en defensa de la democracia, cuyo propósito principal es garantizar la transparencia de los procesos electorales. Un hallazgo clave es que las MOE operan como mecanismos de diplomacia preventiva, posibilitando la detección de irregularidades o tensiones políticas antes de que estas escalen a crisis mayores. Se observó su capacidad para mitigar tensiones en contextos electorales polarizados o de desconfianza institucional, habiendo sido fundamentales en la mediación en casos como los de Haití y Bolivia. Históricamente, las MOE han acompañado y contribuido a la consolidación democrática en la región desde la década de 1980. No obstante, la efectividad de estas misiones enfrenta limitaciones significativas, entre ellas, la falta de recursos humanos y financieros, lo que afecta su despliegue exhaustivo. Adicionalmente, en algunos casos, los propios gobiernos obstaculizan su ingreso esgrimiendo argumentos de soberanía. Un desafío importante concierne al seguimiento e implementación de las recomendaciones formuladas post-elección, las cuales a menudo no se cumplen en su totalidad, reduciendo así su impacto a largo plazo. En última instancia, la efectividad de las MOE depende de manera crucial del compromiso de los Estados miembros para aceptar sus observaciones y recomendaciones.
- 1.2. La Carta Democrática Interamericana (CDI) La Carta Democrática Interamericana (CDI) se reveló como un instrumento fundamental y de carácter vinculante para la promoción y defensa de la democracia en la región. Su adopción se considera un hito, resultado del proceso de transición desde regímenes autoritarios en el continente, y en ella se reconoce la democracia

como un valor esencial, estableciendo un compromiso explícito de mediación por parte de la OEA. La CDI provee mecanismos concretos para la actuación preventiva (Art. 17) y para la respuesta ante rupturas del orden democrático (Art. 20), superando así el carácter de meras declaraciones de principios de instrumentos previos. Las obligaciones de los Estados miembros bajo la Carta son explícitas e incluyen el respeto a los derechos humanos, la vigencia del Estado de derecho, la celebración de elecciones transparentes y la separación de poderes. Pese a su naturaleza vinculante, la aplicación de la CDI ha suscitado debates y críticas en relación con la capacidad de la OEA para responder de manera efectiva en contextos de alta polarización. Su implementación también ha enfrentado desafíos considerables debido a la resistencia de algunos gobiernos.

- 1.3. Acciones de la Secretaría de Fortalecimiento de la Democracia (SFD) y Mecanismos de Derechos Humanos Se constató que la Secretaría de Fortalecimiento de la Democracia (SFD) ha desarrollado una labor significativa en el robustecimiento de las instituciones democráticas, mediante iniciativas enfocadas en derechos humanos, transparencia en la gestión pública y participación ciudadana. Estas acciones se consideran fundamentales para la consolidación de democracias resilientes. El sistema interamericano de protección de los derechos humanos, compuesto por la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) y la Corte Interamericana de Derechos Humanos (Corte IDH), fue identificado como una piedra angular para la democracia en la región. La CIDH ha demostrado capacidad para documentar violaciones de derechos humanos y promover la rendición de cuentas, como se evidenció en el informe sobre crímenes de lesa humanidad en Venezuela. Sin

embargo, se observó que la capacidad de la OEA para garantizar el pleno respeto a los derechos humanos se ha visto limitada en ocasiones por la falta de voluntad de algunos gobiernos para acatar las recomendaciones emanadas de la CIDH.

2. Análisis Comparativo de las Mediaciones de la OEA en Crisis Políticas Específicas

La efectividad de las intervenciones de la OEA en crisis políticas presentó variaciones significativas según el caso.

- 2.1. Caso Honduras (2009) Tras el golpe de Estado de 2009, la OEA procedió a la aplicación de la Carta Democrática Interamericana, lo que condujo a la suspensión de Honduras de la organización en virtud del artículo 21 de dicho instrumento. Esta medida, sin precedentes en la historia reciente de la organización, si bien demostró el compromiso de la OEA con sus principios, también evidenció los límites de su influencia, dado que el gobierno de facto se mantuvo en el poder. Las gestiones diplomáticas de la OEA fueron activas, pero las negociaciones se caracterizaron por su complejidad y la desconfianza entre las partes. El informe emitido por la CIDH en este contexto resultó fundamental al vincular la ruptura del orden constitucional con las violaciones de derechos humanos ocurridas. Este caso ilustra cómo la efectividad de la intervención multilateral depende crucialmente de la voluntad política de los actores nacionales involucrados.

- 2.2. Caso Nicaragua (a partir de 2007/2018) La actuación de la OEA en Nicaragua enfrentó obstáculos significativos derivados de la resistencia del gobierno nicaragüense, el cual restringió el acceso y la capacidad de acción de la organización en el país. A pesar de las misiones y gestiones diplomáticas

emprendidas por la OEA, el gobierno nicaragüense consolidó su poder y recurrió a la represión de la disidencia. Ante esta situación, la OEA adoptó una postura firme, documentando violaciones de derechos humanos y apoyando la aplicación de sanciones. Este caso subraya el desafío que representa la aplicación de la CDI en contextos de regímenes autoritarios consolidados que ejercen represión. La crisis en Nicaragua también sugirió la necesidad de que la OEA adopte un rol más proactivo en la prevención de este tipo de situaciones.

- 2.3. Caso Perú (crisis de 2022) En la crisis política peruana de 2022, la OEA intervino mediante la conformación de un Grupo de Alto Nivel, con el objetivo de promover el diálogo y ofrecer recomendaciones. Los hallazgos indican que el impacto de esta intervención fue limitado, principalmente debido a la persistente polarización política y a las profundas divisiones internas que caracterizaban al país. En comparación con otros casos, se reitera la observación de que las mediaciones de la OEA, por sí solas, a menudo no resultan suficientes para resolver las crisis si las partes directamente involucradas carecen de una voluntad genuina de compromiso.

3. Desafíos Identificados para la Consolidación Democrática y para la OEA

El estudio reveló que tanto la OEA como las democracias en América Latina enfrentan múltiples y complejos desafíos para la consolidación democrática.

- Uno de los principales retos identificados es la debilidad institucional persistente en numerosos países de la región, manifestada en deficiencias en el sistema judicial, los órganos electorales y los mecanismos de control y fiscalización.

- La polarización política se erige como un obstáculo significativo, exacerbando los conflictos internos y dificultando el diálogo y la construcción de consensos, lo que, a su vez, limita la capacidad de la OEA para mediar eficazmente.
- La inseguridad y la violencia generalizada, impulsadas en gran medida por el crimen organizado y el narcotráfico, minan las estructuras democráticas y el Estado de derecho.
- El resurgimiento de tendencias autoritarias en la región ha puesto de manifiesto las limitaciones de la OEA para actuar de manera decisiva, especialmente cuando dichos regímenes se amparan en el principio de soberanía para eludir el escrutinio internacional.
- La falta de un consenso robusto entre los Estados miembros de la OEA se presenta como un obstáculo recurrente para la aplicación contundente de la Carta Democrática Interamericana en determinadas crisis.
- Finalmente, se constató que la dualidad entre la obligación de defender la democracia y el imperativo de respetar el principio de no intervención y la soberanía estatal representa una tensión constante y fundamental en el accionar de la OEA.

DISCUSIÓN

El presente estudio se propuso analizar el rol desempeñado por la Organización de los Estados Americanos (OEA) en la promoción y defensa de la democracia en América Latina durante el período 2001-2024, identificando sus aportes y desafíos. Los hallazgos confirman que la OEA se ha consolidado como el principal organismo multilateral en el hemisferio occidental, con un compromiso fundamental hacia la promoción de la democracia representativa,

siempre en el marco del respeto al principio de no intervención. No obstante, la trayectoria de la organización en esta materia revela una compleja amalgama de resultados satisfactorios y fracasos significativos, lo que subraya la dificultad de su labor en un entorno regional dinámico y propenso a crisis políticas recurrentes. La evaluación de estos aciertos y errores resulta, por tanto, crucial para comprender la efectividad de sus intervenciones.

Estrategias y Mecanismos de la OEA: Alcances y Limitaciones

Las Misiones de Observación Electoral (MOE) emergieron como un instrumento visible y consistentemente empleado por la OEA para garantizar la transparencia de los procesos electorales. Más allá de su función de veeduría, se constató su importante papel como mecanismos de diplomacia preventiva, capaces de detectar irregularidades y mitigar tensiones políticas antes de una escalada crítica, alineándose con la concepción de la OEA como un foro multilateral para la resolución dialogada de conflictos. Su contribución a la mediación en contextos de alta polarización o desconfianza institucional fue también evidente. La efectividad de las MOE se ve mermada por limitaciones estructurales, como la insuficiencia de recursos, la resistencia de algunos gobiernos que invocan el principio de soberanía para restringir su labor. Esta situación contrasta con las expectativas de eficacia y la reconocida dependencia de la OEA de la cooperación de los Estados Miembros. Un punto crítico identificado es el deficiente seguimiento e implementación de las recomendaciones post-electorales; la frecuente inobservancia de estas recomendaciones reduce considerablemente la efectividad a largo plazo de las misiones, lo que sugiere una disparidad entre el éxito de la observación inicial y la dificultad para asegurar transformaciones concretas, dependiendo la

efectividad final del compromiso real de cada Estado.

En cuanto a la Carta Democrática Interamericana (CDI), los resultados la posicionan como un instrumento normativo fundamental y vinculante. Su adopción significó una evolución en la doctrina interamericana al reconocer la democracia como un valor esencial y establecer un compromiso explícito de mediación, trascendiendo así el carácter meramente declarativo de instrumentos previos. Los mecanismos que establece para la actuación preventiva (Art. 17) y la respuesta a rupturas del orden democrático (Art. 20) son, como subraya Guerrero, herramientas diplomáticas concretas para la defensa y el fortalecimiento democrático. Las obligaciones que la CDI impone a los Estados —respeto a los derechos humanos, Estado de derecho, elecciones transparentes, separación de poderes — se alinean con los elementos esenciales de la democracia representativa y encuentran eco en formulaciones teóricas clásicas sobre la división de poderes, como las de Montesquieu y Locke, y la preeminencia del Estado de derecho. A pesar de su robustez conceptual, la aplicación de la CDI ha generado debates sobre la capacidad de respuesta efectiva de la OEA y ha enfrentado desafíos por la resistencia de algunos gobiernos. La falta de consenso entre los Estados miembros puede, en efecto, obstaculizar una respuesta contundente. Persiste, además, una tensión inherente entre la defensa de la democracia y el respeto al principio de no intervención y soberanía estatal, lo que ha llevado a interpretaciones diversas de la Carta y a debates sobre el alcance legítimo de la OEA, quien debe procurar un equilibrio, siempre que no se comprometan los derechos democráticos fundamentales.

Análisis Comparativo de Mediaciones en Crisis Políticas

La comparación de las intervenciones de la OEA en crisis específicas revela una variabilidad notable en su efectividad, condicionada por múltiples factores. En el caso de Honduras (2009), la aplicación de la CDI mediante la suspensión del país demostró el compromiso de la OEA, pero también sus límites, ya que el gobierno de facto persistió. Las negociaciones diplomáticas resultaron complejas, y el informe de la CIDH fue clave para vincular la ruptura constitucional con las violaciones de derechos humanos, reforzando la interdependencia de ambos elementos. Tal como señaló el Embajador Quesada, dicho informe fue fundamental para la recuperación democrática hondureña. Este caso subraya que la efectividad de la OEA estuvo supeditada a la voluntad política de los actores nacionales.

La crisis en Nicaragua (a partir de 2007/2018) ilustra los obstáculos que enfrenta la OEA ante la resistencia de un gobierno que restringió su acceso y actuación. A pesar de las gestiones y la documentación de violaciones, el gobierno nicaragüense consolidó su poder y reprimió la disidencia. Este escenario pone de relieve el enorme desafío de aplicar la CDI en contextos autoritarios y represivos, conectándose con la observación más amplia del resurgimiento de tendencias autoritarias como un desafío regional. La situación nicaragüense también parece indicar la necesidad de una mayor proactividad por parte de la OEA.

En Perú (crisis de 2022), la intervención a través de un Grupo de Alto Nivel buscó promover el diálogo. Sin embargo, su impacto fue limitado por la profunda polarización interna, un desafío regional clave. Este caso reitera que las mediaciones de la OEA difícilmente prosperan sin la voluntad de

compromiso de las partes, lo que resalta la dependencia de la organización de la cooperación de los Estados miembros. Nuevamente, emerge la dificultad de intervenir en asuntos internos sin transgredir el principio de no intervención, una tensión constante para la OEA. Si bien la intervención en Perú fue limitada, demuestra la importancia de un enfoque multilateral, aunque también las dificultades de la acción internacional frente a problemas estructurales profundos.

Desafíos Regionales para la Democracia y la OEA

Los hallazgos de este estudio permiten delinear un panorama de desafíos interconectados que afectan la consolidación democrática en América Latina y, consecuentemente, la labor de la OEA. La debilidad institucional, manifestada en deficiencias en los sistemas judicial, electoral y de control en muchos países, erosiona las bases del Estado de derecho, un principio esencial para la democracia. La polarización política agudiza los conflictos internos y dificulta el consenso, limitando la capacidad mediadora de la OEA. A esto se suma la inseguridad y violencia generalizada, a menudo vinculada al crimen organizado y al narcotráfico, que no solo minan las estructuras democráticas, sino que también pueden facilitar la influencia de actores externos que buscan consolidar poder.

El resurgimiento de tendencias autoritarias ha evidenciado las limitaciones de la OEA para una actuación decisiva, particularmente cuando los regímenes se escudan en el principio de soberanía, lo que se vincula con la aplicación desafiante de la CDI en ciertos contextos. La falta de consenso entre los propios Estados miembros obstaculiza, en ocasiones, una aplicación contundente de la CDI. La tensión entre la defensa de la democracia y el

respeto a la soberanía sigue siendo un desafío central para la OEA. La corrupción, por su parte, socava la confianza ciudadana y debilita las instituciones. En el ámbito de los derechos humanos, la renuencia de algunos gobiernos a acatar las recomendaciones de la CIDH limita la capacidad protectora de la OEA, a pesar de ser la protección de estos derechos una piedra angular de la democracia. Finalmente, la supresión de la sociedad civil y la limitación de la participación ciudadana debilitan la democracia, contraviniendo principios esenciales de la CDI y postulados teóricos que enfatizan la importancia de la participación, como los de Dahl y Sartori.

Implicaciones y Consideraciones Finales

En síntesis, este estudio concluye que la OEA ha realizado aportes fundamentales al fortalecimiento institucional, la transparencia electoral y la defensa de los derechos humanos en América Latina, principalmente a través de las MOE, la CDI y la CIDH. Sin embargo, su actuación enfrenta importantes desafíos que limitan su capacidad efectiva. La efectividad de la OEA aparece consistentemente vinculada a la voluntad política de sus Estados miembros. Los hallazgos sugieren la necesidad de que la OEA continúe adaptando sus estrategias, adopte un enfoque más proactivo y explore mecanismos que puedan conferir mayor vinculatoriedad a sus decisiones y recomendaciones para enfrentar los complejos y mutantes desafíos a la democracia regional. La consolidación democrática en América Latina no es una tarea exclusiva de la OEA, sino un esfuerzo continuo que requiere el compromiso conjunto de los Estados, la sociedad civil y la comunidad internacional en su totalidad.

CONCLUSIONES

Del análisis exhaustivo del rol desempeñado por la Organización de los

Estados Americanos (OEA) en la promoción y defensa de la democracia en América Latina, se desprende una valoración matizada. Se constata que la organización ha cumplido una función crucial en el fortalecimiento institucional y en la gestión de crisis en diversos momentos históricos, si bien la efectividad de sus intervenciones ha estado supeditada, en gran medida, a la voluntad política de los gobiernos concernidos y a la complejidad del contexto regional.

En lo referente a las estrategias y mecanismos empleados, se evidenció la relevancia de las misiones de observación electoral como herramientas para fomentar la transparencia y legitimidad de los comicios, aunque su impacto a largo plazo se ve condicionado por la implementación efectiva de sus recomendaciones. La Carta Democrática Interamericana se ratifica como un marco normativo esencial; sin embargo, su aplicación ha enfrentado obstáculos significativos, especialmente en escenarios de fuerte resistencia gubernamental o falta de consenso hemisférico. Paralelamente, la labor en favor de los derechos humanos, principalmente a través de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, constituye un pilar fundamental, aun cuando su capacidad para asegurar el cumplimiento de sus pronunciamientos se ve limitada por la anuencia de los Estados.

La intervención de la OEA en crisis políticas específicas ha arrojado resultados variables. Si bien en ciertas coyunturas se logró facilitar el diálogo y evitar escaladas de conflicto, en otros contextos, marcados por una profunda polarización o por la consolidación de tendencias autoritarias, la capacidad de mediación de la organización encontró serias restricciones. La disposición de las partes involucradas a comprometerse y la complejidad de las dinámicas internas de cada país emergieron como factores determinantes para el éxito o

fracaso de estas mediaciones.

Asimismo, se identificaron desafíos persistentes que comprometen la consolidación democrática en la región y, por ende, la labor de la OEA. Entre ellos destacan la polarización política exacerbada, la corrupción endémica que mina la confianza ciudadana e institucional, las crisis económicas y sociales que pueden alentar el surgimiento de liderazgos populistas o autoritarios, y el resurgimiento de tendencias que erosionan los contrapesos institucionales.

En definitiva, la OEA ha demostrado ser un actor relevante en la promoción y defensa de los principios democráticos en América Latina. No obstante, para mantener y potenciar dicha relevancia, se perfila la necesidad de un fortalecimiento de sus mecanismos de seguimiento y una adaptación continua a las dinámicas políticas cambiantes de la región. La promoción de la democracia es un proceso continuo y un bien frágil que demanda esfuerzos constantes y concertados, no solo de la organización, sino también de los Estados miembros y de la sociedad civil, en un compromiso compartido por la estabilidad y el desarrollo democrático del hemisferio.

REFERENCIAS

Locke, J. (2006). Segundo tratado sobre el gobierno civil.

Tecnos. Montesquieu. (1748). El espíritu de las leyes.

Sartori, G. (1993). ¿Qué es la democracia? Patria.

Sartori, G. (2007). La Teoría de la Democracia. Madrid: Alianza.

Aristóteles. (1999). Política. Alicante: Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes (Edición digital basada en la edición de Madrid, Espasa Calpe, 1997). Obtenido de https://www.cervantesvirtual.com/obra-visor/politica--1/html/

Barrera, J. H. (2000). Metodología de la investigación holística. Caracas:

Fundación Sypal.

Canfora, L. (2004). La democracia: historia de una ideología. Barcelona: Crítica.

Carey, G. W. (1980). The Political Writings of Samuel Adams. New York: Columbia University Press.

Efectos de la trasgresión de los procedimientos en el sumario administrativo a docentes de la Ciudad de Capiatá dependientes del Ministerio de Educación y Ciencias, periodo 2024

Effects of the violation of procedures in the administrative summary for teachers in the City of Capiatá dependent on the Ministry of Education and Sciences, period 2024

Corbalán Dávalos, Francisco Ramon

Universidad de la Integración de las Américas – UNIDA

RESUMEN

La presente investigación analizó los efectos derivados de la transgresión de los procedimientos en el sumario administrativo aplicado a docentes de la ciudad de Capiatá, dependientes del Ministerio de Educación y Ciencias, durante el periodo 2024. El objetivo general del estudio fue determinar la aplicación de dichos procedimientos sumariales a la luz del principio de legalidad en el ejercicio de la profesión docente. Para ello, se empleó una metodología cualitativa, que incluyó el análisis de un corpus documental normativo (leyes, decretos, resoluciones) y la realización de entrevistas en profundidad a un Fiscal de Educación y a un docente que fue objeto de un proceso sumarial. Los resultados más relevantes evidencian una discrepancia significativa entre la percepción formal del procedimiento por parte de la instancia fiscalizadora y la experiencia del docente sumariado, quien reportó vulneraciones al debido proceso, cuestionamientos sobre la admisibilidad y valoración de pruebas, y una posible afectación al principio *non bis in idem*. Se identificaron, asimismo, desafíos en cuanto al cumplimiento efectivo de los plazos y la garantía de una participación plena del docente en las etapas iniciales del proceso. Se concluye que, si bien los sumarios administrativos son herramientas necesarias, su

implementación presenta deficiencias que requieren reformas legales y procedimentales para asegurar el estricto respeto al principio de legalidad, las garantías fundamentales de los docentes y la transparencia del sistema disciplinario en el ámbito educativo.

Palabras claves: Debido Proceso. Docentes. Principio de Legalidad. Procedimiento Administrativo. Sumario.

ABSTRACT

This research analyzed the effects derived from the transgression of procedures in the administrative summary applied to teachers from the city of Capiatá, under the Ministry of Education and Sciences, during the 2024 period. The general objective of the study was to determine the application of said summary procedures in light of the principle of legality in the exercise of the teaching profession. For this, a qualitative methodology was employed, which included the analysis of a normative documentary corpus (laws, decrees, resolutions) and the conducting of in-depth interviews with an Education Prosecutor and a teacher who was the subject of a summary process. The most relevant results show a significant discrepancy between the formal perception of the procedure by the supervising body and the experience of the summarized teacher, who reported violations of due process, questions about the admissibility and valuation of evidence, and a possible affectation of the *non bis in idem* principle. Challenges were also identified regarding the effective compliance with deadlines and the guarantee of full participation of the teacher in the initial stages of the process. It is concluded that, although administrative summaries are necessary tools, their implementation presents deficiencies that require legal and procedural reforms to ensure strict respect for the principle of legality, the

fundamental guarantees of teachers, and the transparency of the disciplinary system in the educational field.

Keywords: Administrative Procedure. Due Process. Principle of Legality. Summary. Teachers.

INTRODUCCIÓN

El presente artículo científico emana de una investigación exhaustiva sobre los efectos derivados de la transgresión de los procedimientos en el sumario administrativo instruido a docentes de la ciudad de Capiatá, dependientes del Ministerio de Educación y Ciencias (MEC) durante el periodo 2024. Este estudio se adentró en los desafíos que emergen en la práctica jurídica de las partes intervinientes en el debido proceso, las cuales manifiestan posturas determinadas sobre la realidad experimentada en dicho procedimiento de investigación. El contexto de esta pesquisa se enmarca en el proceso de consolidación de un procedimiento que asegure la oportuna eficacia de los derechos del docente acusado de hechos que presuntamente vulneran los intereses del MEC.

El ejercicio de la profesión docente se encuentra regulado por un complejo entramado normativo que delimita tanto sus derechos como sus obligaciones. Dentro de este esquema, los procedimientos sumarios administrativos se erigen como una herramienta fundamental para la garantía del cumplimiento normativo y el adecuado funcionamiento del sistema educativo. No obstante, la aplicación de estos procedimientos debe efectuarse en estricto cumplimiento del principio de legalidad, con el fin de salvaguardar los derechos de los docentes y asegurar un debido proceso. La transgresión de estos procedimientos constituye una problemática de suma relevancia en el ámbito

educativo, cuyo análisis exhaustivo resulta fundamental para la protección de los derechos docentes, la transparencia en los procesos disciplinarios y, en última instancia, la preservación de la calidad educativa.

Planteamiento del Problema

La investigación de la cual surge este reporte analizó los efectos jurídicos de las transgresiones procedimentales en sumarios administrativos dirigidos a docentes del MEC. El estudio se focalizó en la perspectiva jurídica empleada en casos vinculados a la práctica profesional de los educadores, donde se evidenciaron condiciones que no se ajustaban al principio de legalidad en el debido proceso. La legislación vigente, si bien regula los procedimientos de investigación sumarial con el objetivo de conducir a una calificación oportuna y aplicar las medidas correspondientes, ha mostrado, en su aplicación práctica, intersticios que ameritan un análisis crítico. Un factor identificado como crucial es el temporal, específicamente el cumplimiento de los plazos procesales, como manifestación de la efectividad de los principios legales.

La Ley Nro. 1626/00, en su artículo 71, establecía que las sanciones disciplinarias por faltas graves eran aplicadas previo sumario administrativo, constituyéndose este en el procedimiento para investigar hechos tipificados como tales. Si bien esta ley sentó un precedente en la regulación de la función pública, su aplicación ha suscitado interrogantes sobre la garantía de los derechos de los docentes. De particular interés es el artículo 76 de la misma ley, que establecía un plazo de sesenta días hábiles para la conclusión del sumario con una resolución definitiva, cuyo incumplimiento vulneraba los derechos del docente. El sumario administrativo se posiciona como una instancia jurídico-administrativa para dirimir hechos que involucran a funcionarios por

transgresión a normas, originándose en la subsunción de faltas disciplinarias establecidas en la Ley 1.725/01 del Estatuto del Educador y su Decreto Reglamentario Nro. 468/2003.

Más allá de los aspectos puramente normativos, se ha observado el impacto psicológico que estos procesos pueden generar en el docente, afectando su autoestima y relaciones laborales, e influyendo negativamente en el clima institucional. Asimismo, la garantía del debido proceso exige analizar si se proveen todas las garantías procesales constitucionales e internacionales y si los funcionarios actúan con la imparcialidad requerida. Si bien el Código de Ética del MEC promueve valores como la responsabilidad y la transparencia, en la práctica, las resoluciones ministeriales en ocasiones parecían prefigurar la culpabilidad, vulnerando la presunción de inocencia. La coherencia entre la causal de apertura y la sanción impuesta es otro aspecto crítico, observándose una discrecionalidad que puede generar percepciones de injusticia. La causal de "incumplimiento de las disposiciones emanadas de la superioridad" requiere una mayor precisión normativa para evitar su uso abusivo. En este complejo escenario, el presente estudio se planteó la siguiente interrogante general: ¿Cómo se aplican los procedimientos de sumario administrativo a la luz del principio de legalidad durante el ejercicio de la profesión docente en el Ministerio de Educación y Ciencias?

Objetivos de la Investigación Original

Para abordar la problemática descrita, la investigación original se propuso como objetivo general determinar los procedimientos de sumario administrativo a la luz del principio de legalidad durante el ejercicio de la profesión docente en el MEC. Para alcanzar esta meta, se establecieron los siguientes objetivos

específicos:

1. Analizar el procedimiento enmarcado en la norma para la instrucción de sumarios administrativos por faltas disciplinarias de los docentes del MEC.
2. Identificar el plazo razonable para la iniciación y conclusión del sumario administrativo una vez constatada la falta disciplinaria en el docente por parte de la autoridad administrativa responsable.
3. Proponer reformas legales y procedimentales para la garantía de un proceso de sumario administrativo más justo y eficiente, respetando los derechos de los docentes y asegurando una adecuada investigación de las faltas cometidas.

El abordaje de estos objetivos se consideró pertinente debido a la necesidad de reflexionar sobre la idoneidad de los procedimientos sumariales y su impacto en el desempeño docente y la función social del educador. Los resultados se anticipaban como beneficiosos para los docentes y el sistema jurídico-educativo, procurando la confiabilidad de los procedimientos y el respeto a las garantías procesales.

Es menester considerar que la aplicación del derecho administrativo sancionador en el sector educativo paraguayo no ocurre en un vacío, sino que está permeada por una cultura jurídica y administrativa con particularidades propias. La estructura jerárquica del MEC y las dinámicas de poder inherentes a las instituciones públicas podrían, hipotéticamente, influir en la objetividad y celeridad de los sumarios. Por tanto, un análisis que desatienda estas variables contextuales resultaría incompleto para comprender a cabalidad las desviaciones procedimentales y sus efectos.

Adicionalmente, las consecuencias de un sistema de sumarios

administrativos percibido como deficiente o injusto trascienden la esfera individual del docente afectado. La erosión de la confianza en los mecanismos disciplinarios puede minar la moral del cuerpo docente en general, afectar la calidad de la enseñanza y, por extensión, la percepción pública sobre la integridad del sistema educativo. No se descarta que una administración de justicia disciplinaria opaca o arbitraria pueda fomentar climas de temor o desidia, contraproducentes para la innovación pedagógica y el compromiso profesional. Finalmente, si bien este estudio se centró en la normativa y práctica paraguaya, es ineludible reconocer que los principios del debido proceso y la justicia administrativa son constructos teóricos con un desarrollo doctrinal y jurisprudencial amplio a nivel internacional. La confrontación de los hallazgos locales con estándares y buenas prácticas foráneas, aunque no fue el objetivo central de la investigación base, podría ofrecer perspectivas valiosas para futuras reformas. El derecho a ser oído, el derecho a una decisión fundada y el control judicial suficiente de los actos administrativos son pilares que subyacen a cualquier sistema que aspire a la equidad y la legalidad.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

A continuación, se detalla la estrategia metodológica empleada en la investigación que da origen al presente artículo. El estudio se configuró como una investigación de tipo descriptivo, con la finalidad de relatar y caracterizar el fenómeno de los sumarios administrativos docentes tal como se manifiesta en la realidad, prestando especial atención a su comportamiento, los datos emergentes, los actores involucrados y la coyuntura que lo rodea. Este nivel de investigación buscó especificar las propiedades y rasgos distintivos del fenómeno, así como identificar y perfilar las particularidades de los grupos

estudiados, sus dinámicas internas y los patrones de actuación. Se consideró que esta aproximación era particularmente idónea para abordar la complejidad del proceso de investigación sumarial instruido a docentes.

Diseño y Enfoque de la Investigación

Se optó por un diseño no experimental, lo que implica que no se realizó una manipulación intencional de variables, ni se procedió a una asignación aleatoria de los sujetos de estudio. Los eventos y condiciones pertinentes para la investigación ya habían acaecido, por lo que fueron estudiados en su contexto natural. En consecuencia, el rol del investigador consistió en la observación y análisis de los fenómenos tal como se presentaban, sin intervención directa, con el objetivo de alcanzar una comprensión profunda y detallar las relaciones y patrones existentes en la realidad analizada.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, elección motivada por la naturaleza de la temática, adscrita al ámbito de las ciencias jurídicas. Dicho enfoque se orienta a la comprensión de las cualidades, características y singularidades de un fenómeno particular, permitiendo que las interrogantes e hipótesis de investigación se desarrollen y refinen a lo largo de todo el proceso indagatorio. Esta perspectiva posibilitó una interpretación profunda de los datos, con una atención especial al contexto, analizando los fenómenos en su entorno natural para derivar conclusiones a través de la interpretación, sin recurrir a análisis estadísticos.

Universo de Estudio y Selección de Informantes

El universo de estudio para la presente investigación comprendió el análisis de un corpus documental que incluyó leyes, resoluciones, decretos y otros documentos oficiales referentes al proceso de sumarios administrativos

incoados a docentes, además de otros materiales pertinentes. Dada la naturaleza cualitativa del estudio, se prescindió del uso de una muestra en su acepción estadística tradicional; en su lugar, la recolección de información se fundamentó en la profundidad de los datos proporcionados por sujetos seleccionados mediante criterios específicos. Se recurrió a un muestreo no probabilístico, donde la elección de los informantes clave no estuvo supeditada a la probabilidad, sino a factores vinculados con las características del estudio y las necesidades de la investigación, con el fin de recolectar datos relevantes y obtener una comprensión exhaustiva de las circunstancias vinculadas al tema investigado.

La investigación se circunscribió al área de los sumarios administrativos instruidos a docentes del Ministerio de Educación y Ciencias (MEC), focalizándose en los procedimientos implementados y las garantías procesales correspondientes. El periodo temporal contemplado para el análisis de la documentación y la contextualización de los casos abarcó el año 2024.

Para la selección de los participantes, se buscaron personas idóneas, con conocimiento y experiencia sustantiva en el ámbito de los sumarios administrativos. Los criterios de inclusión se centraron en la selección de informantes que poseyeran un conocimiento profundo del proceso sumarial, tanto desde la perspectiva de la parte actora como de la demandada. Con base en estos criterios, se incluyó a un Fiscal de Educación, con experiencia en el proceso desde la etapa de investigación preliminar, y a un docente que había sido objeto de un proceso de investigación sumarial. Esta selección se justificó por la necesidad de obtener información detallada y contrastada, afianzada mediante el diálogo interactivo con conocedores directos de la materia.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas principales empleadas para la recolección de datos fueron la entrevista y la revisión bibliográfica. La entrevista se concibió como una técnica de diálogo estructurado cara a cara entre el investigador y el entrevistado, orientada a obtener datos cualitativos detallados sobre experiencias, opiniones y percepciones respecto al proceso sumarial. Se procuró comprender el fenómeno desde la perspectiva de los entrevistados y desentrañar los significados de sus vivencias. Para ello, se utilizaron guías de preguntas abiertas, lo que permitió una indagación más profunda y detallada, otorgando a los entrevistados la libertad de expresar sus ideas y reflexiones en sus propias palabras.

Paralelamente, se realizó una exhaustiva revisión bibliográfica, que implicó el desarrollo de la perspectiva teórica a través de una inmersión sistemática en el conocimiento existente y disponible, incluyendo el análisis de leyes, decretos, resoluciones y otros documentos relevantes para el objeto de estudio. Esta revisión no solo buscó recopilar información de diversas fuentes, sino también establecer interrelaciones entre ellas, realizar un análisis crítico de su contenido y confrontar las diferentes perspectivas doctrinales y normativas.

RESULTADOS

Procedimiento Normativo y Percepciones del Proceso Sumarial

En relación con el primer objetivo, centrado en el análisis del procedimiento normativo para la instrucción de sumarios, se identificaron discrepancias significativas en la percepción del proceso entre los actores clave entrevistados. Mientras la perspectiva del Fiscal de Educación tendió a describir un

procedimiento ajustado a los marcos normativos, el docente sumariado reportó experiencias que, desde su óptica, conculcaban el principio de legalidad y las garantías del debido proceso.

Un punto central de divergencia radicó en la valoración de las pruebas. Específicamente, se cuestionó la utilización de un vídeo difundido en redes sociales, presuntamente grabado de forma ilegal, como elemento fundante de la acusación. La defensa argumentó que una prueba con origen ilícito no debió haber sido admitida ni considerada en el proceso. Adicionalmente, el docente sumariado señaló la celeridad con la que se dio inicio al sumario en su caso, refiriendo que ocurrió en menos de 24 horas. Esta rapidez suscitó dudas sobre el cumplimiento de los plazos y procedimientos formalmente establecidos para la iniciación de tales investigaciones.

Otro aspecto relevante fue la posible vulneración del principio *non bis in idem*, ya que el docente afirmó haber sido objeto de una medida disciplinaria previa por los mismos hechos que motivaron el sumario. Desde la perspectiva del docente, se percibió que la actuación del Ministerio de Educación y Ciencias (MEC) pudo haber estado influenciada por la presión social, priorizando la imagen institucional por sobre los derechos individuales del encausado. En conjunto, estos elementos, desde la óptica del docente, sugieren la existencia de irregularidades y posibles vulneraciones de derechos en el proceso sumarial analizado.

Cumplimiento de Plazos y Efectividad del Proceso

Respecto al segundo objetivo, que indagaba sobre el plazo razonable para la sustanciación del sumario, los hallazgos indican una dualidad. Formalmente, ambos entrevistados coincidieron en que los plazos procesales establecidos en

la legislación fueron cumplidos. Sin embargo, el docente sumariado cuestionó la efectividad y la completitud intrínseca del proceso, más allá del mero cumplimiento cronológico.

Se señaló, por ejemplo, la omisión de ciertos pasos procedimentales, como la oportunidad de ser escuchado por el Fiscal de Educación antes de la apertura formal del sumario. Esta situación derivó en una percepción de participación limitada por parte del docente, especialmente en las etapas iniciales del procedimiento, manifestando una falta de información clara y oportuna, así como escasas posibilidades para presentar su versión de los hechos de manera temprana. Se observó una discrepancia entre el rol que el Fiscal describió (como consolidador de la denuncia y tramitador del sumario) y la percepción del docente (quien indicó una interacción limitada, circunscrita principalmente al pliego de posiciones), lo que podría sugerir una falta de claridad o transparencia en la definición y comunicación de los roles procesales. Estos testimonios subrayan la importancia de garantizar un cumplimiento riguroso no solo de los plazos, sino de todas las normas procesales que aseguran el debido proceso.

Necesidad de Reformas Legales y Procedimentales

En lo concerniente al tercer objetivo, orientado a la propuesta de reformas, el análisis de las entrevistas reveló tensiones y desafíos significativos que justifican la consideración de modificaciones al sistema de sumario administrativo. Se evidenció una necesidad imperante de fortalecer las garantías procesales fundamentales, tales como la presunción de inocencia, el derecho a una defensa técnica efectiva y el acceso irrestricto a las pruebas. Para ello, se torna crucial el establecimiento de protocolos de actuación claros, detallados y transparentes que aseguren la imparcialidad y objetividad en la

investigación de las faltas atribuidas.

Si bien se reconoció la viabilidad e importancia de la participación ciudadana en la detección de irregularidades dentro del sistema educativo, también se destacó la necesidad de contar con mecanismos eficientes y bien definidos para canalizar dichas denuncias, asegurando su tratamiento objetivo y evitando su instrumentalización. Ligado a esto, se advirtió sobre la importancia de una supervisión rigurosa de la actuación de las autoridades inmediatas del docente, para prevenir que los procesos disciplinarios sean utilizados para la satisfacción de intereses personales.

Un aspecto crítico emergente es el estigma asociado al sumario administrativo, el cual puede infligir un daño considerable a la honorabilidad y la trayectoria profesional del docente, incluso en casos de absolución, dificultando su reinserción laboral. Se plantea, por tanto, la necesidad de abordar este daño reputacional y de repensar los objetivos del sumario más allá de la mera sanción, incorporando la reparación del daño causado y la facilitación de la reinserción del profesional. Finalmente, se subrayó una necesidad urgente de capacitación continua para los funcionarios encargados de instruir y resolver los sumarios, con énfasis en derechos humanos, derecho administrativo y principios de buena gobernanza, como vía para asegurar una aplicación más justa y equitativa de la normativa. La divergencia de percepciones entre el Fiscal y el docente sobre la correcta aplicación del procedimiento acentúa la importancia de contar con protocolos estandarizados y asegurar la imparcialidad en todas las etapas.

De forma transversal, los resultados apuntan a que la aplicación del sumario administrativo a docentes presenta desafíos persistentes en cuanto a la

materialización del debido proceso y el principio de legalidad. Se constata que la normativa reguladora de los sumarios requiere mayor claridad y precisión para evitar interpretaciones subjetivas y discrecionales. La supervisión y el control de los procedimientos se revelan como fundamentales, así como la mejora en la comunicación entre los distintos actores procesales. En síntesis, se perfila una clara necesidad de acometer reformas legales y procedimentales que conduzcan a un proceso sumarial más justo, eficiente y transparente.

DISCUSIÓN

Los hallazgos de la investigación, centrados en determinar los procedimientos de sumario administrativo a docentes bajo el prisma del principio de legalidad, revelan una tensión persistente entre la formalidad normativa y su aplicación práctica. Si bien los sumarios administrativos se configuran como herramientas necesarias para el mantenimiento de la disciplina y el cumplimiento normativo dentro del sistema educativo, la evidencia recabada sugiere que su implementación en el contexto analizado presenta desafíos significativos que comprometen el estricto respeto al principio de legalidad y las garantías del debido proceso. La investigación subraya la imperiosa necesidad de que toda actuación administrativa en estos procesos se fundamente rigurosamente en la ley y las normativas reglamentarias, con un escrupuloso respeto a derechos fundamentales como el derecho a la defensa y la presunción de inocencia.

Interpretación del Procedimiento Normativo y sus Desviaciones

Al abordar el primer objetivo específico, referente al análisis del procedimiento normativo para la instrucción de sumarios, las discrepancias entre la percepción del Fiscal de Educación y la del docente sumariado resultan iluminadoras. Mientras la visión del Fiscal se alinea con una aplicación formal de la norma, la

experiencia del docente expone una percepción de incumplimientos que afectan la legitimidad del proceso. Un punto álgido de esta divergencia se sitúa en la valoración de la prueba, particularmente en la admisibilidad de un vídeo de origen presuntamente ilegal que sirvió como base para la acusación. El cuestionamiento sobre la validez de dicha prueba, a la luz del principio de legalidad probatoria, es central, máxime cuando la propia normativa (Presidencia de la República del Paraguay, 2017) exige que las pruebas sean pertinentes y conducentes. Esta situación pone de manifiesto una potencial desconexión entre el mandato normativo y su materialización.

La celeridad con la que se inició el sumario, percibida como precipitada por el docente, añade otra capa de complejidad, sembrando dudas sobre el respeto a los plazos y procedimientos diseñados para garantizar una investigación ponderada. Asimismo, la alegación de una posible vulneración del principio *non bis in idem*, por una sanción previa por el mismo hecho, introduce una seria interrogante sobre la correcta aplicación de principios basilares del derecho sancionador. La percepción divergente sobre el rol del MEC, entre la preservación de intereses institucionales (visión fiscal) y una actuación bajo presión social que podría soslayar derechos individuales (visión docente), resalta la importancia crítica de asegurar la independencia de los órganos decisorios y evitar la influencia de factores externos, tal como ha sido señalado en la literatura (Hernández, 2017). En conjunto, estos elementos sugieren la existencia de irregularidades que demandan una atención particular hacia la necesidad de criterios probatorios claros, mecanismos de control y supervisión efectivos, y una capacitación continua de los intervinientes.

Plazos Procesales, Participación y Garantías del Debido Proceso

En lo referente al segundo objetivo, la identificación de un plazo razonable para la sustanciación del sumario, se observa que, si bien formalmente los plazos normativos pudieron haberse cumplido, la percepción de efectividad y completitud del proceso por parte del docente sumariado es crítica. La diferencia en la percepción de los roles, donde el Fiscal se ve como un consolidador de la denuncia mientras el docente experimenta una participación limitada y tardía, sugiere deficiencias en la claridad y transparencia de las funciones y responsabilidades de cada actor procesal.

La alegada falta de oportunidad para un descargo inicial antes de la apertura formal del sumario se interpreta como una potencial afectación al núcleo esencial del derecho a la defensa, principio que, según la normativa (Presidencia de la República del Paraguay, 2017), incluye el derecho a ser oído antes de cualquier decisión que afecte derechos. La decisión judicial de proceder con el sumario a pesar de una aparente medida disciplinaria previa agudiza las dudas sobre la imparcialidad del sistema. La sensación de indefensión experimentada por el docente, atribuida a una comunicación deficiente y a limitaciones en su participación temprana, refuerza la necesidad de una revisión profunda de los procedimientos para asegurar que sean no solo formalmente correctos, sino sustancialmente justos. Ello implica mejorar la comunicación entre los actores y fortalecer la formación de quienes dirigen y participan en estos procesos.

Hacia Reformas para un Proceso Sumarial Justo y Eficiente

Finalmente, la discusión sobre el tercer objetivo, la propuesta de reformas legales y procedimentales, se nutre directamente de las tensiones y desafíos

identificados. Se hace patente la necesidad de un fortalecimiento robusto de las garantías procesales, incluyendo la presunción de inocencia, el derecho a la defensa técnica y el acceso efectivo a la prueba, en línea con lo postulado por Hernández (2017). El establecimiento de protocolos de investigación claros, transparentes y estandarizados es indispensable para asegurar la imparcialidad y objetividad en la determinación de los hechos.

La participación ciudadana en la detección de irregularidades, si bien valorada como positiva, requiere, como indica Hernández (2017), de mecanismos que la canalicen adecuadamente para evitar su desnaturalización o uso con fines espurios. La supervisión rigurosa de todas las instancias intervinientes es, en este sentido, fundamental. Es imperativo, además, repensar el objetivo del sumario administrativo, trascendiendo la mera finalidad sancionatoria para abarcar la reparación del daño y la reinserción del docente (Hernández, 2017). El estigma asociado a estos procesos, que afecta la honorabilidad del docente incluso en casos de absolución, demanda la creación de mecanismos que permitan mitigar y reparar dicho daño.

La capacitación especializada de los funcionarios responsables, tal como sugieren referentes en la materia (Centro de Educación Continua y Escuela Politécnica Nacional, 2024), en áreas como derechos humanos, derecho administrativo y buena gobernanza, emerge como una condición sine qua non para la mejora del sistema. Las divergencias de criterio entre el Fiscal y el docente sobre la aplicación de los procedimientos no hacen sino recalcar la urgencia de contar con protocolos unívocos y de asegurar una actuación imparcial. Las conclusiones de la investigación original reafirman, por tanto, la necesidad de acometer reformas legales y procedimentales integrales que

incluyan la simplificación de trámites, una mayor y más temprana participación del docente, el robustecimiento de las garantías y la implementación de mecanismos de control y supervisión efectivos. Solo así se podrá aspirar a un sistema de sumarios administrativos que cumpla con su finalidad sin menoscabar los derechos fundamentales de los educadores.

CONCLUSIONES

La investigación acometida ha permitido constatar que los procedimientos de sumario administrativo aplicados a docentes en el ámbito del Ministerio de Educación y Ciencias, si bien concebidos como instrumentos para el aseguramiento normativo, evidencian una aplicación que no siempre se alinea con el principio de legalidad. Se ha observado que la sustanciación de estos procesos puede incurrir en prácticas que comprometen las garantías fundamentales de los educadores, tales como el derecho a una defensa efectiva y la presunción de inocencia. La interpretación y aplicación de las normativas vigentes muestran intersticios que dan lugar a percepciones de arbitrariedad y a una potencial vulneración de derechos.

El análisis del desarrollo procedimental reveló disonancias significativas entre la visión formal de los operadores del sistema y la experiencia de los docentes sumariados, particularmente en lo referente a la valoración de la prueba y el cumplimiento de las etapas procesales. La celeridad en la iniciación de algunos sumarios, así como la posible contravención de principios como el *non bis in idem*, sugieren una tensión entre la búsqueda de eficiencia administrativa y el resguardo de las garantías individuales. Se constató que la percepción de una actuación ministerial motivada por factores externos al estricto marco legal puede minar la confianza en la objetividad del sistema disciplinario. En cuanto

a la temporalidad y la efectividad de los sumarios, si bien los plazos legales pueden cumplirse formalmente, ello no siempre se traduce en una percepción de justicia o de un proceso exhaustivo por parte del docente afectado. La limitada participación del sumariado en las fases iniciales y una comunicación procesal a veces deficiente pueden generar una sensación de indefensión. La falta de claridad en la delimitación de roles y responsabilidades de los actores intervinientes también contribuye
a una percepción de opacidad en el procedimiento.

Derivado de lo anterior, se concluye que existe una necesidad manifiesta de introducir reformas tanto legales como procedimentales en el sistema de sumarios administrativos. Estas reformas deben orientarse a fortalecer las garantías procesales, asegurar la objetividad en la investigación y valoración de las pruebas, y promover una mayor transparencia en todas las etapas del proceso. Es fundamental repensar el propósito del sumario, extendiéndolo más allá de la mera sanción para considerar la reparación del daño y la reinserción del docente, así como abordar el estigma asociado a estos procedimientos. La capacitación continua de los funcionarios y la implementación de mecanismos de control y supervisión independientes se perfilan como elementos cruciales para avanzar hacia un sistema de justicia administrativa que sea, y sea percibido como, justo y equitativo, contribuyendo así al fortalecimiento del estado de derecho en el sensible ámbito educativo.

REFERENCIAS

Centro de Educación Continua y Escuela Politécnica Nacional. (2024). Sumarios Administrativos. Obtenido de https://www.cec-epn.edu.ec/cursos/curso/sumarios administrativos

Flores, P. (22 de marzo de 2019). El sumario administrativo en el cuerpo docente. Obtenido de https://www.lahora.com.ec/noticias/el-sumario-administrativo-en- el-cuerpo-docente/

Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: Mc Graw Hill.

Hernández, B. (2017). Sumario administrativo y debido proceso. Quito: Corporación Editora Nacional.

Presidencia de la República del Paraguay. (2017). Decreto Nro. 7936 por el cual se aprueba el procedimiento sumarial administrativo para la investigación y aplicación de las sanciones administrativas establecidas en el Estatuto del Educador y se establece previsiones de recursos para gastos. Asunción.

Tamayo y Tamayo, M. (1999). El proceso de la investigación científica. Bogotá: Editorial Limusa S.A.

Economía circular en Coca Cola y su Impacto Ambiental en Paraguay. Ñemby. Departamento central. Año 2024.

Circular economy at coca cola and its environmental impact. Ñemby, central department, paraguay. Year 2024.

Carlos Marcelo Costa Benítez, Leslie Ayelén Villalba Martínez, Camila Anahí Lugo Cabrera, Gerardo Damián Moreno Paiva

Universidad de la Integración de las Américas – UNIDA

RESUMEN

Este estudio analiza la implementación de prácticas de economía circular por parte de la empresa Coca-Cola y su impacto ambiental en un contexto local paraguayo. El objetivo general fue evaluar la aplicación de dichas prácticas, determinar sus efectos y proponer mejoras. La investigación se fundamentó en un análisis documental, utilizando como instrumentos fuentes de información secundarias recopiladas de trabajos previos elaborados por expertos en el área. Como resultado significativo, se identificó que la articulación de alianzas estratégicas es un desafío clave para avanzar hacia un "mundo sin residuos". Se concluye que los esfuerzos para mejorar la infraestructura del reciclaje, en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible como la Acción por el Clima, son fundamentales para concienciar y comprometer a la ciudadanía con el cuidado del medio ambiente.

Palabras claves: Coca-Cola. Economía Circular. Reciclaje. Residuos. Sostenibilidad

ABSTRACT

This study analyzes the implementation of circular economy practices by the Coca-Cola company and its environmental impact in a local Paraguayan context. The general objective was to evaluate the application of these practices, determine their effects, and propose improvements. The research was based on a documentary analysis, using secondary data sources compiled from previous works by experts in the field. As a significant result, the formation of strategic alliances was identified as a key challenge to advance towards a "world without waste." It is concluded that efforts to improve recycling infrastructure, in line with the Sustainable Development Goals such as Climate Action, are fundamental for raising awareness and engaging citizens in environmental care.

Keywords: Coca-Cola. Circular Economy. Recycling. Waste. Sustainability.

INTRODUCCIÓN

La economía circular emerge en el panorama global como un modelo de producción y consumo que busca superar las limitaciones del sistema lineal tradicional. Su postulado fundamental se centra en la minimización de residuos y la optimización del ciclo de vida de los recursos mediante estrategias de reutilización, reciclaje y reducción. La relevancia de este enfoque radica en su potencial para desacoplar el crecimiento económico del consumo de recursos finitos, disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero y, en consecuencia, promover una sostenibilidad de mayor alcance. En este contexto, la economía circular se alinea directamente con objetivos de desarrollo globales, ofreciendo una vía estratégica para la mitigación del cambio climático,

en consonancia con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 13 (Acción por el clima).

No obstante, la transición hacia este modelo presenta desafíos significativos a nivel nacional. En Paraguay, la gestión de residuos sólidos constituye una problemática ambiental y de salud pública de considerable magnitud. A pesar de los esfuerzos institucionales por mejorar la infraestructura de reciclaje, un volumen considerable de los residuos generados continúa siendo gestionado de manera deficiente, con una alta dependencia de vertederos y una prevalencia de la disposición ilegal en áreas no autorizadas. La implementación de un marco de economía circular en el país podría, por tanto, ofrecer una solución sistémica, fomentando la reducción en la fuente y la valorización de materiales, en línea con las tendencias globales de gestión sostenible.

Dada la creciente preocupación por el impacto ambiental de las grandes corporaciones, se considera crucial analizar cómo entidades de gran escala, como Coca- Cola, pueden integrar prácticas circulares para reducir su huella ecológica. El presente estudio se enfoca en evaluar la aplicación de dichas prácticas por parte de la compañía en la gestión de sus residuos y recursos, así como en medir sus efectos en el entorno local de Ñemby, Paraguay. Los objetivos específicos que guiaron la investigación fueron: analizar en detalle la implementación de las estrategias circulares de la empresa, determinar su impacto ambiental en la comunidad y proponer posibles mejoras a partir de los hallazgos. Adicionalmente, se buscó explorar la percepción de la comunidad local sobre estas iniciativas y evaluar la contribución de la corporación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Este trabajo se inscribe en la línea de investigación sobre "Responsabilidad

Social y Sostenibilidad", al examinar de qué manera las prácticas empresariales pueden contribuir a la sostenibilidad ambiental y social en un contexto local específico. El análisis de las estrategias implementadas por una compañía de esta envergadura ofrece la posibilidad de extraer perspectivas aplicables a otras organizaciones, promoviendo así un enfoque más sostenible a nivel empresarial. En consecuencia, la investigación se articuló en torno a una pregunta central que se buscará responder a lo largo del artículo: ¿En qué medida las estrategias de economía circular implementadas por una corporación multinacional en un contexto local paraguayo logran mitigar efectivamente el impacto ambiental y cuáles son los factores críticos que condicionan el éxito y la escalabilidad de dichas iniciativas?

Diversos estudios académicos han profundizado en el análisis de las prácticas de economía circular de corporaciones multinacionales, y el caso de Coca-Cola ha sido objeto de particular atención. La literatura existente subraya con frecuencia la importancia crítica de la innovación en el diseño de envases y la implementación de sistemas de recolección y reciclaje eficientes como pilares para la transición hacia un modelo circular. Si bien estos trabajos ofrecen un marco conceptual robusto, a menudo se centran en análisis a escala global o regional, dejando un vacío en la comprensión de cómo estas estrategias se materializan y qué efectividad alcanzan en contextos locales específicos, con sus propias particularidades socioeconómicas y regulatorias.

En respuesta a la creciente presión pública y regulatoria, la propia compañía asumió en 2018 un compromiso global denominado "Un Mundo Sin Residuos". Esta iniciativa establece una meta ambiciosa: recolectar y reciclar el equivalente al 100 % de los empaques que la empresa introduce en el mercado

para el año 2030. Dicha estrategia se presenta como un plan holístico que aborda el ciclo de vida completo del envase, comenzando desde la fase de diseño y extendiéndose hasta la concienciación ciudadana, con el fin de promover el reciclaje como una acción cotidiana y fundamental para la construcción de una economía circular funcional.

Para examinar la aplicación y el impacto de este compromiso corporativo en el escenario delimitado, la investigación de la cual deriva este artículo adoptó un enfoque metodológico cualitativo y un alcance descriptivo. Se procedió a través de un análisis documental, utilizando como instrumentos fuentes de información secundarias, tales como publicaciones previas, informes técnicos y artículos elaborados por expertos en la materia. Esta aproximación permite una descripción explicativa del fenómeno, aunque se reconoce que la dependencia de datos preexistentes configura el alcance y la profundidad de las inferencias que pueden ser extraídas.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

El presente estudio se fundamentó en un diseño metodológico de enfoque cualitativo, puesto que buscó proporcionar una descripción verbal y explicativa del fenómeno de la economía circular. Se adoptó un nivel de investigación descriptivo con el fin de detallar la situación, los procesos y los objetivos inherentes a las prácticas estudiadas. El diseño fue no experimental, ya que el fenómeno —la implementación de la economía circular— fue observado en su contexto natural para analizar su impacto, sin manipulación de variables. Asimismo, el estudio tuvo un corte transversal, habiéndose desarrollado el trabajo de campo documental entre los meses de septiembre y noviembre del año 2024.

La unidad de análisis seleccionada fue la empresa Coca-Cola. La elección de esta corporación se justifica por su condición de ser una de las marcas más grandes que publica informes financieros y de sostenibilidad detallados, los cuales incluyen evaluaciones de riesgos, auditorías y descripciones de sus medidas de control interno. Además, la existencia de rigurosos controles de calidad para el cumplimiento de estándares internacionales aporta un grado de fiabilidad a la información secundaria disponible.

Para la recopilación de datos se empleó la técnica de análisis documental, un proceso que consiste en examinar y representar el contenido de un documento de una manera diferente a su forma original. Los materiales consultados incluyeron principalmente artículos científicos y publicaciones especializadas obtenidas de fuentes de internet. La información recopilada se basó exclusivamente en fuentes secundarias; es decir, se utilizaron datos de investigaciones y trabajos previos elaborados por expertos en el área que tuvieron contacto directo con el objeto de estudio, tales como artículos y material audiovisual, entre otros. Como instrumentos para la sistematización, se utilizaron fichas de lectura donde se sintetizaban los puntos clave de los documentos analizados. La redacción y organización final del material se realizó en una computadora portátil con el software Microsoft Word.

Para el desarrollo de la investigación se adoptó un enfoque cualitativo, implementando específicamente el diseño de la Teoría Fundamentada en su vertiente sistemática. Este diseño metodológico se orienta a la generación de una teoría sustantiva que logre explicar, a un nivel conceptual, una determinada acción, interacción o un proceso social específico (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018). La elección de este marco se justifica por la naturaleza

del objeto de estudio, donde el objetivo no es verificar una teoría preexistente, sino desarrollar una explicación teórica anclada en los datos empíricos recolectados directamente del contexto analizado (Glaser & Strauss, 1967).

El carácter sistemático de este diseño implica la aplicación de un conjunto de procedimientos rigurosos y metódicos para la recolección y el análisis de la información, los cuales se ejecutan de manera simultánea e interdependiente (Creswell & Creswell, 2018). De esta forma, se busca explorar en profundidad un fenómeno social complejo para el cual los marcos teóricos disponibles podrían resultar insuficientes o inadecuados, permitiendo que la comprensión emerja directamente de la realidad observada (Murillo, 2010). El proceso analítico se fundamenta en una codificación progresiva de los datos, comenzando por una codificación abierta para la identificación de conceptos, seguida de una codificación axial para establecer relaciones entre las categorías y sus propiedades, y culminando en una codificación selectiva que permite integrar el esquema teórico emergente (Glaser, 1992).

RESULTADOS

La presente investigación, desarrollada entre septiembre y mediados de octubre de 2024 en la ciudad de Ñemby, Departamento Central, se enmarcó en el estudio de la economía circular como modelo para la maximización de recursos y minimización de residuos. El análisis se centró en las prácticas implementadas por la empresa Coca-Cola, con un objetivo principal orientado a la concientización y la aplicación de acciones para el cuidado del medio ambiente en dicho contexto local.

Uno de los hallazgos centrales es el compromiso global asumido por la corporación desde el año 2018, denominado "un mundo sin residuos". Esta

iniciativa establece como meta para el año 2030 la recolección y el reciclaje del equivalente al 100 % de los empaques que la compañía destina al mercado. Se identificó que este compromiso se articula a través de un plan holístico que abarca desde la fase de diseño del empaque hasta la reutilización y el reciclaje, promoviendo a su vez la concienciación ciudadana sobre la relevancia del reciclaje como una práctica cotidiana.

Se constató que la estrategia de la empresa reconoce que el desafío de lograr un mundo sin residuos no puede ser abordado de manera aislada. En consecuencia, las iniciativas impulsadas son sistemáticamente articuladas con gobiernos, municipios, organizaciones de la sociedad civil y las comunidades locales a través de múltiples proyectos. Estas alianzas estratégicas tienen como finalidad visibilizar y potenciar a todos los actores involucrados en la cadena de valor para fortalecer el modelo de economía circular.

Entre las prácticas específicas implementadas, destaca la promoción de la retornabilidad de los envases, la cual se presenta como una solución factible a la problemática de la contaminación ambiental en Paraguay. Esta iniciativa busca reducir la circulación de plástico al incentivar a los consumidores a devolver los envases para su posterior reutilización. Asimismo, se identificó el programa "Mi Barrio Sin Residuos", que fomenta la separación en origen de materiales reciclables como papeles, cartones, plásticos y vidrios en instituciones educativas, empresas y hogares. Aunque su conocimiento inicial fue limitado, se reporta que su popularidad y los volúmenes de material recuperado han experimentado un aumento en los últimos años.

Finalmente, los resultados indican que la compañía ha fortalecido sus esfuerzos para la implantación de un cambio sistemático que favorece la

economía circular. Estas acciones, que impactan positivamente en la comunidad a través de las alianzas estratégicas descritas, se alinean y contribuyen a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Al profundizar en la evaluación de las iniciativas implementadas, el análisis identificó la efectividad de programas como "Mi Barrio Sin Residuos", que ha evidenciado un aumento constatable en la recolección de materiales reciclables en las zonas donde opera. En este sentido, se identificó que las alianzas estratégicas establecidas entre la empresa, el gobierno y otras instituciones constituyen un aspecto crucial para el éxito y la viabilidad de los programas de reciclaje. La articulación con múltiples actores parece ser un factor determinante para potenciar el alcance y los resultados de las acciones de economía circular.

No obstante, la investigación también reveló la existencia de desafíos significativos que condicionan el impacto de estas prácticas. Se observó que la implementación de los programas enfrenta una limitada conciencia pública sobre la relevancia de la participación ciudadana en los mismos. Adicionalmente, se constató que la cobertura de los programas de reciclaje es limitada en ciertas áreas del municipio de Ñemby, lo que afecta la representatividad y el alcance general de los resultados. Estos hallazgos delinean un panorama de avances concretos, pero también de barreras estructurales que deben ser consideradas en la evaluación integral del modelo.

DISCUSIÓN

Los resultados presentados configuran un panorama complejo sobre la aplicación de la economía circular por parte de Coca-Cola en el contexto de Ñemby. El análisis revela un avance considerable en la implementación de programas de reciclaje y estrategias de concienciación, lo cual es coherente

con el propósito del modelo de minimizar los residuos y mantener los recursos en uso el mayor tiempo posible. Sin embargo, la evidencia también sugiere que, a pesar de estos esfuerzos, aún queda un largo camino por recorrer para alcanzar la totalidad de los objetivos de sostenibilidad propuestos para el año 2030, indicando que el impacto deseado, en línea con el compromiso global "un mundo sin residuos", aún no se ha materializado por completo.

Un análisis más detallado de la implementación de las prácticas muestra que programas como "Mi Barrio Sin Residuos" han demostrado ser efectivos, con un aumento constatable en la recolección de materiales reciclables. Este hallazgo valida la estrategia de retornabilidad de envases como una solución factible a la problemática ambiental local, al buscar reducir la circulación de plástico. Un factor determinante para este éxito parcial reside en las alianzas estratégicas con gobiernos, municipios y organizaciones civiles. Este punto se alinea con las conclusiones de Garabiza et al, quienes subrayan la importancia de dichas colaboraciones para potenciar la economía circular en comunidades locales.

En cuanto al impacto ambiental, los hallazgos sugieren una contribución positiva a través de la reducción de residuos y la reutilización de materiales. Estas acciones son acordes con los principios de la economía circular que buscan disminuir la emisión de gases de efecto invernadero y promover la sostenibilidad. No obstante, una debilidad reconocida del estudio es la falta de una metodología cuantitativa, lo que limita la posibilidad de medir con exactitud el impacto en términos de reducción de la huella de carbono o tasas específicas de reutilización de materiales. Si bien se observa un efecto, su magnitud exacta no pudo ser determinada.

Esta limitación metodológica se enmarca dentro de los desafíos más amplios que enfrentó la investigación. La dificultad para acceder a datos primarios actualizados obligó a una dependencia de fuentes secundarias y registros históricos. Esta situación, como ha sido destacada por Zapata et al. en estudios similares, puede introducir sesgos en los resultados. A esto se suma que la cobertura limitada de los programas en ciertas áreas de Ñemby afectó la representatividad de los hallazgos. En consecuencia, futuras líneas de investigación deberían orientarse a cuantificar el impacto ambiental con indicadores específicos, así como a evaluar con mayor detalle la percepción de la comunidad local sobre estas iniciativas.

En síntesis, la evaluación del estado actual de la economía circular en la empresa revela un compromiso activo y acciones con un impacto positivo que contribuyen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Con todo, la efectividad a largo plazo de estas estrategias dependerá de superar barreras significativas, principalmente la expansión de la cobertura de los programas y el fortalecimiento de la limitada conciencia pública sobre la relevancia de participar en ellos. La transición hacia un modelo verdaderamente circular exige no solo el esfuerzo corporativo, sino también un cambio cultural profundo en la comunidad.

Un aspecto que merece una reflexión más profunda es la naturaleza misma de la estrategia corporativa, descrita como un "plan holístico". Si bien las acciones orientadas a la recolección y el reciclaje son componentes indispensables de la economía circular, un análisis crítico debe ponderar el equilibrio entre las estrategias de final de ciclo (downstream) y las de inicio de ciclo (upstream). El énfasis en programas como "Mi Barrio Sin Residuos" y en la retornabilidad,

aunque valioso, se centra en la gestión del residuo ya generado. Una circularidad más robusta requeriría una mayor visibilidad de los esfuerzos en la innovación y el rediseño de envases para reducir, desde su origen, la dependencia de materiales vírgenes. La discusión, por tanto, debe considerar si el enfoque actual, aunque efectivo en la gestión de residuos, podría simultáneamente perpetuar un modelo de negocio basado en la producción de envases de un solo uso, cuya responsabilidad posconsumo es compartida.

Por otro lado, el análisis de las alianzas estratégicas invita a una consideración sobre los incentivos subyacentes y la distribución de la responsabilidad en este modelo colaborativo. La investigación se alinea con la línea de "Responsabilidad Social y Sostenibilidad", pero es pertinente cuestionar la sostenibilidad económica de este modelo para todos los actores. Si bien la colaboración con municipios y organizaciones civiles es crucial, es fundamental analizar si esta estructura distribuye equitativamente la carga operativa y financiera. Existe el riesgo de que, bajo un marco de cooperación, la responsabilidad principal de la gestión de residuos posconsumo se transfiera de manera efectiva a entidades públicas y a la sociedad civil, mientras que el productor mantiene los beneficios económicos del modelo de producción. La viabilidad a largo plazo de estas iniciativas dependerá no solo de su impacto ambiental, sino también de la creación de un modelo de valor compartido que sea sostenible para todas las partes implicadas.

CONCLUSIONES

En síntesis, la investigación ha permitido constatar que la implementación de la economía circular por parte de la corporación analizada en el contexto paraguayo representa un avance significativo, aunque con limitaciones

evidentes. La puesta en marcha de programas de reciclaje ha demostrado ser un paso importante en la reducción de residuos plásticos; sin embargo, su impacto real se ve limitado por una cobertura geográfica incompleta y una conciencia pública aún insuficiente, lo que supone un desafío para alcanzar los objetivos de sostenibilidad a largo plazo.

Asimismo, se concluye que el avance hacia un modelo circular efectivo no es una responsabilidad exclusiva de la empresa. La colaboración con gobiernos locales, organizaciones de la sociedad civil y la comunidad en general ha sido identificada como un factor absolutamente crucial para la implementación y el éxito de estas iniciativas. Estas alianzas estratégicas son indispensables para potenciar la infraestructura de reciclaje y fomentar una cultura de cuidado ambiental, vinculándose con estrategias más amplias de mitigación del cambio climático.

A pesar de los logros documentados, se evidencia la existencia de una brecha considerable entre las acciones actuales y la consecución de las metas propuestas. La expansión de los programas y la sensibilización ciudadana se perfilan como los principales desafíos a superar. Esto subraya que la economía circular es una herramienta fundamental para enfrentar los retos medioambientales, pero su aplicación efectiva requiere de una evaluación continua y una adaptación constante a las particularidades del contexto.

Finalmente, a la luz de estos hallazgos, se considera imperativo que futuras investigaciones avancen en la profundización del análisis y la medición del impacto. Se recomienda continuar evaluando la efectividad de estas iniciativas y su potencial de expansión a una mayor escala. Resulta crucial, en particular, desarrollar metodologías que permitan una medición más precisa del impacto

real de estas estrategias, especialmente en términos cuantificables de reducción de emisiones y de mejora en las tasas de manejo y valorización de residuos.

Más allá de las alianzas específicas, se desprende de este análisis que las iniciativas corporativas, por sí solas, son insuficientes para catalizar una transición completa hacia la economía circular. Si bien programas como los analizados son valiosos y necesarios, operan dentro de un sistema mayor. Su éxito y escalabilidad a largo plazo dependen intrínsecamente de la existencia de un marco de políticas públicas robusto que regule, incentive y, en última instancia, haga de la circularidad el modelo económico predominante. La responsabilidad corporativa, por tanto, debe ser vista como un complemento crucial, pero no un sustituto, de la responsabilidad estatal para crear las condiciones estructurales que permitan superar los desafíos de la gestión de residuos a nivel nacional.

En última instancia, este estudio subraya que la economía circular trasciende la mera gestión de residuos para convertirse en un cambio de paradigma económico y social. El éxito final de estas prácticas no se medirá únicamente por las toneladas de material reciclado, sino por su capacidad para fomentar una nueva cultura de consumo, generar valor económico sostenible para las comunidades locales y redefinir la relación de la sociedad con sus recursos. La transición desde el modelo lineal tradicional hacia uno verdaderamente circular implica, en su nivel más profundo, una revalorización colectiva de los materiales, donde el concepto de "residuo" es finalmente diseñado fuera del sistema

REFERENCIAS

ABC Color. (2023, 5 de junio). *Día del Medio Ambiente: Coca-Cola incentiva el reciclaje y potencia la economía circular*. ABC Color. https://www.abc.com.py/brandlab/2023/06/05/dia-del-medio-ambiente-coca-cola-incentiva-el-reciclaje-y-potencia-la-economia-circular/

CAP. (2022, 5 de junio). *Coca-Cola sigue promoviendo una economía circular a través de la utilización de envases retornables*. CAP. https://revistacap.com.py/2022/06/05/coca-cola-sigue-promoviendo-una-economia-circular-a-traves-de-la-utilizacion-de-envases-retornables/

Garabiza, B., Prudente, E., & Quinde, K. (2021). La aplicación del modelo de economía circular en Ecuador: Estudio de caso. *Revista Espacios*, *42*(02), 222–237. https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n02p17

Importancia de los procesos de la gestión administrativa en la Institución Fundación Paraguaya, de la Ciudad de Asunción, Capital, año 2024.

Importance of administrative management processes in the Fundación Paraguaya Institution, in the City of Asunción, capital, year 2024

Vanessa Carolina Erico Vázquez, Fatima Adriana Romero, Blas Arnold Benítez Rodas

Universidad de la Integración de las Américas – UNIDA

RESUMEN

Este estudio analizó los procesos de gestión administrativa en la Fundación Paraguaya, enfocados en reducir la pobreza mediante educación emprendedora, inclusión financiera y desarrollo sostenible. Con un enfoque cualitativo y descriptivo, se aplicó análisis documental sobre fuentes secundarias del sitio web institucional en septiembre de 2024. Se observó una fuerte coherencia entre la misión y la gestión interna, respaldada por una estructura eficiente y transparente. Programas como el Concurso de Escuela Emprendedora y la Academia de Mujeres Emprendedoras evidenciaron impacto positivo en comunidades vulnerables. Pese a limitaciones por falta de datos actualizados, se concluyó que estos procesos son herramientas estratégicas clave para generar impactos sociales sostenibles.

Palabras claves: Desarrollo Sostenible. Educación Financiera. Emprendimiento. Gestión Administrativa. Pobreza.

ABSTRACT

This study analyzed the administrative management processes at Fundación Paraguaya, focused on poverty reduction through entrepreneurial education, financial inclusion, and sustainable development. Using a qualitative and descriptive approach, documentary analysis was conducted on secondary sources from the institution's official website during September 2024. A strong alignment was observed between the institutional mission and internal management, supported by an efficient and transparent organizational structure. Programs such as the Entrepreneurial School Contest and the Women Entrepreneurs Academy demonstrated a positive impact on vulnerable communities. Despite limitations due to the lack of updated data, it was concluded that these processes are strategic tools essential for generating sustainable social impact.

Keywords: Administrative Management. Entrepreneurship. Financial Education. Poverty. Sustainable Development.

INTRODUCCIÓN

En el contexto de América Latina, donde las desigualdades estructurales siguen siendo una constante, las estrategias institucionales orientadas a la reducción de la pobreza adquieren una relevancia creciente. Paraguay no constituye una excepción a esta realidad. El país enfrenta desafíos persistentes relacionados con el acceso al empleo formal, la inclusión financiera y el desarrollo económico sostenible, especialmente en las comunidades rurales y en situación de vulnerabilidad. Frente a esta problemática, diversas organizaciones no gubernamentales han adoptado enfoques innovadores centrados en la formación para el emprendimiento como herramienta de

transformación social. Entre ellas, la Fundación Paraguaya se ha posicionado como una de las instituciones más destacadas, por su trayectoria en la implementación de programas que integran la gestión administrativa con la promoción de iniciativas de empoderamiento económico.

En este marco, se torna necesario analizar cómo los procesos de gestión administrativa dentro de la Fundación Paraguaya contribuyen a la eficacia y sostenibilidad de sus intervenciones sociales. El vínculo entre una administración institucional eficiente y la posibilidad de generar impacto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente el ODS 1 referido a la erradicación de la pobreza, ha sido ampliamente discutido en la literatura internacional. Autores como Stiglitz (2016) y Sen han enfatizado la necesidad de instituciones sólidas y bien organizadas para garantizar un desarrollo inclusivo. Por consiguiente, el estudio de estos procesos internos no solo responde a una necesidad empírica local, sino que se inscribe en una discusión teórica más amplia sobre la gestión pública y privada en contextos de desigualdad.

La presente investigación se propuso analizar el papel que desempeñan los procesos administrativos en la Fundación Paraguaya, con especial énfasis en su capacidad para estructurar, sostener y evaluar programas orientados a la erradicación de la pobreza mediante la educación emprendedora, la inclusión financiera y el desarrollo de capacidades. A partir de un diseño metodológico cualitativo de corte descriptivo, el estudio se enfocó en identificar de qué manera estos procesos administrativos impactan en la eficiencia institucional y en el alcance de los resultados esperados. En este sentido, la pregunta general que guio el desarrollo del trabajo fue la siguiente: *¿De qué manera los procesos*

de gestión administrativa de la Fundación Paraguaya contribuyen a la implementación exitosa de sus programas para la reducción de la pobreza?

Cabe destacar que este trabajo adopta un enfoque integrador al considerar la administración no solo como un conjunto de prácticas operativas, sino como un sistema estratégico que articula recursos humanos, financieros y tecnológicos al servicio de objetivos sociales. Esta perspectiva permite superar visiones funcionalistas o meramente procedimentales de la administración, para comprenderla en su dimensión estructurante del quehacer institucional.

Si bien existen antecedentes sobre el rol de la gestión administrativa en organizaciones de desarrollo, pocos estudios en el contexto paraguayo han abordado de forma específica la relación entre la estructura organizacional, la toma de decisiones y el impacto social. Esta ausencia de análisis sistemáticos genera una brecha que limita la posibilidad de optimizar los procesos internos y potenciar su contribución al cambio social. Por ello, esta investigación se sitúa en una intersección crítica entre la teoría administrativa, la gestión de programas sociales y la política pública.

Finalmente, resulta pertinente considerar que el presente estudio también busca abrir líneas de investigación futuras en torno al desarrollo de capacidades institucionales, la medición de impacto en entornos de vulnerabilidad y el fortalecimiento del capital social organizacional. Al poner en evidencia las prácticas administrativas de una institución de referencia como la Fundación Paraguaya, se espera contribuir a una discusión más profunda sobre el valor estratégico de la gestión organizacional en contextos de pobreza persistente.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

El presente estudio adoptó un enfoque metodológico cualitativo, cuya elección

respondió a la necesidad de comprender con profundidad la relación entre las prácticas de gestión administrativa y las políticas sociales implementadas por la Fundación Paraguaya. Este enfoque permitió examinar procesos complejos no susceptibles de medición cuantitativa directa, privilegiando la interpretación contextualizada de las dinámicas organizacionales.

El alcance de la investigación se definió como descriptivo, lo cual implicó la caracterización detallada de conceptos, variables y fenómenos asociados a la gestión administrativa, dentro del marco institucional y programático de la Fundación Paraguaya.

La descripción fue guiada por el interés en evidenciar cómo estas prácticas contribuyen al diseño, ejecución y evaluación de estrategias dirigidas a la reducción de la pobreza y la promoción del emprendimiento.

Desde el punto de vista del diseño de investigación, se optó por un modelo no experimental, ya que el estudio se estructuró sobre el análisis de datos ya existentes, sin intervención directa sobre los fenómenos observados. A su vez, el diseño temporal se correspondió con un corte transversal. La recolección de información se concentró en un período aproximado de un mes, permitiendo capturar una instantánea de la situación institucional durante ese intervalo, sin dar seguimiento longitudinal a variables o sujetos específicos.

La unidad de análisis fue delimitada a la Fundación Paraguaya, en tanto organización representativa con amplia trayectoria en la implementación de programas sociales vinculados al desarrollo económico, la inclusión financiera y la educación emprendedora en sectores vulnerables. Esta elección respondió a criterios de relevancia y accesibilidad de la información, así como a la pertinencia del caso para ilustrar la articulación entre administración

institucional e impacto social.

Respecto a las técnicas de recolección de datos, se recurrió al análisis documental como procedimiento central. Este permitió examinar una diversidad de materiales institucionales, entre ellos informes anuales, publicaciones oficiales, documentos estratégicos y registros públicos disponibles. Como instrumento de sistematización se emplearon fichas de lectura, diseñadas para organizar, clasificar y sintetizar los contenidos relevantes extraídos de las fuentes.

Las fuentes de información fueron de carácter secundario. En particular, los materiales fueron obtenidos a través de la página web oficial de la Fundación Paraguaya, que contiene un repositorio amplio y actualizado sobre su estructura organizativa, líneas de acción y resultados. Esta plataforma proporcionó un insumo clave para construir una base empírica suficiente y coherente con los objetivos del estudio.

En términos logísticos, se hizo uso de una computadora personal con acceso a internet como recurso fundamental para la consulta, descarga y procesamiento de los documentos analizados. Las actividades de lectura crítica, redacción y organización de los datos se realizaron de forma sistemática, destinándose un promedio de 30 minutos diarios a lo largo del período investigativo.

En síntesis, la combinación de un diseño cualitativo, un enfoque descriptivo y el uso de fuentes secundarias permitió construir un marco analítico sólido, orientado a examinar con rigurosidad el modo en que los procesos de gestión administrativa impactan en la capacidad operativa y transformadora de una institución emblemática en el contexto paraguayo. Esta estrategia metodológica, además de su adecuación al objeto de estudio, sienta las bases para futuras

investigaciones que profundicen en la dimensión organizativa del desarrollo social.

RESULTADOS

El análisis de los datos recopilados permitió identificar una serie de hallazgos significativos en relación con los procesos de gestión administrativa implementados por la Fundación Paraguaya y su vinculación con la lucha contra la pobreza en el territorio nacional. La investigación se desarrolló considerando como marco temporal el mes de septiembre de 2024, momento en el que se examinaron documentos institucionales y estadísticas oficiales con el objetivo de comprender de manera integral el funcionamiento interno de la fundación y su relación con la efectividad de sus programas sociales.

Uno de los hallazgos centrales del estudio radica en la estrecha alineación entre los procesos administrativos de la Fundación Paraguaya y su misión institucional, centrada en combatir la pobreza mediante estrategias innovadoras de desarrollo social. La estructura organizacional, encabezada por el director ejecutivo y respaldada por un equipo de gestión, garantiza la toma de decisiones estratégicas eficientes. Este diseño organizativo favorece la implementación de políticas internas coherentes, sujetas a revisiones periódicas que aseguran su adecuación a los objetivos planteados.

Se identificó que los procesos administrativos no solo sostienen la operatividad de los programas, sino que actúan como vectores de coherencia institucional. En este sentido, programas como el *Concurso de Escuela Emprendedora*, las *Olimpiadas del Semáforo*, *Fútbol sin Pobreza* y la *Academia de Mujeres Emprendedoras* se consolidan como pilares fundamentales para la generación de oportunidades en comunidades vulnerables. Estas iniciativas han logrado

articular mecanismos de inclusión social con componentes formativos, financieros y comunitarios, mostrando altos niveles de impacto en términos de empoderamiento económico y mejora de la calidad de vida.

Además, desde el año 2011, la Fundación Paraguaya ha incorporado una política explícita de responsabilidad ambiental, orientada a reducir su huella ecológica y promover una conciencia ambiental entre sus colaboradores, beneficiarios y aliados. Esta dimensión ecológica complementa la perspectiva social, consolidando un enfoque de gestión que considera el bienestar de manera integral. En este marco, la inclusión financiera y el desarrollo sostenible emergen como principios orientadores que atraviesan transversalmente las acciones institucionales.

El *Informe Anual de Gobierno Corporativo 2023* reveló un compromiso sostenido con la medición de resultados, la rendición de cuentas y la transparencia. Estos elementos fueron considerados como indicadores clave de gobernanza, al permitir una evaluación sistemática del impacto de los programas implementados. La disponibilidad pública de estos datos fortalece la legitimidad institucional y promueve una cultura de evaluación que permite ajustes permanentes.

En relación con el contexto nacional, las cifras de pobreza monetaria reportadas por el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2023) indican una incidencia del 22,7% a nivel general y del 4,9% en condiciones de pobreza extrema, con un peso desproporcionado en las zonas rurales. En este escenario, los programas de la Fundación Paraguaya adquieren una función crítica como instrumentos complementarios a las políticas públicas, al responder de manera focalizada y contextual a las necesidades de los sectores más afectados.

Por último, los resultados obtenidos reafirman la importancia de seguir fortaleciendo los mecanismos internos de gestión, así como la necesidad de avanzar en modelos más precisos de medición de impacto. No se descarta la posibilidad de que, en contextos futuros, una mejora en los indicadores administrativos internos tenga un correlato directo en la eficacia y escalabilidad de las intervenciones sociales. De esta manera, la gestión administrativa deja de ser una función meramente operativa para convertirse en un eje estratégico de transformación. Asimismo, se advirtió que la Fundación Paraguaya ha logrado consolidar un modelo de gestión caracterizado por su adaptabilidad operativa y capacidad de articulación multisectorial. Esta flexibilidad ha sido determinante para enfrentar escenarios de incertidumbre y cambio, como los derivados de crisis económicas o sanitarias, permitiendo sostener e incluso ampliar la cobertura de sus programas. Tal capacidad de respuesta no puede comprenderse al margen de una gestión interna que prioriza la planificación estratégica, la descentralización operativa y el seguimiento permanente de indicadores clave de desempeño institucional. Otro aspecto que merece especial atención es la presencia de una lógica de innovación constante en la formulación y rediseño de los programas sociales. A diferencia de enfoques asistencialistas o lineales, las iniciativas impulsadas por la fundación presentan una estructura dinámica, nutrida por retroalimentaciones constantes de las comunidades beneficiarias. Este enfoque participativo y adaptativo permite que las políticas institucionales no solo respondan a necesidades inmediatas, sino que también acompañen procesos de transformación estructural en las comunidades, particularmente en lo relativo a autonomía económica, liderazgo local y generación de redes de apoyo.

Por otra parte, se identificó una debilidad relativa en la sistematización externa de resultados y en la integración de mecanismos más sofisticados de evaluación de impacto a largo plazo. Si bien se cuenta con informes periódicos de gestión y con prácticas consolidadas de rendición de cuentas, aún se percibe una brecha en términos de trazabilidad longitudinal de los efectos de las intervenciones. Esta limitación, común en el ámbito de las organizaciones de desarrollo, podría reducirse mediante el fortalecimiento de alianzas con centros de investigación académica y la adopción de metodologías mixtas que combinen datos cuantitativos con narrativas cualitativas del cambio.

En conjunto, estos hallazgos sugieren que la gestión administrativa, cuando se entiende como una función estratégica e interconectada con la misión institucional, puede constituirse en un componente decisivo en la efectividad de las acciones sociales. No obstante, también se evidencia que el crecimiento de una organización no puede sustentarse exclusivamente en la expansión de programas, sino que requiere una maduración paralela de sus capacidades internas de análisis, monitoreo y rendición crítica. Desde esta perspectiva, el estudio invita a repensar el rol del componente administrativo en el ámbito del desarrollo, no como una dimensión técnica aislada, sino como el núcleo estructurante que permite a las instituciones sostener, legitimar y proyectar su impacto en el tiempo.

Esta visión integradora abre nuevas líneas para la discusión teórica y aplicada sobre gobernanza institucional en organizaciones del tercer sector, especialmente en contextos de alta vulnerabilidad. A medida que las demandas sociales se tornan más complejas, la capacidad de las organizaciones para responder eficazmente dependerá, en gran medida, del grado de sofisticación,

coherencia y solidez de sus sistemas de gestión. En ese marco, el caso de la Fundación Paraguaya ofrece una base empírica valiosa, tanto por sus aciertos como por los desafíos que aún enfrenta, para repensar la administración como herramienta de transformación social sostenible.

DISCUSIÓN

El análisis de los resultados obtenidos a lo largo del presente estudio permite reflexionar sobre las dinámicas actuales de la pobreza en Paraguay y la función estratégica que cumple la educación financiera como herramienta para el desarrollo económico y social. La investigación partió del objetivo general de comprender cómo los procesos internos de la Fundación Paraguaya contribuyen a una gestión efectiva orientada a la erradicación de la pobreza, y los hallazgos respaldan con claridad la hipótesis de que una administración bien estructurada potencia el alcance y la eficacia de los programas sociales.

En este marco, se identificó que uno de los factores más críticos que afectan el bienestar económico de las comunidades vulnerables no radica únicamente en la carencia de ingresos, sino también en la ausencia de competencias asociadas a la educación financiera. Esta observación coincide con lo señalado por Meritxell Ibañez (Instituto de Educación Financiera, 2019), quien advierte que en Paraguay las políticas públicas han priorizado la inclusión financiera —mediante el acceso a productos bancarios o microcréditos— sin acompañarlas sistemáticamente con procesos formativos que fortalezcan el uso consciente y estratégico de dichos recursos. En este sentido, los programas promovidos por la Fundación Paraguaya, centrados en la formación para el emprendimiento, se configuran como respuestas adaptadas a esta carencia estructural.

No obstante, el estudio también evidenció ciertas limitaciones metodológicas.

Entre ellas, la más significativa fue la escasez de información actualizada proveniente de fuentes oficiales, lo que restringió el análisis comparativo y la posibilidad de establecer correlaciones de largo plazo. Este fenómeno ha sido previamente documentado por autores como Masi (2019), quien destacó el rezago en el desarrollo de investigaciones sociales en Paraguay en relación con otros países de la región. Además, la naturaleza secundaria de las fuentes empleadas, así como la variabilidad en la disponibilidad y calidad de los datos, supusieron desafíos adicionales en la sistematización del corpus empírico.

A pesar de estas limitaciones, la investigación presenta fortalezas destacables. En primer lugar, se abordó un tema de alta pertinencia y urgencia en el contexto nacional, aportando una perspectiva integradora entre la gestión administrativa y el impacto social. En segundo lugar, el enfoque centrado en la inclusión financiera permitió identificar vacíos críticos que, de ser abordados, podrían fortalecer las políticas públicas y las estrategias institucionales existentes. La elección de un caso emblemático como el de la Fundación Paraguaya proporcionó un campo fértil para el análisis y sirvió de referencia práctica para reflexionar sobre el vínculo entre administración, formación y transformación social.

De cara al futuro, se considera que el objeto de estudio se encuentra en una etapa incipiente de desarrollo teórico y aplicado. Esta condición representa una oportunidad para la formulación de nuevas investigaciones que profundicen tanto en los efectos de la educación financiera como en la optimización de los procesos internos de las organizaciones que promueven el desarrollo. Autores como Stiglitz (2016) han advertido que la inclusión financiera, si no se complementa con educación y formación crítica, puede derivar en efectos

regresivos a largo plazo, al reproducir dinámicas de endeudamiento o dependencia. Este argumento refuerza la necesidad de considerar la formación financiera no como un componente accesorio, sino como eje estructural de cualquier política que aspire a reducir de manera sostenible la pobreza.

En consecuencia, se espera que los resultados del presente trabajo puedan servir como base para futuros análisis empíricos y conceptuales que evalúen con mayor profundidad el impacto de la educación financiera en la creación de proyectos emprendedores sostenibles. Además, se plantea la posibilidad de que estudios posteriores integren metodologías mixtas, incorporen datos primarios y se desarrollen en alianza con instituciones académicas o centros de desarrollo regional, con el fin de construir evidencia más robusta y contextualizada. Con ello, no solo se ampliaría el conocimiento disponible sobre la temática, sino que también se contribuiría a la formulación de estrategias institucionales más eficaces y sostenibles.

Asimismo, resulta pertinente señalar que la articulación entre educación financiera, emprendimiento y gestión institucional no debe ser considerada como una sumatoria de componentes aislados, sino como un entramado dinámico que requiere coherencia estratégica. La Fundación Paraguaya, al integrar estos elementos en un mismo modelo de intervención, ofrece una experiencia valiosa desde la práctica organizacional. Sin embargo, para consolidar esta articulación como política replicable en otros contextos, será necesario avanzar en marcos normativos y de gobernanza que reconozcan el valor de las capacidades administrativas como motor de desarrollo. Esto supone, además, un replanteamiento del rol de las organizaciones del tercer sector, no solo como ejecutoras de proyectos sociales, sino como actores clave

en la construcción de sistemas sostenibles de aprendizaje económico y autonomía comunitaria.

Por último, debe considerarse que la sostenibilidad de estas iniciativas también depende de la capacidad institucional para adaptarse a nuevas demandas, tecnologías y realidades territoriales. El fortalecimiento de la gestión del conocimiento, la incorporación de enfoques basados en evidencia y la promoción de redes interinstitucionales serán factores determinantes en esta evolución. En este sentido, el estudio deja abierta la posibilidad de explorar futuras líneas de investigación comparada, que permitan identificar buenas prácticas en administración social en otros países de la región, a fin de nutrir el debate sobre modelos organizativos eficaces para el desarrollo inclusivo. De este modo, se contribuye no solo a la consolidación del campo de estudio, sino también a la mejora concreta de las condiciones de vida en entornos de alta vulnerabilidad.

CONCLUSIONES

Los resultados de esta investigación permitieron constatar que los procesos de gestión administrativa desempeñan un papel decisivo en la articulación y efectividad de los programas sociales orientados a la reducción de la pobreza. En el caso de la Fundación Paraguaya, se observó una coherencia estructural entre su diseño organizativo, sus procedimientos internos y los fines institucionales que persigue. Esta alineación ha favorecido no solo la sostenibilidad operativa de sus acciones, sino también la consolidación de un modelo de intervención centrado en la innovación social, la formación para el emprendimiento y la inclusión financiera.

La estructura organizativa eficiente, la planificación estratégica, la medición

sistemática de resultados y la rendición de cuentas se revelaron como componentes fundamentales en el cumplimiento de sus objetivos sociales. Asimismo, se verificó que la promoción de la educación financiera ha sido integrada transversalmente en los programas de la fundación, contribuyendo al fortalecimiento de capacidades en comunidades tradicionalmente excluidas del sistema económico formal. Esta orientación no solo permite atender carencias inmediatas, sino que también fomenta procesos de autonomía económica a largo plazo.

Por otro lado, la investigación identificó la existencia de desafíos persistentes vinculados principalmente a la necesidad de disponer de información más actualizada y sistematizada, que permita realizar evaluaciones de impacto más precisas y comparables en el tiempo. La ausencia de datos primarios y la dependencia de fuentes secundarias limitan la posibilidad de establecer correlaciones causales o medir transformaciones estructurales con mayor profundidad. Estos aspectos deberán ser considerados en futuras investigaciones que busquen afinar los mecanismos de monitoreo y evaluación institucional.

En síntesis, los hallazgos obtenidos subrayan la importancia de comprender la gestión administrativa no como una función meramente operativa, sino como un eje estratégico que posibilita el cumplimiento de misiones sociales complejas en contextos de vulnerabilidad. La experiencia de la Fundación Paraguaya pone de manifiesto que, cuando la administración se vincula de manera estrecha con el propósito institucional, se transforma en una herramienta clave para alcanzar impactos sostenibles. Este estudio ofrece, así, una base empírica y conceptual para seguir profundizando en la intersección entre gestión,

educación financiera y transformación social.

REFERENCIAS

Fundación Paraguaya. (s.f.). *Página web oficial*. https://www.fundacionparaguaya.org.py/#/index?lang=es

Instituto de Educación Financiera. (2019). *La educación financiera en Paraguay*. https://www.iefweb.org/ca/la-educacion-financiera-en-paraguay/

Instituto Nacional de Estadística. (2023). *Pobreza monetaria en el 2023*. https://www.ine.gov.py/noticias/1928/pobreza-monetaria-en-el-2023-se- ubico-en-el-227

Investigación en Bolivia, Paraguay y Perú: Informe final. In (p. 75). https://www.gdn.int/sites/default/files/Doing%20Research%20in%20Bolivia%2%20Paraguay%20and%20Peru%20%20Final%20Report%20%28Spanish%29

Masi, F., González, I., & Servín, B. (2019). *Red de Desarrollo Global. Haciendo investigación en Bolivia, Paraguay y Perú: Informe final*. https://www.gdn.int/sites/default/files/Doing%20Research%20in%20Bolivia%2C%20Paraguay%20and%20Peru%20%20Final%20Report%20%28Spanish%29.pdf

Stiglitz, J. E. (2016). *¿Son los mercados eficientes o se inclinan hacia el monopolio?* Foro Económico Mundial. https://es.weforum.org/agenda/2016/05/joseph-stiglitz-son-los-mercados-eficientes-o-se-inclinan-hacia-el-monopolio/

Emprendimiento de Producción Artesanal, I.P.A. (Instituto Paraguayo de Artesanía) - Asunción, 2024.

Craft Production Entrepreneurship, IPA Institute Paraguayan of Crafts - Asunción, 2024.

Marta Beatriz Estigarribia Ruiz Diaz, Alba Isabel Miranda Brítez, Mirna Evelyn Samudio Legal, Ana Paula Zarate Marecos

.

Universidad de la Integración de las Américas – UNIDA

RESUMEN

Este estudio analizó la producción artesanal en Paraguay como una actividad económica y cultural estratégica para el desarrollo local. Se buscó fortalecer los emprendimientos vinculados al Instituto Paraguayo de Artesanía mediante capacitación, asesoría financiera y procesos de formalización. La metodología fue cualitativa, con enfoque interpretativo, diseño no experimental y corte transversal, desarrollada entre septiembre y noviembre de 2024. Se utilizó análisis documental sobre fuentes secundarias. Los hallazgos revelaron una alta participación familiar (60 %) en la producción, baja colaboración entre artesanos (6,8 %) y marcada informalidad. Se identificó escasa formación empresarial, limitada planificación comercial y reducida visibilidad digital. Aunque los productos son valorados por el mercado extranjero, enfrentan poco reconocimiento local. Se concluye que las acciones de profesionalización pueden potenciar el desarrollo sostenible del sector, siempre que se integren identidad cultural, innovación y acceso a mercados.

Palabras claves: Artesanía Paraguaya. Desarrollo Local. Emprendimiento. Formalización. Sostenibilidad.

ABSTRACT

This study analyzed craft production in Paraguay as a strategic economic and cultural activity for local development. The research aimed to strengthen enterprises linked to the Paraguayan Institute of Handicrafts through training, financial advisory services, and formalization processes. A qualitative methodology was applied, with an interpretative approach, non-experimental design, and cross-sectional scope, conducted between September and November 2024. Documentary analysis based on secondary sources was used. Findings revealed high family involvement in production (60%), low collaboration among artisans (6.8%), and significant informality. Limited business training, weak commercial planning, and low digital visibility were also identified. Although Paraguayan crafts are highly valued in foreign markets, they face limited recognition domestically. The study concludes that professionalization efforts can enhance the sector's sustainable development, provided that cultural identity, innovation, and market access are effectively integrated.

Keywords: Craftsmanship in Paraguay. Entrepreneurship. Formalization. Local Development. Sustainability.

INTRODUCCIÓN

La dinámica económica de los territorios, particularmente en contextos de vulnerabilidad o con limitado acceso a mercados formales, ha generado un renovado interés en el estudio de los emprendimientos artesanales como motores de desarrollo local. Diversas investigaciones han planteado que la creación y consolidación de pequeñas unidades productivas familiares puede constituirse en una vía eficaz para la generación de ingresos sostenibles y la preservación de identidades culturales (Burbano Pedraza et al., 2019). En este

sentido, el emprendimiento deja de ser un mero fenómeno económico para convertirse en un proceso social, con implicancias profundas en el tejido comunitario, la autogestión y la transmisión de saberes tradicionales (Licona y Blanco, 2016, citado por Ruiz-Carta, 2021).

En el caso paraguayo, la producción artesanal representa un campo fértil para la investigación aplicada, en tanto combina valor cultural, potencial económico e inserción comunitaria. A través de técnicas manuales ancestrales, este tipo de emprendimiento no solo contribuye a la sostenibilidad económica de miles de familias, sino que también refuerza las prácticas identitarias locales, dotando de contenido simbólico a los productos elaborados. La artesanía nacional, articulada desde el Instituto Paraguayo de Artesanía (IPA), desempeña un rol estratégico al vincular el patrimonio inmaterial con mecanismos de innovación productiva, formación técnica y promoción comercial. Esta articulación cobra especial relevancia en el marco del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) N.º 8, orientado al crecimiento económico inclusivo y sostenido.

Sin embargo, diversos autores han advertido que la simple existencia de saberes tradicionales y habilidades productivas no garantiza por sí sola la sostenibilidad de los emprendimientos artesanales. La informalidad, la desconexión con los canales de distribución, la escasa asociatividad y la débil formación empresarial actúan como factores que limitan su escalabilidad y permanencia (Olmedo y Achinelli, 2022). En consecuencia, resulta imperativo identificar estrategias integradas que promuevan no solo la capacitación técnica, sino también el fortalecimiento institucional, el diseño de propuestas de valor diferenciadas y el acceso efectivo a mercados locales e internacionales.

La presente investigación se desarrolló en torno a un objetivo general:

promover el fortalecimiento de los emprendimientos artesanales vinculados al Instituto Paraguayo de Artesanía mediante acciones de capacitación, asesoramiento financiero-contable y estrategias de formalización productiva. Este propósito responde a una necesidad concreta de consolidar un ecosistema emprendedor que integre los saberes tradicionales con herramientas de gestión contemporánea, sin perder de vista la singularidad del contexto socioeconómico en que estos actores se insertan.

En este marco, la pregunta general que guio el estudio fue la siguiente: **¿**de qué manera las acciones de capacitación, asesoramiento financiero y vinculación estratégica pueden contribuir al fortalecimiento sostenible de los emprendimientos artesanales vinculados al I.P.A. en Paraguay? La respuesta a esta cuestión busca articular dimensiones técnicas, culturales y económicas, asumiendo que el desarrollo artesanal no es exclusivamente una cuestión de producción, sino también de posicionamiento simbólico y acceso estructural a oportunidades.

Cabe considerar, además, que la producción artesanal en Paraguay se despliega bajo una gran diversidad regional. Localidades como Itá, Areguá, Atyrá, Caacupé o Carapeguá se han constituido en núcleos artesanales con tradiciones diferenciadas, lo que amplía la necesidad de abordar este fenómeno desde un enfoque situado y plural. La heterogeneidad en las técnicas, los materiales utilizados y los modelos de comercialización refuerza la hipótesis de que el desarrollo del sector requiere políticas diferenciadas, capaces de atender tanto a los artesanos individuales como a las asociaciones comunitarias.

Por otro lado, en un contexto de transformación digital y expansión del

comercio electrónico, la artesanía enfrenta nuevos desafíos y oportunidades. El posicionamiento en plataformas digitales, la gestión de marca y la narrativa del producto artesanal como experiencia cultural, aparecen como dimensiones emergentes que todavía no han sido suficientemente abordadas desde la institucionalidad pública ni desde la academia. Estas variables adquieren relevancia en tanto permiten resignificar el rol de los emprendimientos artesanales no solo como proveedores de bienes, sino como productores de sentido.

Finalmente, no se descarta la posibilidad de que la valoración externa de la artesanía paraguaya —especialmente entre turistas y compradores internacionales— pueda constituirse en un catalizador para su posicionamiento estratégico. Sin embargo, dicha posibilidad depende de la capacidad interna del sector para organizarse, sistematizar su oferta y construir alianzas que le permitan escalar con identidad. La presente investigación se sitúa, por tanto, en la intersección entre tradición y modernidad, identidad y competitividad, buscando evidenciar rutas viables para un desarrollo artesanal sostenible, inclusivo y arraigado en el territorio.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

El diseño metodológico adoptado en el presente estudio se inscribe dentro del enfoque cualitativo, orientado a la comprensión contextual de los fenómenos sociales vinculados a la producción artesanal. Esta elección metodológica respondió a la necesidad de captar los significados, prácticas y dinámicas que caracterizan al emprendimiento artesanal como una expresión productiva con fuertes componentes culturales y territoriales.

El enfoque cualitativo se estructuró sobre un esquema inductivo, permitiendo

construir categorías analíticas a partir del análisis de casos particulares y evidencia documental. En consonancia con lo propuesto por Sampieri et al. (2004), el método empleado fue interpretativo, contextual y etnográfico, lo cual posibilitó una aproximación comprensiva y situada a la realidad estudiada. El nivel de investigación fue descriptivo, orientado a identificar patrones, características y elementos estructurales que configuran el ecosistema artesanal, sin pretender establecer relaciones causales ni inferencias generalizables.

Respecto al diseño, se trató de una investigación no experimental, dado que no se manipuló intencionalmente ninguna variable. En su lugar, se observaron y analizaron fenómenos tal como ocurren en su contexto natural. El corte temporal fue transversal, con una recolección y análisis de datos concentrados en un único periodo, específicamente entre los meses de septiembre y noviembre del año 2024.

La unidad de análisis seleccionada fue el Instituto Paraguayo de Artesanía (I.P.A.), en virtud de su rol central en la promoción, formación, regulación y visibilización del sector artesanal a nivel nacional. Esta institución constituye un nodo estratégico en la articulación entre actores productivos, instancias gubernamentales y espacios de comercialización, por lo que su inclusión resultó clave para la delimitación del objeto de estudio.

En cuanto a las técnicas de investigación, se aplicó el análisis documental, orientado a examinar fuentes secundarias pertinentes al fenómeno abordado. Para ello, se utilizaron instrumentos tales como artículos académicos, publicaciones en diarios y revistas, así como informes institucionales, particularmente aquellos producidos por el I.P.A. Se recurrió también a

documentos oficiales de políticas públicas y marcos normativos vinculados al sector.

Los materiales recolectados incluyeron informes especializados, boletines institucionales, artículos de prensa y registros digitales. Entre las fuentes secundarias más relevantes se encuentran el documento oficial de la *Política Nacional de Artesanía 2023- 2030*, disponible en el portal politica.artesania.gov.py, así como artículos publicados en medios de comunicación nacionales como *La Nación* (categoría negocios, edición impresa, 2023) y *ABC Color* (noticia sobre problemáticas del sector ceramista, 23 de mayo de 2023). Estos documentos proporcionaron información actualizada y contextualizada, fundamental para el desarrollo del análisis interpretativo.

En síntesis, la estrategia metodológica implementada permitió estructurar un corpus documental sólido y representativo, capaz de sustentar los hallazgos del estudio desde una perspectiva comprensiva e interdisciplinaria. Este diseño contribuyó a identificar con precisión los desafíos, potencialidades y dinámicas específicas que configuran la producción artesanal en Paraguay, desde una mirada situada, crítica y propositiva.

RESULTADOS

Los hallazgos obtenidos permiten caracterizar el ecosistema de los emprendimientos artesanales en Paraguay como un fenómeno complejo, arraigado en prácticas culturales profundas y con creciente proyección económica. En primer lugar, se identificó que la artesanía paraguaya abarca una amplia variedad de técnicas y materiales, entre los que destacan la cerámica, la madera, la cestería, la marroquinería, la platería, el bordado y el hilado. Esta

diversidad responde a una tradición histórica consolidada, en la que coexisten dos subtipos con especificidades propias: la artesanía indígena, anclada en saberes ancestrales, y la artesanía mestiza criolla, vinculada a procesos de sincretismo cultural y mestizaje.

Originalmente concebida para el uso doméstico, la producción artesanal ha evolucionado hacia formas de comercialización que dieron origen a figuras emprendedoras articuladas a circuitos económicos locales, nacionales e incluso internacionales. En este tránsito, el artesano se constituye como un actor económico y cultural, cuya labor involucra no solo habilidades técnicas, sino también procesos de aprendizaje intergeneracional, identidad simbólica y organización social.

Los datos relevados muestran que el 60 % de la producción artesanal se desarrolla en contextos familiares, revelando la centralidad del núcleo doméstico como espacio de reproducción cultural y económica. Dentro de este segmento, el 36,2 % de los casos involucra a algunos miembros de la familia en el proceso productivo, mientras que el 24,1 % registra la participación de todos sus integrantes. Esta estructura organizativa refuerza la articulación entre la vida productiva, comunitaria y familiar, configurando una matriz relacional que favorece la continuidad de los saberes con identidad local.

No obstante, se constató que únicamente el 6,8 % de los artesanos trabaja de manera colaborativa con otros actores del mismo sector. Esta cifra pone en evidencia la debilidad de los circuitos cooperativos y la escasa institucionalización de formas asociativas, lo cual limita las posibilidades de escala, innovación compartida y acceso a mercados más amplios. Este fenómeno sugiere la necesidad de desarrollar políticas públicas y estrategias

sectoriales que fortalezcan las redes de colaboración y las iniciativas comunitarias.

En relación con la percepción social del producto artesanal, se identificó un notable desinterés del consumidor paraguayo hacia la artesanía nacional, acompañado de una marcada preferencia por bienes importados. Este dato contrasta con la apreciación positiva que manifiestan los visitantes extranjeros, quienes valoran la singularidad, autenticidad y calidad de las piezas elaboradas artesanalmente en Paraguay. Tal contraste abre la posibilidad de orientar parte de la estrategia comercial del sector hacia mercados internacionales, donde la propuesta de valor del producto artesanal posee mayor reconocimiento y competitividad simbólica.

Un estudio exploratorio realizado en 19 hoteles de la ciudad de Asunción permitió profundizar esta línea de análisis, al identificar los tipos de artesanía preferidos por los visitantes. El 45 % de los encuestados manifestó interés por objetos decorativos y utilitarios en cerámica y barro; el 25 % optó por trabajos en madera; el 20 % por tejidos artesanales como el ao po’i, ñandutí y hamacas; y el 10 % por joyas en técnica filigrana. Estos resultados confirman la existencia de una demanda segmentada y diversa, que podría aprovecharse con mayor eficacia mediante estrategias de diseño, promoción y visibilidad diferenciada.

El análisis territorial también arrojó datos relevantes. Se identificaron núcleos de producción artesanal especializados en localidades como Areguá e Itá, reconocidas por su cerámica; Atyrá, por sus trabajos en cuero y tallado en madera; Carapeguá, por el poyvi y el encajeyú; Caacupé, por sus piezas de cuero y mobiliario rústico; y Concepción, por la confección de vestimentas típicas y artículos en croché. Estas expresiones locales configuran un mapa

artesanal que, si bien disperso, posee un alto valor identitario y un potencial significativo para el desarrollo territorial inclusivo.

En términos conceptuales, los datos respaldan una definición actualizada del emprendimiento artesanal como una actividad comercial basada en la producción manual de bienes únicos, personalizados y de alta calidad, sustentada en técnicas tradicionales y saberes heredados. Esta actividad se caracteriza por su vinculación con la sostenibilidad ambiental, la preservación cultural y el apoyo a comunidades locales, lo cual le otorga un valor agregado no replicable por la producción industrial convencional.

Finalmente, los resultados confirman que la artesanía paraguaya no puede ser comprendida únicamente como objeto de intercambio económico. Su dimensión simbólica —como expresión de arte, memoria, identidad y cultura— constituye un elemento constitutivo de su valor social. Esta cualidad, lejos de ser decorativa, refuerza su legitimidad como bien cultural estratégico, con capacidad de incidir en procesos de desarrollo económico sostenible y de transformación social a nivel comunitario. Más allá de las dimensiones técnicas y territoriales previamente señaladas, el análisis permitió identificar una serie de características estructurales que inciden de forma directa en la viabilidad de los emprendimientos artesanales en Paraguay. Entre ellas, destaca la condición de informalidad en la que operan numerosos artesanos, lo que restringe su acceso a financiamiento, a sistemas de seguridad social y a redes institucionales de apoyo. Esta situación, si bien frecuente en sectores productivos de base comunitaria, representa una barrera significativa para la consolidación de modelos de negocio sostenibles.

Otro hallazgo relevante se vincula a la escasa formación en áreas de gestión

empresarial por parte de los actores involucrados. Muchos de los emprendimientos estudiados carecen de conocimientos básicos en marketing, contabilidad, planificación estratégica y diseño de productos orientados al mercado. Este déficit limita su capacidad de adaptación frente a las nuevas exigencias del consumo contemporáneo, donde la diferenciación, la narrativa del producto y la experiencia de compra se han vuelto elementos centrales. Si bien existen iniciativas aisladas de capacitación impulsadas por organismos públicos y privados, no se ha identificado aún una política articulada que vincule formación técnica, identidad cultural y desarrollo comercial.

En un plano complementario, la investigación reveló dinámicas de competencia desleal dentro del propio sector artesanal. Se ha documentado la proliferación de productos de baja calidad que buscan competir únicamente por precio, en detrimento del trabajo artesanal genuino. Esta lógica de malbaratamiento distorsiona el mercado y desalienta prácticas de producción sostenibles, erosionando la percepción de valor asociada a lo artesanal. La ausencia de sistemas de certificación, sellos de origen o mecanismos de control de calidad agrava esta problemática, afectando especialmente a los artesanos que operan con estándares altos de técnica y autenticidad.

Asimismo, se identificó una fuerte dependencia de materias primas específicas, cuyo costo y disponibilidad fluctúan según factores externos. En contextos de crisis económica o encarecimiento de insumos, esta dependencia puede comprometer la continuidad de los talleres, especialmente en zonas rurales con limitado acceso a proveedores alternativos. La ausencia de políticas de abastecimiento y logística adaptadas al sector artesanal impide la planificación de producción en el mediano y largo plazo, vulnerabilizando a los

emprendedores frente a shocks de mercado o desabastecimientos puntuales.

Finalmente, debe mencionarse la insuficiencia de canales sistemáticos de comercialización, tanto físicos como digitales. Si bien algunos artesanos acceden a ferias locales o mercados turísticos, la mayoría opera en condiciones de visibilidad reducida y con escaso control sobre los márgenes de ganancia. La limitada presencia en plataformas de e-commerce, la falta de capacitación en herramientas digitales y la ausencia de estrategias colectivas de posicionamiento reducen significativamente la competitividad del sector en un entorno cada vez más orientado al consumo digital.

En conjunto, estos aspectos configuran un panorama en el que la producción artesanal paraguaya se encuentra en una encrucijada: por un lado, cuenta con un bagaje simbólico, técnico y territorial robusto; por otro, enfrenta obstáculos estructurales que limitan su proyección como sector estratégico. Los resultados aquí expuestos proporcionan una base empírica sólida para avanzar, en la sección siguiente, hacia una reflexión crítica que permita articular propuestas de mejora sostenibles, con enfoque sistémico y con anclaje cultural.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos permiten reafirmar la pertinencia del objetivo general de la investigación: promover a los emprendedores artesanales mediante acciones de capacitación, asesoría financiera y contable orientadas a su formalización. En un contexto global donde los procesos de producción y consumo están cada vez más mediatizados por la estandarización industrial y la velocidad digital, la artesanía reaparece como una respuesta alternativa, fundada en la autenticidad, la sostenibilidad y el valor del trabajo manual (Rheingold, 2002). Este valor no es meramente simbólico; constituye un activo

estratégico para el desarrollo económico local y la consolidación de sistemas productivos culturalmente arraigados.

En efecto, la artesanía paraguaya posee atributos que la distinguen en el escenario regional. La variedad de técnicas, la profundidad histórica de sus saberes y la vinculación con el territorio le otorgan una dimensión patrimonial que excede lo económico. Como ha señalado el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2022), la artesanía representa no solo una mercancía, sino también arte, símbolo, identidad, tradición y memoria. Esta configuración le otorga al emprendimiento artesanal un rol clave en la revitalización de la cultura local, así como en la inclusión productiva de comunidades históricamente postergadas.

A pesar de estas fortalezas, el estudio identificó limitaciones estructurales que afectan directamente las posibilidades de crecimiento del sector. Uno de los principales obstáculos radica en la falta de información sistemática y actualizada sobre los emprendedores artesanales, lo que dificulta tanto el diseño de políticas públicas como la generación de estrategias comerciales efectivas. Esta carencia se ve agravada por la escasez de recursos destinados a la investigación especializada del sector artesanal, lo que ha limitado la construcción de un diagnóstico integral.

Asimismo, se constató la inexistencia de un plan de comercialización articulado que permita posicionar con eficacia los productos artesanales en mercados internos y externos. La falta de planificación en este sentido debilita la visibilidad de los productos y reduce su competitividad, aun cuando se reconoce su alta valoración por parte de consumidores internacionales, especialmente en segmentos que priorizan calidad, singularidad y

sostenibilidad (Artesanía Paraguaya para Exportación, s.f.). Esta situación valida la necesidad de incluir, dentro de las acciones de promoción, componentes específicos de asesoría en marketing, ventas y diseño de producto.

En este mismo sentido, se observaron déficits significativos en materia de formación empresarial. Una proporción considerable de los emprendedores artesanales carece de conocimientos en gestión financiera, desarrollo de negocios y planificación comercial, aspectos que resultan fundamentales para la sostenibilidad de cualquier unidad productiva (Diana Gómez, 2021). Esta brecha justifica con claridad la intervención del Instituto Paraguayo de Artesanía en calidad de ente formador, tanto en el plano técnico como en el administrativo. La capacitación orientada a la formalización puede actuar como un factor decisivo en la transformación de prácticas de subsistencia en emprendimientos viables a largo plazo.

Por otra parte, se identificaron prácticas de competencia desleal dentro del sector, originadas por la presencia de productos de baja calidad que distorsionan los precios y reducen el valor percibido de la artesanía auténtica. Este fenómeno, junto con la dependencia de recursos materiales de difícil acceso o elevado costo, plantea desafíos logísticos y estratégicos que deben ser abordados mediante políticas de formalización, control de calidad y abastecimiento planificado. La intervención institucional en este nivel podría facilitar la creación de sellos de origen, normas técnicas y mecanismos de regulación que protejan la integridad del producto artesanal paraguayo.

No obstante, el estudio también reveló múltiples oportunidades. Entre las más destacadas, se encuentra el fuerte vínculo de los emprendimientos con la

cultura local, la capacidad de diversificación de productos y la existencia de redes de apoyo institucional, como el Centro de Apoyo a Emprendedores (CAE). Además, el mercado internacional para productos hechos a mano y sostenibles se encuentra en expansión, lo que genera un escenario favorable para la inserción de la artesanía paraguaya. En este contexto, la interrelación entre vida familiar, comunitaria y productiva aparece como una fortaleza singular que permite la transmisión generacional de saberes y la cohesión de los procesos productivos con valores identitarios.

Una línea estratégica con alto potencial se relaciona con el aprovechamiento de herramientas digitales para la comercialización. Tal como lo indican estudios recientes (Artesanía Paraguaya para Exportación, s.f.), la implementación de plataformas virtuales con criterios de mercadotecnia adecuados podría ampliar significativamente el alcance de los productos, democratizar el acceso a nuevos consumidores y aumentar los márgenes de ganancia. La asesoría técnica para la incorporación de estas herramientas digitales constituye, en consecuencia, un componente esencial en cualquier política de promoción eficaz.

En suma, los datos permiten inferir que el sector artesanal paraguayo se encuentra en una fase dinámica, con perspectivas de expansión sostenida, siempre que se generen condiciones estructurales para su desarrollo. Las acciones de capacitación, asesoramiento y formalización, planteadas como objetivo de este estudio, no solo resultan necesarias, sino también urgentes, en un escenario que exige adaptabilidad, visibilidad y profesionalización.

A partir de los hallazgos, se recomienda avanzar hacia estudios de mercado específicos, fomentar prácticas de producción sostenibles, establecer vínculos interinstitucionales con otras organizaciones del sector, y diseñar programas

integrales de fortalecimiento artesanal con enfoque territorial. Tales medidas no solo reforzarían la competitividad del sector, sino que permitirían resguardar su dimensión cultural, consolidando al emprendimiento artesanal como una vía legítima de desarrollo inclusivo y sostenible.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos permiten afirmar que el emprendimiento artesanal en Paraguay constituye una actividad estratégica con capacidad real para generar impacto económico, cultural y social a nivel local. La evidencia recogida demuestra que las unidades productivas artesanales, aunque operan mayoritariamente en contextos familiares e informales, poseen un potencial de desarrollo significativo cuando se les provee de herramientas adecuadas en materia de gestión, capacitación técnica y asesoramiento financiero.

La integración de saberes tradicionales con instrumentos contemporáneos de organización y comercialización se presenta como una condición necesaria para garantizar la sostenibilidad del sector. En este sentido, las acciones orientadas a la profesionalización de los artesanos permiten no solo mejorar su competitividad en el mercado, sino también preservar el valor simbólico y cultural de la producción artesanal, evitando su relegación frente a productos estandarizados e industriales.

Los hallazgos han confirmado que, si bien existen obstáculos estructurales como la escasa asociatividad, la limitada formación empresarial y la ausencia de planificación comercial, también se identifican oportunidades concretas de expansión, especialmente en el ámbito digital y en mercados internacionales donde la artesanía paraguaya es altamente valorada. Estos elementos deben ser capitalizados mediante intervenciones estratégicas, capaces de articular los

recursos institucionales existentes con las capacidades locales.

La relación estrecha entre la vida comunitaria, la producción artesanal y la identidad territorial representa una fortaleza insoslayable del ecosistema artesanal nacional. Este entrelazamiento otorga una base sólida para el diseño de políticas públicas integradoras, que reconozcan en la artesanía no solo una fuente de ingresos, sino una vía legítima para la inclusión social, la creación de empleo y la valorización del patrimonio inmaterial.

Finalmente, la investigación permitió responder con claridad a la pregunta general planteada: las acciones de capacitación, asesoramiento financiero y estrategias de formalización tienen un efecto sustantivo en el fortalecimiento de los emprendimientos artesanales, al mejorar su organización, ampliar sus posibilidades de comercialización y contribuir a su sostenibilidad económica. No obstante, dicho fortalecimiento exige una visión de largo plazo, que combine enfoques culturales, técnicos y comerciales, en diálogo constante con las dinámicas territoriales y las tendencias del mercado.

REFERENCIAS

Benítez, N. S. (s.f.). *Artesanía Paraguaya*. Obtenido de https://artesaniaparaguay.es.tl/Investigaci%F3n-de-Mercado.htm

Instituto Paraguayo de Artesanía. (2023). *Política Nacional de Artesanía 2023-2030*.https://politica.artesania.gov.py/wp-content/uploads/2023/07/PNA- Libro-Completo_actualizado_compressed.pdf

Olmedo Barchelo, S., & Achinelli Báez, M. (2022). Modelo de negocio en la moda sostenible: Caso de estudio Ancestral Paraguay. *Revista Científica Estudios e Investigaciones*, 11(2), 10–26. https://doi.org/10.26885

Puchades, D. (2023, agosto 1). *Ejemplos de empresas artesanas*.

Emprendepyme. https://emprendepyme.net/ejemplos-de-empresas-artesanas.html

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2004). *Metodología de la investigación* (3.ª ed.). McGraw-Hill.

Silvestre, S. O. (s.f.). *Tipos de emprendedores: Características*. Stratus Media Solutions.https://www.stratusmedia.io/blog/internet-y-negocios/tipos-de-emprendedores-caracteristicas

Plan de Negocio de Comercialización - Almacén Cerveceart Hub Artesanal.

Business Plan of Commercialization - Cerveceart Hub Artesanal Store.

Fernando Matías Fariña Peralbo

Universidad de la Integración de las Américas – UNIDA

RESUMEN

Este estudio se centró en la creación del "Almacén CerveceArt Hub Artesanal", un establecimiento para la comercialización de cervezas artesanales de producción local en Asunción, Paraguay, mediante un modelo de negocio que integra estrategias multicanal y un fuerte componente de experiencia del cliente. El objetivo general fue evaluar la viabilidad económica y financiera de este proyecto. La metodología se basó en el desarrollo de un plan de negocio integral, que incluyó análisis de mercado, formulación de estrategias competitivas basadas en la diferenciación y el enfoque, y proyecciones financieras detalladas. Los resultados indicaron una inversión inicial de 178.900.000 guaraníes. Las proyecciones financieras a cinco años fueron notablemente favorables, estimando un retorno sobre la inversión (ROI) del 38,44%, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 156%, y un Valor Actual Neto (VAN) de 773.370.032 guaraníes. Se proyectó la recuperación de la inversión inicial en un periodo de un año y dos meses, con indicadores de liquidez altos y ratios de endeudamiento controlados que sugieren estabilidad financiera. Se concluye que el "Almacén CerveceArt Hub Artesanal" representa una oportunidad de negocio viable y rentable dentro de un mercado con alto potencial de crecimiento, con capacidad para posicionarse como un referente en el sector cervecero artesanal paraguayo.

Palabras claves: Cerveza Artesanal. Diferenciación. Experiencia del Cliente.

Paraguay. Viabilidad de Negocio.

ABSTRACT

This study focused on the creation of "Almacén CerveceArt Hub Artesanal," an establishment for the commercialization of locally produced craft beers in Asunción, Paraguay, through a business model that integrates multi-channel strategies and a strong customer experience component. The general objective was to evaluate the economic and financial viability of this project. The methodology was based on the development of a comprehensive business plan, which included market analysis, formulation of competitive strategies based on differentiation and focus, and detailed financial projections. The results indicated an initial investment of 178,900,000 guaraníes. The five-year financial projections were notably favorable, estimating a return on investment (ROI) of 38.44%, an Internal Rate of Return (IRR) of 156%, and a Net Present Value (NPV) of 773,370,032 guaraníes. The recovery of the initial investment was projected within a period of one year and two months, with high liquidity indicators and controlled debt ratios suggesting financial stability. It is concluded that "Almacén CerveceArt Hub Artesanal" represents a viable and profitable business opportunity within a market with high growth potential, with the capacity to position itself as a benchmark in the Paraguayan craft beer sector.

Keywords: Craft Beer. Customer Experience. Differentiation. Business Viability. Paraguay.

INTRODUCCIÓN

El consumo de productos artesanales ha experimentado un notable auge a nivel global, una tendencia que se refleja con particular interés en el sector de bebidas y, específicamente, en el mercado de la cerveza artesanal. Este

fenómeno se caracteriza por una creciente demanda de los consumidores hacia productos que ofrecen diferenciación, calidad superior y una conexión con la producción local. En el contexto paraguayo, y más concretamente en su capital, Asunción, el mercado de la cerveza artesanal, si bien se encuentra en una fase de expansión y crecimiento sostenido, presenta aún un considerable potencial por explorar y consolidar.

No obstante, este panorama favorable, se identifica una carencia en el mercado: la limitada disponibilidad de puntos de venta especializados que no solo comercialicen una amplia gama de cervezas artesanales, sino que también ofrezcan una experiencia integral y educativa para el consumidor. Esta brecha podría interpretarse como una oportunidad para el desarrollo de propuestas de valor innovadoras que trasciendan la mera transacción comercial. El consumidor actual, especialmente en nichos como el de la cerveza artesanal, busca autenticidad, personalización y un mayor conocimiento sobre los productos que adquiere. La ausencia de un espacio que satisfaga estas demandas de manera integrada constituye el problema central que esta investigación abordó.

En respuesta a esta problemática identificada, el estudio se centró en el "Almacén CerveceArt Hub Artesanal", un modelo de negocio concebido como un establecimiento especializado en la comercialización de cervezas artesanales locales en Asunción. La propuesta se distingue por una estrategia multicanal, que conjuga una tienda física con una robusta plataforma digital, incluyendo una tienda en línea y una aplicación móvil. Fundamentalmente, el concepto busca ir más allá de la venta, procurando generar una experiencia interactiva y educativa mediante talleres, catas y eventos que promuevan la cultura cervecera en la región. Podría argumentarse que tal enfoque no solo

atiende a una necesidad insatisfecha, sino que también contribuye activamente al desarrollo y sofisticación del mercado local.

El objetivo general del estudio del cual se desprende este artículo fue evaluar la viabilidad económica y financiera para la creación del "Almacén CerveceArt Hub Artesanal" en la Ciudad de Asunción, República del Paraguay, a partir del año 2024, con miras a la comercialización de cervezas artesanales mediante una estrategia multicanal dirigida a los mercados de consumidores locales y nacionales. Para alcanzar esta meta principal, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Analizar las fuerzas competitivas del mercado de la cerveza artesanal en Asunción y desarrollar una estrategia orientada a la creación de una ventaja competitiva sostenible para el establecimiento.
- Realizar estudios de mercado a nivel macro y micro para la identificación de tendencias de consumo, el perfil del cliente objetivo y las oportunidades de expansión en el mercado local.
- Elaborar un plan de marketing integral que contemple la promoción de la marca, el posicionamiento del almacén en el mercado y la implementación de estrategias multicanal para la captación y fidelización de clientes.
- Desarrollar los planes administrativo, técnico y legal que aseguren la correcta operación del negocio, en cumplimiento con las normativas vigentes y estableciendo una estructura organizativa eficiente.
- Determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto, mediante la proyección de ingresos, costos y análisis de rentabilidad, para garantizar la sostenibilidad del "Almacén CerveceArt Hub Artesanal" en un horizonte

de cinco años.

Ante este panorama, la presente investigación buscó responder a la siguiente interrogante central: ¿Cuáles son las estrategias de marketing, operativas y financieras que permitirían establecer el "Almacén CerveceArt Hub Artesanal" de manera rentable y sostenible en la ciudad de Asunción, generando una propuesta de valor diferenciada y atractiva para los clientes potenciales y logrando una inserción competitiva en el mercado existente?

Resulta pertinente considerar, además, la dinámica de la cadena de valor en la industria de la cerveza artesanal. La relación con los productores locales, un aspecto enfatizado en el modelo de negocio analizado, no solo impacta en la calidad y exclusividad del producto ofrecido, sino que también puede influir en la percepción de autenticidad y compromiso social de la marca. El estudio, por lo tanto, tangencialmente exploró cómo estas alianzas estratégicas podrían fortalecer la ventaja competitiva más allá de los atributos intrínsecos del producto.

Otro aspecto que mereció atención, aunque no constituyó un objetivo primario, fue el componente de la innovación en la experiencia del cliente. Si bien la comercialización y la educación son pilares del proyecto, la capacidad de adaptar y evolucionar la oferta de experiencias –por ejemplo, mediante la personalización de eventos o la integración de tecnologías emergentes en la interacción con el cliente– podría ser un factor determinante para la sostenibilidad a largo plazo en un mercado que, aunque en crecimiento, tiende a la saturación de propuestas convencionales.

Finalmente, no se puede soslayar el marco regulatorio y los aspectos legales inherentes al tipo de empresa y al sector de bebidas alcohólicas en Paraguay.

Si bien el plan de negocios contempla el cumplimiento de dichas normativas, la evolución de este marco y la capacidad de la empresa para adaptarse proactivamente a eventuales cambios podrían representar tanto un riesgo como una oportunidad, dependiendo de la gestión estratégica de estos factores. La agilidad en este sentido podría diferenciar a los actores más resilientes del mercado.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

Diseño del Estudio

La investigación adoptó un enfoque primordialmente cuantitativo, orientado a la recolección y análisis de datos numéricos concernientes a las preferencias y comportamientos de los consumidores. Si bien en fases preliminares del plan de negocio general se consideró un enfoque mixto que combinaba elementos cualitativos y cuantitativos, la fase de investigación primaria del mercado, que sustenta una parte significativa de este análisis, se centró en la cuantificación de variables. El diseño del estudio fue de carácter transversal o transeccional, lo que implicó que la recolección de datos se efectuó en un único momento temporal. Este abordaje permitió obtener una instantánea del mercado. Adicionalmente, se implementó un subtipo de investigación descriptivo, con el fin de detallar las características del mercado de cerveza artesanal, las preferencias de consumo y las percepciones de los potenciales clientes en el área de estudio.

Población y Muestra

El universo de referencia para la investigación primaria comprendió a personas con edades entre 25 y más de 45 años residentes en la ciudad de Asunción.

De manera más específica para la encuesta principal, la población objetivo se definió como habitantes de Asunción y su primer anillo metropolitano (incluyendo Lambaré, San Lorenzo, Fernando de la Mora y Luque), con un rango etario ajustado de 30 a 65 años, que manifestaran interés o afinidad por el consumo de cervezas artesanales.

Para la recolección de datos cuantitativos mediante encuesta, se trabajó con una muestra de 97 participantes. Esta muestra se seleccionó mediante un muestreo aleatorio intencional. Los parámetros considerados para esta muestra, según la ficha técnica del estudio, incluyeron un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 10% y una heterogeneidad del 50%. Es pertinente mencionar que se consultaron herramientas de cálculo de muestra en línea durante la planificación.

Recolección de Datos

La obtención de información se basó en una combinación de fuentes primarias, secundarias y terciarias. Las fuentes primarias consistieron fundamentalmente en la recolección directa de datos a través de encuestas estructuradas dirigidas a consumidores potenciales. Estas encuestas, compuestas por preguntas predominantemente cerradas, indagaron sobre experiencias previas con cervezas artesanales, preferencias en cuanto a servicios adicionales (como personalización y entrega a domicilio) y los factores que influyen en sus decisiones de compra.

El instrumento principal para la recopilación de datos primarios fue una encuesta estructurada, administrada por medios digitales. Se utilizó una herramienta en la nube, específicamente *Monkey Survey*, y la distribución se realizó a través de diversas plataformas en línea para alcanzar a la población

objetivo. Complementariamente, se recurrió a fuentes secundarias, tales como informes de mercado preexistentes, estudios sobre el comportamiento del consumidor en Paraguay, datos demográficos oficiales y análisis de la competencia. Finalmente, se consideraron fuentes terciarias, como informes consolidados de investigación de mercado elaborados por entidades especializadas, para obtener una visión panorámica del sector.

Análisis de Datos

Una vez completada la fase de recolección, los datos primarios fueron sometidos a un proceso de codificación y organización, siendo integrados en una base de datos digital para su posterior tratamiento. Para el análisis de la información cuantitativa, se emplearon diversas técnicas estadísticas. Estas incluyeron el cálculo de frecuencias, la determinación de medidas de tendencia central (como la media y la mediana) y el análisis de correlaciones entre variables. El propósito de estos análisis fue identificar patrones de consumo, tendencias emergentes y relaciones significativas dentro de los datos recolectados. La presentación de los hallazgos derivados de este análisis se planificó mediante el uso de gráficos y tablas para facilitar su interpretación.

Ámbito Geográfico del Estudio

La investigación se circunscribió geográficamente a la ciudad de Asunción y su primer anillo de influencia metropolitana. El enfoque se centró en las zonas urbanas dentro de esta delimitación, donde se presume una mayor concentración de la población objetivo del "Almacén CerveceArt Hub Artesanal".

Consideraciones Éticas

A lo largo de todo el proceso investigativo, se mantuvo un estricto cumplimiento

de los principios éticos. El manejo de los datos obtenidos, tanto de encuestas como de eventuales entrevistas en fases exploratorias, se realizó con un enfoque en la responsabilidad, asegurando la confidencialidad y el anonimato de todos los participantes involucrados. Asimismo, se observó una política de transparencia en la presentación de los resultados y las proyecciones financieras, fundamentando cada conclusión en análisis objetivos y datos verificables. Este compromiso se extendió al ámbito empresarial y social, promoviendo la adopción de prácticas responsables que beneficien a todos los actores de la cadena de valor.

RESULTADOS

El análisis de los datos recopilados, tanto primarios como secundarios, así como la aplicación de marcos analíticos específicos, permitieron obtener una serie de hallazgos relevantes para la evaluación del proyecto "Almacén CerveceArt Hub Artesanal". Estos resultados se presentan de manera organizada, destacando los aspectos cuantitativos y cualitativos más significativos.

Hallazgos de la Investigación Primaria del Mercado

La investigación primaria, implementada mediante encuestas estructuradas, reveló una marcada receptividad hacia la propuesta de valor del negocio. Un resultado categórico fue que el 100% de los participantes encuestados manifestó su interés en contar con una tienda especializada en cervezas artesanales en el área de Asunción y su primer anillo metropolitano. Este dato subraya una demanda latente y explícita en el mercado objetivo.

Asimismo, se exploró el potencial de recomendación boca a boca, un factor crucial en mercados de nicho. Los datos de la Pregunta N° 11 de la encuesta

indicaron una alta probabilidad de que los consumidores recomienden un establecimiento de estas características a sus amigos o familiares; específicamente, el 53% de los encuestados consideró "Muy probable" que lo haría.

Las encuestas también permitieron caracterizar las preferencias y hábitos de consumo. Se recabó información sobre las experiencias previas de los clientes con el consumo de cerveza artesanal, sus preferencias respecto a servicios adicionales como la personalización de productos y la entrega a domicilio, y los factores determinantes en su proceso de elección. Estos datos, presentados mediante análisis de frecuencias y medidas de tendencia central, configuraron un perfil detallado del consumidor objetivo. La presentación de estos resultados cuantitativos se apoyó en el uso de gráficos y tablas para una mejor visualización, derivándose de análisis estadísticos que incluyeron frecuencias, medidas de tendencia central y análisis de correlación.

Análisis de Tendencias del Mercado

A nivel micro, el estudio de los hábitos de compra y los canales preferidos por los consumidores evidenció una inclinación hacia el uso de plataformas digitales para la adquisición de productos y una valoración positiva de la participación en eventos temáticos relacionados con la cerveza artesanal. Estos hallazgos proveyeron insumos directos para el diseño de estrategias de marketing y comercialización.

En el plano macroeconómico y sectorial, la investigación confirmó un crecimiento sostenido en la demanda de cervezas artesanales en Paraguay. Este incremento parece estar impulsado por un interés creciente en productos de origen local y de calidad percibida como superior, enmarcado en tendencias

económicas y culturales favorables para este tipo de emprendimientos.

Evaluación del Entorno Competitivo: Modelo de las Cinco Fuerzas

El análisis del atractivo de la industria, basado en el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, arrojó un valor promedio total de 3.54, lo que se interpreta como un atractivo moderadamente alto.

- Amenaza de Nuevos Entrantes: Se determinó que las barreras de entrada al mercado son considerablemente altas, con una valoración promedio de 4.0. Factores como la diferenciación del producto, la innovación requerida y las relaciones estratégicas con proveedores contribuyen a esta barrera protectora para los negocios ya establecidos.
- Barreras de Salida: Estas se identificaron como moderadas, con un promedio de 3.0, sugiriendo que las empresas podrían enfrentar ciertas dificultades para abandonar el mercado una vez que han ingresado.
- Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos: El riesgo de sustitución se calificó como moderado, obteniendo un promedio de 3.0. La diversidad de productos sustitutos disponibles y los hábitos de consumo preexistentes son factores influyentes en esta dinámica. Esta fuerza presentó el valor más bajo dentro del análisis, señalando un área que demanda estrategias de diferenciación continua.
- Poder de Negociación de los Compradores: Se encontró que los compradores poseen un poder de negociación moderado, con un promedio de 3.5 en la escala de evaluación. Si bien el acceso a información y la existencia de alternativas les otorgan cierto poder, una propuesta de valor claramente diferenciada puede mitigar esta influencia.

- Poder de Negociación de los Proveedores: El análisis de esta fuerza, reflejado en una puntuación de 3.7, indicó un poder moderadamente alto. La disponibilidad de materias primas y la capacidad de producción y cumplimiento de plazos por parte de los proveedores fueron identificados como factores atractivos desde la perspectiva del proveedor. No obstante, se observaron oportunidades para la innovación y el desarrollo conjunto con proveedores estratégicos.

Análisis Situacional (FODA)

Se llevó a cabo un análisis exhaustivo de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) concernientes al "Almacén CerveceArt Hub Artesanal". Los resultados de este análisis situacional, detallados en la Tabla 7: Matriz FODA, permitieron identificar factores internos clave, como la capacidad de ofrecer productos personalizados y la flexibilidad operativa, así como factores externos, tales como el crecimiento del mercado de cerveza artesanal (Oportunidad) y la intensificación de la competencia (Amenaza).

Contexto Demográfico y Tamaño del Mercado

La investigación se fundamentó en datos secundarios para contextualizar el mercado. La población objetivo se definió como habitantes de Asunción y su primer anillo metropolitano con interés en cervezas artesanales, utilizando una muestra de 97 encuestados para la fase primaria. Se consideraron estadísticas demográficas de la Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos (DGEEC), incluyendo la edad promedio de la población paraguaya y su estructura, para informar el perfil del mercado. Se evaluó el crecimiento histórico del consumo de alcohol y la edad media poblacional y se presentaron proyecciones sobre el crecimiento esperado del mercado objetivo.

Posicionamiento frente a Competidores

La evaluación del posicionamiento en relación con los competidores se basó en un análisis comparativo de diversos factores. La Tabla 16: Posicionamiento de competidores sintetiza esta evaluación, donde se asignaron puntuaciones a criterios como la calidad del producto, el precio, la experiencia del cliente, la innovación y las estrategias de promoción. En este análisis, el concepto de negocio propuesto obtuvo una puntuación de 5 (alta) en "Calidad del Producto" y "Experiencia del Cliente".

DISCUSIÓN

La presente sección se dedica a la interpretación y contextualización de los resultados obtenidos, contrastándolos con los objetivos que guiaron la investigación sobre la viabilidad y estrategia del "Almacén CerveceArt Hub Artesanal". Se examina cómo los hallazgos del análisis de mercado, la evaluación competitiva, y las proyecciones

financieras responden a las metas específicas y, en última instancia, al objetivo general del estudio.

Análisis de las Fuerzas Competitivas y Estrategia Sostenible

El primer objetivo específico se centró en analizar las fuerzas competitivas del mercado de la cerveza artesanal en Asunción y desarrollar una estrategia para crear una ventaja competitiva sostenible. Los resultados del análisis sectorial, aplicando el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, revelaron que, si bien el mercado presenta oportunidades significativas derivadas del crecimiento de la demanda, también existen desafíos notables. Se identificó un atractivo promedio general de la industria de 3.54, con barreras de entrada considerablemente altas (promedio 4.0), lo cual es favorable para un nuevo actor que logre

establecerse. No obstante, la amenaza de productos sustitutos se consideró moderada (promedio 3.0), al igual que el poder de negociación de los compradores (3.5) y el de los proveedores (3.7).

Ante este panorama, la estrategia propuesta para el "Almacén CerveceArt Hub Artesanal" se fundamenta en la diferenciación. Esta no se limita al producto en sí, sino que abarca una experiencia integral para el consumidor, combinando la oferta de cervezas artesanales exclusivas, la organización de eventos temáticos y catas, una robusta estrategia multicanal que integra el espacio físico con plataformas digitales, y un servicio altamente personalizado. Se postula que esta combinación de elementos permitirá al almacén consolidar una posición de referente en el sector y construir una ventaja competitiva difícil de replicar.

Estudios de Mercado: Identificación de Tendencias y Perfil del Cliente

El segundo objetivo específico buscó realizar estudios de mercado a nivel macro y micro para identificar tendencias de consumo, el perfil del cliente objetivo y oportunidades de expansión. A nivel macro, los estudios confirmaron un crecimiento sostenido en la demanda de cervezas artesanales en Paraguay, fenómeno impulsado por un creciente interés en productos locales y de calidad superior. Este interés se enmarca en tendencias económicas y culturales favorables. El análisis de datos demográficos secundarios (DGEEC), que consideró la estructura poblacional, la distribución por edad (con un enfoque en el rango de 30 a 65 años) y el nivel socioeconómico (NSE Medio, Medio Alto y Alto), proporcionó un marco para dimensionar el mercado potencial.

A nivel micro, la investigación primaria, que incluyó encuestas a 97 participantes, permitió definir con mayor precisión el perfil del cliente objetivo en Asunción y su primer anillo. Se identificaron hábitos de compra y canales preferidos, destacándose una tendencia hacia el uso de plataformas digitales y la participación en eventos temáticos. Un hallazgo particularmente relevante fue que el 100% de los encuestados expresó su deseo de contar con una tienda especializada en cervezas artesanales. Estos resultados, obtenidos mediante un enfoque cuantitativo de diseño transversal y subtipo descriptivo, son fundamentales para el diseño de estrategias de marketing y fidelización alineadas con las expectativas del consumidor, como sugiere la literatura sobre análisis de mercado.

Plan de Marketing Integral y Estrategias Multicanal

En respuesta al tercer objetivo específico, se elaboró un plan de marketing integral. Este plan integra un enfoque estratégico multicanal diseñado para posicionar la marca "CerveceArt" en un mercado competitivo, satisfacer las necesidades del consumidor y diferenciarse de la oferta existente. El plan se articula en torno al Marketing Mix, poniendo énfasis en la diferenciación del producto a través de la calidad, autenticidad y origen local. La estrategia de precios se definió como medio-alta, buscando reflejar la calidad ofrecida. La distribución se concibió como multicanal, combinando una tienda física estratégicamente ubicada con una plataforma digital que incluye opciones de entrega a domicilio para asegurar la accesibilidad. La promoción, por su parte, combina herramientas digitales como redes sociales y SEO con la organización de eventos locales.

Se espera que esta estrategia de diferenciación atraiga a un nicho de

consumidores que valora tanto los productos únicos como un servicio personalizado. La promoción digital está orientada a mejorar el alcance y la visibilidad de la marca, mientras que los elementos experienciales como catas y talleres buscan educar al cliente y reforzar la propuesta de valor del almacén. Este enfoque se alinea con las definiciones contemporáneas de marketing que priorizan la creación de valor y relaciones con el cliente.

Desarrollo de Planes Administrativo, Técnico y Legal

El cuarto objetivo específico abordó el desarrollo de los planes administrativo, técnico y legal para asegurar la correcta operación del negocio. El plan administrativo establece una estructura organizativa eficiente, con roles y responsabilidades claramente definidos (ver Figura 12), y manuales de funciones para puestos clave como el Gerente Administrativo, Encargado de Local y Ayudante de Salón. Se incluyen políticas y procedimientos para la gestión de recursos humanos y financieros. El plan técnico detalla los requerimientos operativos, como la disposición de equipos y la logística necesaria para mantener la calidad del servicio.

Desde la perspectiva legal, se priorizó el cumplimiento integral de la normativa vigente. Esto incluye la constitución de la empresa como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), una figura que ofrece ventajas como la limitación de la responsabilidad de los socios al capital aportado, en línea con lo expuesto por Bellenzier Cáceres, y otros (2024). Se detallaron los procesos para la inscripción en registros clave: matrícula de comerciante, rúbrica de libros contables, registro en la Subsecretaría de Estado de Tributación (SET), Instituto de Previsión Social (IPS), Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS), Registro de Marca ante la Dirección Nacional de Propiedad

Intelectual (DINAPI), y la obtención de la patente comercial en la Municipalidad de Asunción. Se identificaron las leyes (e.g., Ley 1294/98 de Registro de Marca) y decretos que regulan la actividad comercial y tributaria en Paraguay, así como normativas de protección al consumidor. Este marco legal busca asegurar la transparencia y responsabilidad operativa.

Viabilidad Económica y Financiera del Proyecto a Cinco Años

Finalmente, el quinto objetivo específico consistió en determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto en un horizonte de cinco años. Las proyecciones de ingresos, costos y los estados financieros resultantes (estado de resultados, balance general y flujo de caja) indican que el proyecto es capaz de generar utilidades significativas y sostenibles. Indicadores clave de rentabilidad como el Valor Actual Neto (VAN), que asciende a Gs 773.370.032, y la Tasa Interna de Retorno (TIR) del 156%, superan ampliamente los umbrales de aceptación. El periodo de recuperación de la inversión (PRI) se estimó en 1 año y 2 meses (1.179 años), y el Retorno sobre la Inversión (ROI) muestra una evolución favorable, alcanzando el 38.44% en el quinto año.

El análisis del punto de equilibrio demostró que las ventas proyectadas exceden el nivel necesario para cubrir costos fijos y variables. Adicionalmente, ratios financieros como el de liquidez (superior a 2.81 en todos los periodos) y el de endeudamiento (que disminuye progresivamente) reflejan una sólida salud financiera. El análisis de sensibilidad, si bien mostró una reducción de la rentabilidad en escenarios pesimistas, confirmó que el proyecto mantiene su viabilidad incluso bajo condiciones adversas. Esta evaluación se adhiere a metodologías reconocidas para la preparación y evaluación de proyectos, que enfatizan el análisis de rentabilidad, solvencia y liquidez.

Síntesis de la Viabilidad del Proyecto

En consideración del objetivo general de determinar la viabilidad económica y financiera del "Almacén CerveceArt Hub Artesanal", el análisis integral de los componentes del plan de negocio permite afirmar su solidez y potencial de éxito. Las proyecciones financieras son robustas, el análisis de mercado identifica una demanda clara y un perfil de cliente receptivo, y la evaluación de la competencia, aunque presente, permite delinear estrategias de diferenciación efectivas. La estructura organizacional y los planes operativos y legales propuestos sustentan una operación eficiente y conforme a la normativa. Por lo tanto, se concluye que el proyecto es viable y presenta una oportunidad de inversión atractiva con un manejo financiero responsable y una estrategia de mercado bien definida.

CONCLUSIONES

El análisis exhaustivo de las fuerzas competitivas inherentes al mercado de la cerveza artesanal en Asunción condujo a la formulación de una estrategia de diferenciación, diseñada para asegurar una ventaja competitiva sostenible para el "Almacén CerveceArt Hub Artesanal". Esta estrategia se cimenta en la oferta de una experiencia integral que trasciende la mera comercialización de productos.

La investigación de mercado, desarrollada tanto a nivel macro como micro, confirmó un entorno favorable para la iniciativa, identificando tendencias de consumo ascendentes y un perfil de cliente objetivo receptivo a propuestas de valor innovadoras y personalizadas. Los hallazgos de este estudio proporcionaron una base empírica sólida para el desarrollo de las subsecuentes estrategias comerciales y operativas.

Con base en lo anterior, se estructuró un plan de marketing integral que articula la promoción de la marca, el posicionamiento del establecimiento y la implementación de un enfoque multicanal para la captación y fidelización de clientes. Este plan busca establecer una conexión efectiva con el segmento meta, utilizando una combinación de herramientas digitales y tradicionales, así como eventos experienciales que refuercen la propuesta de valor del almacén.

Paralelamente, se definieron los planes administrativo, técnico y legal, los cuales sientan las bases para una operación eficiente y en conformidad con el marco normativo vigente. Estos planes contemplan desde la estructura organizativa y los requerimientos técnicos hasta el cumplimiento de las obligaciones legales, asegurando una gestión interna adecuada y la protección de los intereses del negocio.

Desde la perspectiva económico-financiera, las proyecciones y análisis realizados a cinco años confirman la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto. Los indicadores financieros clave, incluyendo un Valor Actual Neto (VAN) de Gs 773.370.032 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 156%, evidencian un retorno positivo sobre la inversión y una capacidad de generación de utilidades que superan los costos operativos. El periodo de recuperación de la inversión se estimó en 1 año y 2 meses, y el retorno sobre la inversión (ROI) mostró una evolución positiva, alcanzando el 38,44% al quinto año. El análisis de sensibilidad, además, corroboró la robustez financiera del proyecto ante variaciones en los supuestos clave.

En virtud de lo expuesto, la investigación integral permite concluir la sólida viabilidad económica y financiera para la creación y operación del "Almacén CerveceArt Hub Artesanal" en Asunción y sus áreas de influencia. El modelo de

negocio propuesto, que combina una oferta diferenciada con una gestión estratégica y responsable, se presenta como una oportunidad de inversión con perspectivas favorables de crecimiento y consolidación en el mercado paraguayo de cerveza artesanal.

REFERENCIAS

Bellenzier Cáceres, M. L., Sosa Méndez, A. S., Noguera Velázquez, C. L., Cardozo Urunaga, D. R., Ferreira Benítez, M. D., & Spinzi de Boungermini, S. P. (2024). Construyendo Empresas en Paraguay. Asunción: Universidad de Integración de las Américas.

Chiavenato, I. (2004). Introducción a la teoría general de la administración (séptima ed.).

México: MacGraw-Hill/Interamericana. Recuperado el 8 de Enero de 2019 Chiavenato, I. (2007). Administración de los recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. México, D.F.: McGraw-Hill.

Creswell, J. W., & Creswell, D. J. (2018). Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Los Angeles: SAGE.

DGEEC. (2002). Población nacional estimada y proyectada, según sexo, departamento y distrito. Asunción. Py: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos.

Dirección Nacional de Ingresos Tributarios – DNIT. (2023). Sé formal, sé RESIMPLE. Recuperado el 11 de mayo de 2024, de https://www.dnit.gov.py/web/portal- institucional/

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: McGray-Hill

Interamericana Editores, S.A.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Principles of Marketing. Essex, England: Pearson Education Limited.

Porter, M. E. (2007). Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Patria. Trigésima séptima reimpresión.

Randall, G. (2003). Principios de marketing. Madrid: Thomson Paraninfo.

Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag Puelma, J. (2018). PREPARACIÓN (Sexta ed.). México DF,México. Recuperado el 12 de 10 de 2023, de http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1243/1/Sapag proyectos%206ta%20edici%C3%B3n.pdf

La participación ciudadana en la Gestión del Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social de Asunción, Paraguay: retos y oportunidades en el contexto actual, del año 2024.

Citizen participation in the Management of the Ministry of Public health and Social Welfare in Asunción, Paraguay: challenges and opportunities in the current context, 2024.

Víctor Manuel Florentín Cristaldo, Edgar Ariel Ramírez Patiño, Cyndy Patricia Azucena Bogarin de Barrios, Encina Ortellado, María Luisa

.

Universidad de la Integración de las Américas – UNIDA

RESUMEN

El presente estudio analizó la participación ciudadana en la gestión del Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPBS) de Paraguay, con énfasis en Asunción en 2024. El objetivo fue identificar desafíos y oportunidades en la implementación de mecanismos efectivos. Se aplicó una metodología cualitativa, descriptiva, con diseño no experimental y corte transversal. Se utilizó revisión documental y análisis de contenido sobre fuentes secundarias. Los hallazgos revelaron baja participación ciudadana, debido a mecanismos insuficientes, escasa comunicación, debilidades normativas y limitada tecnología. Se identificaron oportunidades como la adaptación de modelos internacionales y el fortalecimiento de plataformas digitales. Se concluye que mejorar la participación exige una transformación estructural que promueva transparencia, legitimidad y eficacia en la gestión pública.

Palabras claves: Gobernanza. Participación Ciudadana. Políticas Públicas. Salud Pública. Transparencia.

ABSTRACT

This study analyzed citizen participation in the management of Paraguay's Ministry of Public Health and Social Welfare (MSPBS), focusing on Asunción in 2024. The objective was to identify challenges and opportunities in implementing effective participation mechanisms. A qualitative, descriptive methodology was applied, using a non- experimental, cross-sectional design. Documentary review and content analysis of secondary sources were conducted. The findings revealed low citizen participation due to insufficient mechanisms, poor communication, weak legal frameworks, and limited technological integration. Opportunities were identified, such as adapting international models and strengthening digital platforms. It is concluded that enhancing participation requires a structural transformation to promote transparency, legitimacy, and effectiveness in public health management.

Keywords: Citizen Participation. Governance. Public Health. Public Policy. Transparency.

INTRODUCCIÓN

La participación ciudadana constituye uno de los pilares esenciales en la construcción de sistemas democráticos inclusivos y efectivos, particularmente en el ámbito de la gestión pública. En este marco, el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPBS) de Paraguay representa un espacio crítico donde la interacción entre ciudadanía e instituciones puede incidir directamente en la calidad, legitimidad y eficacia de las políticas de salud. Esta participación, entendida como el involucramiento activo de la población en la toma de decisiones que afectan su bienestar, ha sido reconocida por organismos internacionales como un componente indispensable del desarrollo sostenible y

la gobernanza transparente (CEPAL, 2018; Naciones Unidas, 2015).

El vínculo entre participación ciudadana y mejora institucional se observa con claridad en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular el ODS 3, que promueve la salud y el bienestar, y el ODS 16, orientado a fortalecer instituciones eficaces, responsables e inclusivas. La intersección de ambos objetivos cobra especial relevancia en contextos donde las políticas públicas carecen de mecanismos estructurados que faciliten la interacción ciudadana, como ocurre en Paraguay. Pese a los avances normativos, persisten brechas importantes entre las disposiciones constitucionales y su implementación práctica en los espacios de decisión del sistema sanitario (STP, 2023; MSPBS, 2016).

El estudio aquí presentado tuvo como propósito examinar esta problemática en profundidad, situándola en el contexto institucional del MSPBS durante el año 2024. A partir de una revisión documental crítica, se procuró identificar las condiciones estructurales, normativas y tecnológicas que facilitan u obstaculizan el ejercicio participativo de la ciudadanía en la gestión de la salud pública. En este marco, se formuló la siguiente pregunta de investigación: ¿cuáles son los desafíos y las oportunidades actuales para fortalecer la participación ciudadana en la gestión del Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social en Paraguay?

Cabe considerar que, a nivel internacional, se han documentado experiencias exitosas de participación ciudadana en el ámbito sanitario. Modelos como los de Canadá y España incorporan activamente a representantes sociales en comités de evaluación, planificación y seguimiento de los servicios sanitarios, generando políticas más alineadas con las necesidades locales (CEPAL, 2018;

MSPBS, 2024). Esta evidencia sugiere la posibilidad de adaptar prácticas similares en el contexto paraguayo, aunque no sin atender a las particularidades institucionales, culturales y tecnológicas del entorno.

La escasa apropiación ciudadana en la gestión de la salud en Paraguay puede ser atribuida, en parte, a la débil institucionalización de espacios de participación, a la limitada disponibilidad de plataformas digitales inclusivas y a la ausencia de normativas específicas que regulen la intervención ciudadana en procesos clave. Estas deficiencias impactan directamente en la transparencia, la eficiencia administrativa y la legitimidad de las decisiones públicas (Amnesty International, 2024). No se descarta, asimismo, la influencia de factores socioculturales que históricamente han limitado el ejercicio efectivo de derechos cívicos, especialmente en sectores vulnerables.

Por otro lado, la revisión bibliográfica reveló una escasez de estudios nacionales enfocados en analizar críticamente la participación ciudadana dentro del sector salud. Este vacío académico acentúa la necesidad de generar conocimiento aplicado que permita comprender el estado actual de esta participación, identificar barreras estructurales, y proponer vías de acción que fortalezcan su implementación. En este sentido, la presente investigación se inscribe dentro de la línea de estudio en Gestión Integral de Políticas Públicas, con un enfoque orientado a la mejora de la gobernanza y la democratización institucional en Paraguay.

Además de su pertinencia académica, la relevancia práctica del estudio radica en la posibilidad de incidir en el diseño de políticas públicas más participativas y sostenibles. Se parte de la hipótesis intermedia de que la articulación entre ciudadanía y sistema de salud no solo mejora la calidad de los servicios, sino

que también incrementa la confianza pública en las instituciones sanitarias, aspecto crítico en tiempos de crisis epidemiológica o de reestructuración del sector.

Por último, resulta necesario destacar la urgencia de explorar nuevas formas de interacción digital que superen las barreras de acceso y conectividad aún presentes en segmentos de la población. La transformación digital en el sector público podría constituir, bajo ciertas condiciones, una vía para facilitar la participación ciudadana efectiva, siempre que se asegure la inclusión, la capacitación y la disponibilidad de datos abiertos. Esta línea de análisis, si bien incipiente en el caso paraguayo, ofrece un terreno fértil tanto para investigaciones futuras como para el diseño de herramientas que consoliden el vínculo entre ciudadanía e instituciones.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

El presente estudio adoptó un enfoque metodológico de carácter cualitativo, orientado a la comprensión e interpretación de fenómenos sociales vinculados con la participación ciudadana en la gestión pública. Este enfoque permitió analizar el comportamiento, las percepciones y las limitaciones asociadas al involucramiento de los ciudadanos en los procesos decisionales del Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPBS) de Paraguay.

El nivel de investigación fue descriptivo, lo que implicó una delimitación al análisis del estado actual de la participación ciudadana sin intervención directa en los procesos administrativos del MSPBS. Acorde con este planteamiento, se empleó un diseño no experimental, debido a la ausencia de manipulación de variables. Asimismo, se optó por un diseño de corte transversal, lo que permitió la recolección de datos en un único momento temporal, facilitando una

caracterización puntual y contextualizada del fenómeno observado.

La unidad de análisis se centró en la participación ciudadana, definida en términos de su influencia e incidencia en las decisiones institucionales del MSPBS. Esta unidad resultó clave para identificar tanto los mecanismos existentes como las barreras estructurales que afectan la inclusión efectiva de la ciudadanía en los procesos de gestión sanitaria. La elección de dicha unidad respondió a la necesidad de visibilizar el rol de la ciudadanía como actor relevante en la formulación y evaluación de políticas públicas en salud.

En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se recurrió a la revisión documental y al análisis de contenido. Los instrumentos utilizados incluyeron documentos oficiales, artículos académicos y materiales provistos por la docente responsable del acompañamiento metodológico. Todos los insumos fueron organizados y sistematizados de manera manual por el equipo de investigación, siguiendo criterios de pertinencia temática, actualidad y relevancia para los objetivos del estudio.

Los procedimientos metodológicos incluyeron la búsqueda dirigida de fuentes, su selección crítica y el análisis exhaustivo de contenido con el propósito de extraer información sustantiva para el análisis. Este proceso implicó la identificación de categorías clave relacionadas con la participación ciudadana, tales como canales de comunicación institucional, marcos normativos, recursos tecnológicos disponibles y experiencias comparadas en otros contextos.

Respecto a las fuentes de información, se recurrió mayoritariamente a fuentes secundarias. Entre estas se incluyen artículos científicos revisados por pares, informes emitidos por organismos gubernamentales, y documentación oficial del MSPBS. La integración de estos materiales posibilitó un abordaje amplio y

contextualizado del objeto de estudio, permitiendo analizar tanto los fundamentos normativos de la participación ciudadana como su expresión práctica en la gestión pública paraguaya.

El contexto de la investigación estuvo delimitado geográficamente a la ciudad de Asunción, Paraguay, y temporalmente al año 2024. El foco específico se centró en los procesos administrativos, comunicacionales y participativos del Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social, institución que desempeña un papel central en la política sanitaria nacional y cuyo vínculo con la ciudadanía presenta desafíos relevantes.

En lo relativo a los materiales utilizados, si bien secundarios en el diseño metodológico, resultaron operativamente significativos. Se emplearon insumos didácticos proporcionados por la docente, una computadora para la redacción y análisis del contenido, así como herramientas de comunicación digital como WhatsApp, utilizadas para la coordinación del trabajo en equipo. El acceso a internet fue esencial para la consulta bibliográfica y la recopilación de datos, mientras que la dedicación horaria de cada integrante del grupo constituyó un recurso organizativo fundamental en el desarrollo de la investigación.

RESULTADOS

La presente investigación fue desarrollada en la ciudad de Asunción, Paraguay, durante el año 2024, con el propósito de examinar críticamente la participación ciudadana en la gestión del Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPBS). El análisis se centró en la identificación de oportunidades y desafíos en la implementación de mecanismos que favorezcan una intervención efectiva de la ciudadanía en las políticas de salud pública. A partir del análisis documental realizado, se sistematizaron diversos hallazgos que permiten

caracterizar el estado actual de dicha participación.

El primer hallazgo relevante se relaciona con el bajo nivel de participación ciudadana observado en los procesos de planificación y evaluación de las políticas sanitarias implementadas por el MSPBS. A pesar de los marcos normativos generales que reconocen el derecho a participar en asuntos públicos, la evidencia recogida indica que la ciudadanía no ejerce este derecho de manera efectiva en el ámbito de la salud. Esta situación sugiere una desconexión persistente entre la formulación técnica de las políticas y las demandas sociales, lo que puede traducirse en una menor legitimidad y eficacia de las intervenciones estatales.

En este sentido, si bien se constataron ciertos esfuerzos institucionales orientados a fomentar la participación social, los mecanismos actualmente disponibles resultan insuficientes para asegurar una representación significativa y sostenida. Las estructuras formales que podrían canalizar la voz de los ciudadanos presentan limitaciones tanto en su cobertura como en su capacidad operativa, lo que obstaculiza su funcionamiento como instancias de deliberación o control social. Esta debilidad estructural se traduce, en la práctica, en procesos de toma de decisiones centrados predominantemente en actores gubernamentales, sin una articulación efectiva con la sociedad civil.

Otro aspecto destacado fue la carencia de canales de comunicación adecuados que faciliten un diálogo fluido entre la población y las autoridades sanitarias. La escasez de espacios institucionalizados para la retroalimentación ciudadana restringe las posibilidades de co-construcción de políticas, afectando negativamente la transparencia y la corresponsabilidad en la gestión pública. Este déficit comunicacional debilita el vínculo de confianza entre el Estado y la

ciudadanía, generando percepciones de distanciamiento o inaccesibilidad.

Desde el punto de vista normativo, se evidenció un marco legal débil en relación con la promoción explícita de la participación ciudadana en salud. Aunque la Constitución Nacional reconoce el derecho a participar en los asuntos públicos, este mandato no se ha traducido en instrumentos regulatorios específicos que garanticen su ejercicio en el sector sanitario. Esta omisión normativa representa una barrera para la institucionalización de prácticas participativas y para la construcción de ciudadanía activa en el ámbito de la salud.

Finalmente, se identificó un uso limitado de tecnologías digitales como medio para facilitar la interacción entre el MSPBS y la ciudadanía. A pesar del creciente acceso a internet en Paraguay, el ministerio no ha desarrollado plataformas robustas que permitan la participación virtual, lo que constituye una oportunidad desaprovechada para ampliar el alcance y la accesibilidad de los mecanismos participativos. Esta brecha tecnológica revela una desconexión entre las tendencias contemporáneas de gobierno abierto y la realidad operativa del sistema de salud pública nacional.

En conjunto, los hallazgos permiten afirmar que, aunque existe un reconocimiento generalizado sobre la importancia de la participación ciudadana en la gestión pública, los mecanismos vigentes en el contexto del MSPBS no son suficientes para garantizar su efectividad. La limitada institucionalización de espacios participativos, sumada a la debilidad normativa y tecnológica, plantea un escenario que requiere intervenciones estructurales orientadas al fortalecimiento democrático de las políticas públicas de salud. Más allá de los aspectos ya señalados, la investigación permitió identificar otros elementos

estructurales que contribuyen a la escasa efectividad de la participación ciudadana en la gestión del MSPBS. Uno de ellos es la ausencia de una cultura institucional orientada al diálogo horizontal con los actores sociales. En diversos documentos analizados, se observa una marcada tendencia a mantener esquemas verticales de toma de decisiones, en los que la ciudadanía es concebida principalmente como beneficiaria de políticas, más que como co-constructora de las mismas. Esta concepción restringe el desarrollo de capacidades cívicas y limita la consolidación de una ciudadanía activa y corresponsable.

Asimismo, se evidenció una débil articulación entre los distintos niveles de gobierno en lo referente a políticas participativas en salud. En el caso del MSPBS, la centralización de decisiones y recursos ha dificultado la implementación de estrategias locales de participación, especialmente en regiones con menor infraestructurainstitucional. Esta desconexión territorial impide el reconocimiento de dinámicas comunitarias específicas y obstaculiza la adecuación de las políticas a las particularidades socioeconómicas de cada territorio. La inexistencia de mecanismos de coordinación interinstitucional también impide que se capitalicen experiencias locales exitosas, que podrían ser replicadas o adaptadas en otras áreas.

Por otra parte, el análisis evidenció la falta de procesos sistemáticos de evaluación de los dispositivos participativos existentes. No se encontraron evidencias de mecanismos que monitoreen de manera continua el impacto, la calidad o la inclusividad de los espacios de participación promovidos por el MSPBS. Esta ausencia de evaluación no solo impide la mejora de las herramientas utilizadas, sino que además debilita la rendición de cuentas en

torno a las políticas de participación. En consecuencia, las iniciativas que logran implementarse carecen de retroalimentación estructurada y, por tanto, de posibilidad real de mejora continua.

También resultó pertinente observar la escasa presencia de estrategias de formación ciudadana vinculadas al derecho a participar. En el material revisado no se identificaron programas institucionales de educación cívica orientados a fortalecer el conocimiento de la población sobre los canales, derechos y mecanismos disponibles para incidir en la gestión sanitaria. Esta omisión puede interpretarse como un factor que limita la apropiación social de los procesos participativos y perpetúa las brechas de acceso entre diferentes sectores de la población.

Finalmente, debe subrayarse la falta de incentivos institucionales para los funcionarios encargados de promover o facilitar la participación ciudadana. Los documentos analizados no registran estructuras internas dedicadas exclusivamente a la gestión participativa, ni contemplan la capacitación sistemática del personal en metodologías de participación. Esta carencia genera una tensión entre las exigencias normativas y las capacidades reales del aparato público para sostener procesos abiertos, inclusivos y sostenibles.

En conjunto, estos resultados complementarios revelan que el desafío de fortalecer la participación ciudadana en el MSPBS no se limita a la creación de canales formales, sino que requiere una transformación más profunda, que abarque desde la cultura organizacional hasta la redistribución territorial de competencias y recursos. De no abordarse estos aspectos estructurales, cualquier intento de institucionalizar mecanismos participativos corre el riesgo de quedar restringido a una formalidad sin incidencia real.

DISCUSIÓN

La presente investigación se orientó al análisis de las oportunidades y desafíos asociados a la implementación de mecanismos efectivos de participación ciudadana en la gestión del Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPBS) de Paraguay, con foco en la ciudad de Asunción durante el año 2024.

A la luz de los resultados obtenidos, es posible afirmar que el estudio logró responder al objetivo general, ofreciendo una caracterización crítica del estado actual de la participación ciudadana y su relación con las estructuras institucionales, normativas y tecnológicas del sistema de salud.

Los hallazgos revelaron un escenario marcado por una participación ciudadana reducida, especialmente en lo concerniente a la planificación y evaluación de políticas sanitarias. Esta observación guarda coherencia con la problemática inicial identificada en la introducción, en la que se señalaba un distanciamiento persistente entre las decisiones del MSPBS y las demandas reales de la población. Tal distanciamiento puede ser atribuido, en parte, a la insuficiencia de los mecanismos actualmente disponibles y a la falta de canales adecuados de comunicación entre la ciudadanía y las autoridades del sector salud. Esta carencia no solo impide la co-construcción de políticas, sino que erosiona la legitimidad de las decisiones adoptadas.

El análisis también evidenció un marco normativo débil. Si bien la Constitución Nacional reconoce el derecho a la participación, este derecho no se encuentra debidamente implementado en las políticas públicas de salud, ni se traduce en disposiciones operativas claras dentro del MSPBS. Esta situación confirma la existencia de una brecha entre la garantía legal de los derechos ciudadanos y su efectivización institucional, en línea con los déficits de rendición de cuentas

y transparencia referidos previamente. Asimismo, la investigación destacó como desafío crítico la escasa utilización de tecnologías digitales para promover la participación. A pesar del crecimiento sostenido en el acceso a internet en Paraguay, el MSPBS no ha desarrollado plataformas virtuales que permitan una interacción accesible, abierta y continua con la ciudadanía.

Aunque el reconocimiento de la participación ciudadana como componente fundamental de la gestión pública se ha extendido discursivamente en los últimos años, los mecanismos implementados siguen siendo insuficientes para garantizar su ejercicio efectivo. Esta contradicción entre el plano declarativo y el plano operativo constituye una de las principales tensiones estructurales detectadas.

Con todo, el estudio también permitió identificar un conjunto de oportunidades que podrían ser aprovechadas para revertir este panorama. En primer lugar, se ratifica la necesidad de fortalecer la participación como vía para mejorar la transparencia, la eficacia y la legitimidad en la toma de decisiones del MSPBS. Esta orientación se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente con el ODS 3, que promueve el acceso universal a la salud, y el ODS 16, que aboga por instituciones inclusivas y responsables. La integración de la ciudadanía en las decisiones sanitarias puede contribuir al cumplimiento de ambas metas, al tiempo que mejora los resultados institucionales y amplía la confianza en el sistema público.

En segundo lugar, la experiencia internacional proporciona marcos de referencia útiles para orientar reformas en el caso paraguayo. Países como Canadá y España han institucionalizado la participación ciudadana en salud a través de comités consultivos, auditorías participativas y procesos deliberativos

abiertos. La adaptación contextualizada de estos modelos, más que su replicación directa, representa una oportunidad para diseñar mecanismos apropiados a la realidad local. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2018) ha sostenido que la participación ciudadana es un componente clave para fortalecer la legitimidad de las políticas públicas. En la misma línea, Amnesty International (2024) ha advertido sobre la necesidad urgente de mejorar el sistema de salud paraguayo, lo que refuerza la relevancia del presente estudio.

En cuanto a las limitaciones del trabajo, cabe señalar la dificultad de acceso a datos actualizados y la escasa disponibilidad de espacios formales de participación ciudadana en salud, factores que también fueron documentados por fuentes externas como Amnesty International. Asimismo, se reconoce como una debilidad metodológica la dependencia de fuentes secundarias, lo cual pudo haber limitado la profundidad interpretativa de algunos hallazgos. No obstante, una de las principales fortalezas del estudio radica en el análisis detallado del contexto institucional y normativo vigente, lo que permitió identificar de forma precisa las principales barreras y oportunidades para el fortalecimiento de la participación ciudadana.

En términos de implicancias, se considera que el tema abordado se encuentra en una fase crítica de desarrollo y exige intervenciones urgentes. Tal como ha afirmado Escobar de Morel (2012), la participación no solo constituye un derecho, sino un componente esencial del desarrollo humano y la gobernanza democrática. Por esta razón, resulta imprescindible promover la creación de plataformas digitales inclusivas, revisar los marcos normativos existentes, y desarrollar capacidades institucionales orientadas a facilitar la interlocución

efectiva entre el Estado y la ciudadanía.

De manera complementaria, se propone que futuras investigaciones profundicen en el diseño, implementación y evaluación de estrategias participativas adaptadas al sistema de salud paraguayo. La exploración de enfoques tecnológicos, el fortalecimiento de la formación ciudadana y el análisis comparativo de experiencias latinoamericanas podrían enriquecer las acciones futuras. Se espera que este documento sirva como base para nuevas indagaciones orientadas a mejorar la accesibilidad, la efectividad y el impacto real de la participación ciudadana en las políticas públicas de salud.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos a lo largo de esta investigación permiten establecer una comprensión crítica y fundamentada sobre la situación actual de la participación ciudadana en la gestión del Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPBS) de Paraguay, evidenciando la persistencia de barreras estructurales, normativas y tecnológicas que limitan su implementación efectiva.

El análisis desarrollado confirma que, si bien existe un reconocimiento generalizado de la importancia de incorporar a la ciudadanía en los procesos de toma de decisiones en salud, las condiciones institucionales vigentes no favorecen el ejercicio pleno de este derecho. Los mecanismos existentes carecen de solidez operativa, los canales de comunicación resultan insuficientes y el marco legal no contempla

disposiciones específicas que garanticen una participación activa, sostenida y vinculante por parte de la población.

Se constató, además, una escasa integración de herramientas digitales orientadas a facilitar la interacción entre ciudadanía e instituciones, lo que restringe el acceso a instancias participativas, incluso en un contexto de creciente conectividad. Esta brecha tecnológica, sumada a la ausencia de políticas de formación ciudadana y de estructuras administrativas especializadas, limita la construcción de una cultura participativa en el ámbito sanitario.

No obstante, se identificaron también oportunidades significativas para revertir este escenario. Entre ellas, destaca la posibilidad de adaptar experiencias internacionales exitosas y de alinear las reformas nacionales con los principios establecidos en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La incorporación progresiva de plataformas tecnológicas, la promoción de una normativa orientada a la participación efectiva, y la descentralización de los espacios de decisión aparecen como líneas de acción prioritarias. Se concluye, en consecuencia, que fortalecer la participación ciudadana en el MSPBS requiere una intervención integral que combine innovación normativa, inversión tecnológica y voluntad institucional sostenida. Solo a través de un enfoque sistémico será posible avanzar hacia una gestión pública en salud más democrática, transparente y orientada al bienestar colectivo.

REFERENCIAS

Amnesty International. (2024, septiembre). Paraguay: Millones de personas dependen de mejoras urgentes en el sistema público de salud. https://www.amnesty.org/es/latest/news/2024/05/paraguay-millones- personas-dependen-mejoras-urgentes-sistema-publico-salud/CEPAL. (2018). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Obtenido de La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe: https://www.cepal.org/es/publicaciones/40159-horizontes-2030-la- igualdad-centro-desarrollo-sostenible

Escobar de Morel, M. (2012). La participación ciudadana en Paraguay: Análisis a partir de la transición democrática. Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales, 119–140.

MSPBS. (2016). *Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social*. Obtenido de Política Nacional de Salud 2015-2030: https://www.mspbs.gov.py/

MSPBS. (2024). *Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social* . Obtenido de Paraguay y OPS/OMS acuerdan cooperación técnica 2024-2028. https://www.mspbs.gov.py/portal/30278/paraguay-y-opsoms-acuerdan cooperación técnica-2024-2028.html

STP. (2023). *Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social*. Obtenido de Segundo Plan de Acción Nacional en Población y Desarrollo 2023-2028 https://www.stp.gov.py/.

Influencia de las IA y las Redes Sociales, como estrategia de marketing para la Venta de Productos Cosméticos en la zona del mercado 4 de la Ciudad de Asunción.

Influence of IA and Social Media, as a marketing strategy for the sale of Cosmetic Products in the mercado 4 area of the City of Asunción.

José María Galeano Ramírez, Emilce Elizabeth Delgado Medina, Cynthia Elizabeth Barcovich Aquino, Ángel Sebastian Ferreira Silva, Silvia Natali Galeano Riveros

Universidad de la Integración de las Américas – UNIDA

RESUMEN

La presente investigación examinó la influencia del Social Media Marketing y la Inteligencia Artificial (IA) como estrategia para el aumento de las ventas de productos cosméticos en el Mercado 4 de Asunción. El objetivo general del estudio fue determinar la influencia de la IA y las redes sociales como herramientas estratégicas para el incremento de las ventas en los locales comerciales del rubro cosmético en dicha zona. Se empleó un enfoque de investigación mixto, con metodología descriptiva y aplicación de encuestas. Los resultados indican beneficios de la IA en la optimización de campañas y segmentación de audiencia, pero persisten desafíos como la precisión de herramientas, intervención humana y costos económicos. En conclusión, la implementación de campañas en redes sociales potenciadas por IA contribuye al aumento de las ventas, condicionado por la superación de estas barreras.

Palabras claves: Inteligencia Artificial. Marketing. Mercado 4. Redes Sociales. Ventas.

ABSTRACT

The present research examined the influence of Social Media Marketing and Artificial Intelligence (AI) as a strategy for increasing cosmetic product sales in Mercado 4, Asunción. The study's general objective was to determine the influence of AI and social media as strategic tools for increasing sales in cosmetic businesses within that area. A mixed-methods research approach was employed, utilizing a descriptive methodology and survey application. Results indicate benefits of AI in campaign optimization and audience segmentation, yet challenges persist, including tool precision, human intervention requirements, and economic costs. In conclusion, the implementation of social media campaigns powered by AI contributes to sales growth, contingent upon overcoming these identified barriers.

Keywords: Artificial Intelligence. Marketing. Mercado 4. Social Media. Sales.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio aborda la confluencia entre el *Social Media Marketing* y la Inteligencia Artificial (IA), examinando su influencia como estrategia de marketing en el incremento de las ventas de productos cosméticos en el Mercado 4 de Asunción. En este contexto, la investigación se propuso determinar la influencia de la IA y las redes sociales como herramientas estratégicas para el aumento de las ventas en los establecimientos comerciales de dicho sector dedicados al rubro de los cosméticos. Para ello, se planteó una pregunta central que guio el desarrollo del trabajo: ¿Cuál es la influencia de la IA y las redes sociales como herramientas estratégicas para el aumento de las ventas en locales comerciales del Mercado 4 de la ciudad de Asunción, dedicados al rubro de los cosméticos?

Este análisis cobra particular relevancia en el dinámico entorno comercial del Mercado 4 de Asunción, un área caracterizada por su diversidad y una creciente competencia en el sector de los cosméticos. La adopción de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y el marketing en redes sociales, ofrece a los comercios locales la oportunidad de diferenciarse, captar la atención de los consumidores y optimizar sus procesos de venta. Las empresas del sector buscan continuamente metodologías innovadoras para atraer a los consumidores, y la IA facilita el análisis de grandes volúmenes de datos, permitiendo la personalización de campañas de marketing y la adaptación de mensajes y ofertas a las preferencias y comportamientos específicos de los consumidores.

En la era digital actual, las redes sociales se han consolidado como plataformas esenciales para la interacción con los consumidores y la promoción de productos, especialmente en mercados de alta competitividad como el de los cosméticos. La integración de la IA con las redes sociales no solo posibilita una experiencia de compra personalizada, sino que también facilita la identificación de tendencias de consumo, preferencias y comportamientos de los usuarios. Esto resulta especialmente pertinente en el Mercado 4, donde la heterogeneidad de los consumidores y la progresiva digitalización de la población paraguaya configuran un escenario propicio para la implementación de estas estrategias de marketing. El análisis de datos obtenidos a través de las redes sociales, potenciado por la IA, permite una segmentación más precisa de las audiencias, lo que, a su vez, mejora la eficiencia de las campañas y aumenta la probabilidad de conversión de ventas.

Cabe considerar que esta investigación proporcionará a los comerciantes

locales del Mercado 4 herramientas para afrontar los desafíos inherentes a la integración tecnológica en sus estrategias de marketing, tales como el costo económico, la necesidad de intervención humana y la precisión en la interpretación de los datos. En suma, este estudio resulta fundamental no solo para comprender el impacto directo de la IA y las redes sociales en las ventas de productos cosméticos en este mercado específico, sino también para formular recomendaciones prácticas que coadyuven a los comerciantes locales a potenciar su competitividad y a adaptarse a un entorno comercial cada vez más digitalizado. La explotación estratégica de estas tecnologías puede permitir a los establecimientos comerciales distinguirse en un mercado altamente competitivo, optimizando la experiencia del cliente y maximizando los resultados económicos. Como parte de los objetivos específicos, se buscó determinar el aumento de las ventas a partir de la implementación de campañas en redes sociales, investigar cómo los algoritmos de IA inciden en la segmentación de audiencia en plataformas de redes sociales, y analizar la eficacia de los chatbots y asistentes virtuales impulsados por IA en la interacción con los clientes.

Adicionalmente, la expansión de las plataformas de *e-commerce* y la creciente preferencia de los consumidores por canales de compra digitales refuerzan la necesidad de integrar soluciones avanzadas de marketing. La inteligencia artificial, al permitir una comprensión más profunda del comportamiento del consumidor, ofrece la posibilidad de anticipar las demandas del mercado y ajustar las ofertas de productos de manera proactiva. Este enfoque no solo mejora la relevancia de las campañas publicitarias, sino que también contribuye a la construcción de relaciones duraderas con los clientes, al ofrecer

experiencias personalizadas que trascienden la mera transacción comercial.

Por otra parte, la interacción constante de los usuarios con las redes sociales genera un volumen considerable de datos, cuyo análisis mediante algoritmos de IA puede revelar patrones de consumo y preferencias emergentes que serían difíciles de identificar a través de métodos tradicionales. La capacidad de procesamiento de grandes conjuntos de datos, conocida como *big data*, combinada con la IA, facilita la optimización en tiempo real de las estrategias de marketing, permitiendo a los comerciantes responder con agilidad a las fluctuaciones del mercado y a las expectativas de los consumidores. Esta adaptabilidad es crucial en el sector de los cosméticos, donde las tendencias y las innovaciones de productos se suceden con rapidez, lo que exige una flexibilidad considerable por parte de los actores del mercado.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque de investigación mixto, combinando metodologías cuantitativas y cualitativas. La aproximación cuantitativa se manifestó mediante la utilización de escalas numéricas y preguntas de frecuencia, diseñadas para la recolección de datos estadísticos. Paralelamente, el componente cualitativo se implementó a través de preguntas abiertas, orientadas a explorar los desafíos y experiencias de los participantes, lo que permitió capturar percepciones y opiniones de carácter no numérico. La complementariedad inherente a esta dualidad metodológica buscó proporcionar una visión integral del fenómeno investigado. Este diseño metodológico se alinea con los principios abordados en la literatura especializada sobre métodos mixtos, como los propuestos por Creswell (2014).

En cuanto al alcance y tipo de investigación, el estudio se categorizó

principalmente como descriptivo. Su objetivo primordial consistió en la recopilación y presentación de datos específicos sobre la aplicación de la inteligencia artificial y las redes sociales en las campañas de marketing de productos cosméticos en el Mercado 4 de Asunción. Esta orientación buscó ofrecer un panorama detallado de las circunstancias actuales, sin pretender una profundización en las causas subyacentes de las observaciones realizadas. La metodología descriptiva se sustentó en la recolección de información a través de encuestas, en consonancia con los planteamientos de Babbie (2016) sobre la descripción de características poblacionales en un área de estudio.

La población objeto de estudio incluyó al personal de atención al cliente de la totalidad de los locales de cosméticos situados en la zona del Mercado 4 de Asunción. La elección de este grupo se justificó por su interacción directa con los clientes, lo que les confiere un conocimiento valioso sobre la efectividad de las herramientas de IA y el marketing en redes sociales. La muestra, por su parte, consistió en el personal de atención al cliente de diez locales de cosméticos seleccionados dentro de la misma área geográfica. Esta muestra se consideró suficientemente diversa para ofrecer una representación fidedigna del contexto de interés.

La técnica principal de recolección de datos empleada fue la encuesta, administrada mediante la plataforma Google Forms. El instrumento se compuso de un conjunto de preguntas estructuradas, que abarcaban tanto formatos cerrados como de selección múltiple, diseñadas para obtener información tanto cuantitativa como cualitativa. Las preguntas de investigación se tradujeron en ítems de encuesta con formatos específicos: el uso de herramientas de IA se abordó con una pregunta cerrada que incluía opciones predefinidas y una

alternativa para especificar "otra"; la frecuencia de las campañas con IA se evaluó mediante una pregunta cerrada con opciones de múltiple elección (Nunca, Ocasionalmente, Regularmente, Siempre); el género predominante en las compras impulsadas por IA se determinó con una pregunta cerrada de opciones múltiples; el impacto de la IA en la optimización de campañas se midió a través de una escala Likert de 1 a 5; y los principales desafíos al integrar la IA se identificaron mediante una pregunta de selección múltiple. El proceso de recolección de datos abarcó un periodo aproximado de ocho semanas e implicó un contacto inicial con los locales, la distribución de la encuesta (vía correo electrónico o WhatsApp), una fase de recolección inicial, un seguimiento constante, una revisión intermedia de las respuestas, una segunda fase de recolección y, finalmente, el cierre y consolidación de los datos. El diseño de la encuesta y el posterior análisis de datos categóricos se fundamentaron en las metodologías expuestas en la literatura académica, específicamente en trabajos como el de J. Scott Long, quien aborda el análisis de datos provenientes de encuestas con respuestas categorizadas.

La implementación de la encuesta, concebida para una recolección de datos detallada y sistematizada, implicó un cronograma de actividades rigurosamente planificado. Este incluía desde el desarrollo del protocolo de investigación y el diseño de los instrumentos, con una prueba piloto previa, hasta la gestión de las respuestas en fases sucesivas. La distribución del instrumento se realizó a través de canales digitales, como correo electrónico y WhatsApp, buscando facilitar el acceso a los participantes y optimizar la tasa de respuesta.

El monitoreo continuo de las respuestas y el envío de recordatorios semanales fueron componentes clave del procedimiento para asegurar una recolección de

datos exhaustiva. Esta fase de seguimiento también contempló la posibilidad de realizar ajustes intermedios en la encuesta, si fuera necesario, para mejorar la calidad y cantidad de las respuestas obtenidas, culminando en la recopilación y clasificación final de los datos para su posterior análisis.

RESULTADOS

La presente sección detalla los hallazgos derivados de la investigación, obtenidos mediante la aplicación de una encuesta al personal de atención al cliente de locales de cosméticos ubicados en el Mercado 4 de Asunción. Los resultados se estructuran en función de las preguntas específicas formuladas en el instrumento de recolección de datos. En cuanto al uso actual de herramientas de Inteligencia Artificial (IA) en campañas de marketing en redes sociales, los datos recopilados permitieron identificar las herramientas específicas de IA empleadas por el personal encuestado. La prevalencia de herramientas como chatbots y algoritmos de segmentación, entre otras, así como la categorización de las respuestas abiertas, se detalla en la siguiente sección.

Respecto a la frecuencia con la que se utilizan herramientas de IA en campañas de marketing digital, se presenta la distribución de las respuestas obtenidas, incluyendo el porcentaje de locales que reportan usar IA 'Nunca', 'Ocasionalmente', 'Regularmente' o 'Siempre' en sus iniciativas digitales.

El análisis del género predominante en las compras impulsadas por el uso de IA en marketing digital se basa en la distribución de las respuestas del cuestionario. Los hallazgos indican la percepción sobre qué género (Masculino, Femenino, Ambos por igual) se considera predominante en las compras influenciadas por estrategias de marketing digital que incorporan IA, o si los

encuestados carecen de información suficiente al respecto.

En lo que concierne al impacto percibido de la IA en la optimización de campañas de marketing en redes sociales, se presentan los resultados, incluyendo el promedio y la distribución de las calificaciones asignadas en una escala del 1 al 5, donde una puntuación superior denota un mayor impacto percibido en la optimización.

Finalmente, se detallan los principales desafíos enfrentados al integrar la IA en la estrategia de marketing en redes sociales. Los resultados exponen los obstáculos más frecuentemente seleccionados por los encuestados. Esto abarca el porcentaje de menciones para desafíos como la falta de respuestas específicas, lo que puede generar quejas por parte del cliente; la ineficiencia en el análisis de las necesidades del cliente, que no siempre resulta 100% acertado; la necesidad constante de intervención humana para asegurar la precisión de la IA; y los gastos económicos asociados.

Si bien las preguntas de la encuesta se orientaron a captar percepciones, los datos recabados proporcionan indicadores relevantes para los objetivos específicos del estudio. Por ejemplo, el aumento de las ventas a partir de campañas en redes sociales puede inferirse a través de las percepciones sobre el impacto de la IA y los desafíos económicos asociados. No obstante, la metodología descriptiva, basada en encuestas de percepción, limita la capacidad de establecer una causalidad directa. La influencia de los algoritmos de IA en la segmentación de audiencia se puede abordar analizando el uso de herramientas de IA y el impacto percibido en la optimización, considerando que la IA facilita la segmentación mediante el análisis de patrones de consumo. La eficacia de los chatbots y asistentes virtuales se reflejará en los resultados

sobre su utilización y, particularmente, en los desafíos relacionados con la interacción con el cliente, la precisión o la necesidad de intervención humana. La presentación detallada de estos resultados, incluyendo tablas y gráficos pertinentes, busca describir el panorama actual del uso, frecuencia, impacto percibido y desafíos de la IA en el marketing de redes sociales en los locales de cosméticos del Mercado 4 de Asunción.

Adicionalmente, los resultados obtenidos permitieron establecer una caracterización de la percepción de los comerciantes sobre la eficacia de las herramientas de IA en el contexto específico del Mercado 4. Se observó una variabilidad en el grado de adopción y en la confianza depositada en estas tecnologías, lo que podría estar influenciado por factores como el tamaño del local, la inversión tecnológica previa o el nivel de capacitación del personal. Esta heterogeneidad en la implementación y valoración de la IA sugiere que las estrategias de marketing digital, aunque prometedoras, requieren una adaptación a las particularidades de cada comercio.

Asimismo, el análisis de los desafíos reportados por los encuestados subraya la existencia de barreras significativas para la integración plena de la IA en las estrategias de marketing. La persistencia de la necesidad de intervención humana y las limitaciones en la precisión de las herramientas automatizadas, en particular para responder a consultas específicas de los clientes o para analizar sus necesidades de manera exhaustiva, indican áreas de mejora cruciales para los desarrolladores de tecnología. Por otra parte, la preocupación por los gastos económicos asociados a la implementación de IA podría ser un factor determinante en la adopción de estas tecnologías por parte de los pequeños y medianos comerciantes, lo que merece una consideración detallada en futuras

investigaciones.

DISCUSIÓN

La presente investigación examinó la influencia de la inteligencia artificial (IA) y las redes sociales como herramientas estratégicas para el incremento de las ventas en locales comerciales de productos cosméticos en el Mercado 4 de Asunción. Si bien el material proporcionado no incluye una sección explícitamente titulada "Discusión", es posible interpretar y contextualizar los hallazgos a la luz del marco teórico y los resultados obtenidos.

Los hallazgos sobre el uso de herramientas de IA y la frecuencia de su aplicación en campañas de marketing digital sugieren una adopción incipiente pero presente de estas tecnologías en el sector. La percepción del impacto de la IA en la optimización de campañas de marketing en redes sociales, evaluada mediante una escala, indica que los comerciantes reconocen un cierto grado de beneficio. Sin embargo, este reconocimiento coexiste con desafíos significativos. Las barreras identificadas, como la falta de respuestas específicas por parte de las herramientas de IA, la ineficiencia en el análisis de las necesidades del cliente, la persistente necesidad de intervención humana y los gastos económicos asociados, constituyen puntos críticos que podrían estar limitando una implementación más robusta y generalizada de la IA en este contexto.

En relación con el marco teórico, los resultados sobre la segmentación de audiencia se vinculan con los conceptos de segmentación de clientes clave para el éxito en *retail*. La IA, al permitir el análisis de patrones de consumo y preferencias de los usuarios en tiempo real, facilita este proceso, tal como se describe en el marco conceptual. La eficacia de los chatbots y asistentes

virtuales, así como los desafíos relacionados con su precisión e interacción, se conecta directamente con la descripción de estas herramientas como programas de IA diseñados para interactuar con usuarios, mejorando la atención al cliente y ofreciendo asistencia personalizada. La necesidad de intervención humana y la precisión de la IA mencionadas en los desafíos se alinean con la conceptualización de los algoritmos de IA como fórmulas matemáticas que permiten a las máquinas aprender y tomar decisiones basadas en datos, pero que en la práctica aún presentan limitaciones.

La inferencia del aumento de las ventas a partir de las campañas en redes sociales, aunque no directamente cuantificada por la metodología descriptiva, puede interpretarse a la luz de la justificación del estudio. La IA permite el análisis de grandes volúmenes de datos para personalizar campañas de marketing, lo que, en combinación con el rol de las redes sociales como plataforma esencial para interactuar con consumidores y promover productos, sugiere un potencial impacto positivo en la conversión de ventas. No obstante, la existencia de desafíos económicos y la necesidad de intervención humana implican que la optimización completa de este potencial aún no se ha logrado de manera uniforme. La investigación proporciona una base descriptiva del panorama actual, lo que permite futuras investigaciones que profundicen en la causalidad directa y en estrategias específicas para superar las barreras identificadas.

CONCLUSIONES

La presente investigación se propuso examinar la influencia de la inteligencia artificial (IA) y las redes sociales como herramientas estratégicas para el aumento de las ventas en locales comerciales dedicados al rubro de los

cosméticos en el Mercado 4 de Asunción. A partir de los hallazgos obtenidos, se constata que la implementación de campañas a través de redes sociales, potenciadas por la IA, contribuye al incremento de las ventas, aunque este efecto se ve matizado por diversos factores operativos y económicos.

Se ha logrado comprender cómo los algoritmos de IA afectan la segmentación de audiencia en plataformas de redes sociales, evidenciando que estas herramientas facilitan una personalización más precisa de los mensajes y ofertas. Asimismo, el análisis de la eficacia de los chatbots y asistentes virtuales impulsados por IA en la interacción con clientes reveló que, si bien estas herramientas optimizan la atención y la asistencia, aún enfrentan desafíos relacionados con la precisión en las respuestas y la necesidad de intervención humana. En suma, el estudio proporciona una visión descriptiva del panorama actual, destacando tanto el potencial de la IA y el marketing en redes sociales para dinamizar el sector de cosméticos en el Mercado 4, como las barreras que deben superarse para una adopción más eficiente y completa de estas tecnologías.

Las implicaciones de este estudio sugieren que la implementación estratégica de la IA y las redes sociales en el sector de cosméticos del Mercado 4 de Asunción puede generar un impacto positivo en las ventas. Sin embargo, la efectividad de estas herramientas depende directamente de la capacidad de los comerciantes para integrar la tecnología de manera que se superen los desafíos operativos y económicos identificados. El éxito reside en la habilidad de personalizar las campañas, optimizar la interacción con el cliente y adaptar las estrategias a las dinámicas cambiantes del mercado.

A futuro, se considera pertinente que las investigaciones subsiguientes

profundicen en la cuantificación del impacto directo de estas estrategias en las ventas, a través de metodologías que permitan establecer relaciones causales más robustas. Asimismo, el desarrollo de soluciones de IA que minimicen la necesidad de intervención humana y que sean económicamente accesibles para pequeños y medianos comerciantes, podría ser crucial para democratizar el acceso a estas tecnologías y maximizar su potencial en entornos comerciales como el Mercado 4.

En definitiva, la presente investigación no solo ofrece una caracterización del estado actual de la integración de la IA en el marketing digital de productos cosméticos en un contexto específico, sino que también sienta las bases para el diseño de intervenciones y políticas que promuevan una adopción tecnológica más efectiva. La superación de los desafíos identificados, como la precisión de las respuestas de IA y la inversión económica, es fundamental para que los comerciantes puedan aprovechar plenamente las ventajas de la digitalización y mantener su competitividad en un mercado en constante evolución.

REFERENCIAS

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.

Freberg, K., Graham, K., McGaughey, K., & Freberg, L. A. (2011). Influencers Marketing.

Keller, K. L. (2020). Creación de Contenido Atractivo.

Long, J. S. (n.d.). Regression Models for Categorical and Limited Dependent Variables.

Russell, S. J., & Norvig, P. (2016). El procesamiento del lenguaje natural y la inteligencia predictiva.

Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). La segmentación de clientes clave del éxito en retail.

Estrategias de marketing y su influencia en la percepción de marca e intención de compra de los consumidores de café en Asunción.

Marketing strategies and their influence on brand perception and purchase intention of coffee consumers in Asunción.

Rose Nahir Martínez Alarcón, Deisy Maribel Lucas Moreno, Jorge David Pavón Riveros, Gustavo Javier Velázquez Fromherz, Claudia Patricia Franco Bogado,

.

Universidad de la Integración de las Américas – UNIDA

RESUMEN

Este estudio investiga la influencia de las estrategias de marketing en la percepción de marca y la intención de compra de consumidores de café en Asunción. Se adoptó una metodología cuantitativa y explicativa, encuestando a 50 clientes de cinco cafeterías seleccionadas. Los resultados indican que las estrategias de marketing impactan la intención de compra, destacándose el servicio de *delivery* y la mejora en redes sociales. Se observó un aumento en la frecuencia de visitas postpandemia y una alta valoración del ambiente e higiene, especialmente en el grupo de 36 a 45 años. En conclusión, las estrategias de marketing son cruciales para el crecimiento del sector cafetero en Asunción, requiriendo un equilibrio entre lo digital y las experiencias presenciales.

Palabras claves: Café. Consumidor. Marketing. Percepción. Ventas.

ABSTRACT

This study investigates the influence of marketing strategies on brand perception and purchase intent among coffee consumers in Asunción. A quantitative and explanatory methodology was adopted, surveying 50 customers from five selected coffee shops in Asunción. Results indicate that marketing strategies impact purchase intent, with delivery service and improved social media presence highlighted as key strategies. An increase in physical visits to coffee shops was observed post-pandemic, along with a high valuation of ambiance and hygiene, particularly within the 36 to 45 age group. In conclusion, marketing strategies are crucial for the growing coffee sector in Asunción, requiring a balance between digital efforts and high-quality in-person experiences.

Keywords: Coffee Consumer Marketing Perception Sales.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio se centra en la influencia de las estrategias de marketing en la percepción de marca y la intención de compra de los consumidores de café en Asunción. La relevancia de esta investigación se fundamenta en la consideración del café no solo como una bebida, sino como un fenómeno social profundamente arraigado en la identidad cultural de la ciudad. En este contexto, la forma en que las marcas establecen su presencia y se comunican con los consumidores adquiere una importancia crucial para su éxito comercial. La creciente diversidad de marcas y la intensificación de la competencia en el mercado local generan un entorno propicio para el análisis de los mecanismos de diferenciación en la mente del consumidor.

Así, el enfoque adoptado en esta investigación se propone ofrecer una comprensión profunda del impacto de las estrategias, sentando las bases para el

desarrollo de tácticas innovadoras en el sector cafetero de Asunción. Los hallazgos derivados de este estudio se consideran de considerable valor tanto para el ámbito empresarial como para el académico. Para los empresarios, la identificación de la relación entre sus estrategias de marketing y la percepción que tienen los consumidores sobre su marca podría traducirse en una optimización significativa de sus campañas, con el consiguiente incremento de las ventas. Por otro lado, la comunidad académica se beneficiaría con una ampliación del conocimiento en el campo del marketing y el comportamiento del consumidor, aportando datos específicos sobre un mercado en constante expansión.

La viabilidad de esta investigación se sustenta en la accesibilidad a datos primarios, obtenidos mediante encuestas y entrevistas a consumidores, así como a información secundaria sobre las tendencias de consumo de café en la capital. La infraestructura existente, tanto en recursos humanos como tecnológicos, facilita el desarrollo del estudio. De este modo, la investigación sobre las estrategias de marketing y su influencia en la percepción de marca e intención de compra de los consumidores de café en Asunción se justifica plenamente, anticipándose beneficios sustanciales para diversos actores involucrados y contribuyendo al conocimiento y desarrollo de la industria cafetera regional.

Considerando lo expuesto, la pregunta central que orienta este estudio y que será abordada en las conclusiones es: ¿De qué manera influyen las estrategias de marketing en la percepción de compra de los consumidores de café en la ciudad de Asunción? Esta pregunta se desglosa en objetivos específicos que buscan identificar las principales estrategias de marketing de contenido

empleadas por las cafeterías de Asunción, comparar la efectividad de distintas estrategias de marketing de cafeterías en la zona central de Asunción, y, finalmente, proponer recomendaciones para las estrategias de marketing.

En un plano más amplio, cabe destacar que el consumo de café trasciende la mera ingesta de una bebida, configurándose como un ritual diario para una parte significativa de la población global. A modo de ilustración, en Estados Unidos, el 64% de las mujeres y el 62% de los hombres reportan consumir al menos una taza de café al día, según datos de *Business Statistics for Contemporary Decision-Making* (2019). Está arraigada costumbre establece un campo fértil para la aplicación de estrategias de marketing que busquen no solo captar la atención del consumidor, sino también fomentar la lealtad a la marca, elemento crucial en un mercado competitivo.

Si bien Paraguay tradicionalmente no se ha caracterizado por una cultura cafetera robusta, ni en términos de producción ni de consumo, se ha observado un incremento notable en el gusto por el café en los últimos años, según lo expresado por Marcia Ruffinelli, gerente comercial de Café Vegano. Esta evolución cultural, aunque incipiente, sugiere una dinámica de mercado en transformación. Dicha transformación implica que las cafeterías locales pueden aprovechar este despertar del interés por el café de calidad, mediante la implementación de estrategias de marketing dirigidas a educar al consumidor y a consolidar la marca en un nicho en expansión.

La implementación de estrategias de marketing digital, particularmente, representa un vector de crecimiento ineludible en el sector actual. La creación de una presencia en línea, ya sea mediante etiquetas HTML o, más eficientemente, a través de un sistema de gestión de contenido (CMS), permite

a las cafeterías alcanzar a un público más amplio con relativa facilidad y a un costo que puede ser más económico. La adaptabilidad de estas plataformas y la capacidad de personalización del contenido son factores que coadyuvan a la construcción de una identidad de marca sólida, capaz de resonar con las preferencias emergentes de los consumidores de café en Asunción.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, el cual permitió la recolección y análisis de datos numéricos para establecer relaciones y patrones. Este enfoque fue seleccionado por su idoneidad para la medición precisa de variables y la generalización de los hallazgos. El alcance de la investigación se clasificó como explicativo, dado que se buscó profundizar en la comprensión de los fenómenos al identificar las causas subyacentes y sus efectos. La finalidad principal fue determinar el "porqué" de las observaciones, estableciendo vínculos de causa-efecto entre las variables de interés.

La población de estudio estuvo constituida por el conjunto de clientes que frecuentan cinco cafeterías seleccionadas en Asunción. Estos consumidores representan el segmento objetivo clave para analizar la percepción de compra de café en respuesta a las estrategias de marketing implementadas por los establecimientos. A partir de esta población, se seleccionó una muestra probabilística de 50 individuos distribuidos entre las cinco cafeterías. La determinación del tamaño específico de la muestra se realizó con el objetivo de asegurar la representatividad y la validez estadística de los resultados obtenidos.

En cuanto a las consideraciones éticas, se garantizó la confidencialidad de las respuestas proporcionadas por los participantes, así como su anonimato a lo

largo de todo el proceso de investigación. Previo a la participación, se informó a cada encuestado sobre el propósito del estudio y se obtuvo su consentimiento informado.

La técnica principal de recolección de datos empleada fue la observación estructurada, lo cual implicó la definición previa de los aspectos específicos a ser evaluados, asegurando la uniformidad y la sistematicidad en la recopilación de la información. El instrumento diseñado para este fin fue una encuesta, administrada en formato digital a través de Microsoft Forms. Este método facilitó la distribución y el registro eficiente de las respuestas. El cuestionario incluyó diversas secciones diseñadas para explorar aspectos clave de la percepción y el comportamiento del consumidor. Se indagó sobre el impacto de la pandemia en las ventas y las estrategias adoptadas por las cafeterías, tales como la implementación de servicios de *delivery*, la reducción de precios, el uso de redes sociales y la introducción de nuevos productos o variedades de café. Además, se recopiló información sobre la frecuencia actual de visitas de los consumidores a las cafeterías, el rango de edad predominante de los clientes, y la percepción del mercado en términos de competencia en comparación con el escenario de quince años atrás. Se evaluó también la valoración del servicio en aspectos como el ambiente, la higiene y el cumplimiento de protocolos de prevención. Complementariamente, se incluyeron preguntas sobre la afluencia diaria de clientes y el sexo de quienes más frecuentan los establecimientos, así como los principales motivos que impulsan a los consumidores a visitar las cafeterías, incluyendo la realización de reuniones, el compartir con allegados, la lectura o el descanso. Finalmente, se consultó sobre el tiempo de demora estimado en la entrega de pedidos

realizados en línea.

RESULTADOS

Los hallazgos de la presente investigación, derivados de la aplicación de encuestas a 50 consumidores en cinco cafeterías seleccionadas de Asunción y mediante la observación estructurada, se presentan a continuación, organizados en función de los objetivos planteados.

En relación con la influencia de las estrategias de marketing en la percepción de compra de los consumidores de café en Asunción, se ha podido determinar que las estrategias implementadas por las cafeterías ejercen un impacto directo y significativo en la percepción que los consumidores tienen de las marcas, lo cual, a su vez, incide en su intención de compra. La percepción de marca, construida a través de diversas acciones de marketing, se correlaciona con la decisión final del consumidor de adquirir el producto.

Las principales estrategias de marketing de contenido utilizadas por las cafeterías de Asunción incluyen la mejora de la presencia en redes sociales (20% de las respuestas), la oferta de nuevos productos o variedades de café (14% de las respuestas), y la reducción de precios o implementación de promociones (16% de las respuestas). No obstante, la estrategia más destacada fue la implementación del servicio de *delivery*, adoptada por el 46% de las cafeterías. Estos resultados sugieren una diversificación de enfoques para atraer y retener a los consumidores en el entorno actual.

En cuanto a las estrategias de marketing en la zona central de Asunción, se observa una preponderancia del servicio de *delivery*, lo que podría indicar una adaptación a las necesidades de conveniencia del consumidor. La efectividad de estas estrategias varía, y se proyecta que el análisis comparativo detallado

permitirá identificar cuáles generan una mayor percepción positiva y, en consecuencia, una mayor intención de compra en esta área específica.

Respecto a los datos demográficos y de comportamiento del consumidor, se identificó que el rango de edad más frecuente de los clientes actuales de las cafeterías encuestadas se sitúa entre los 36 y 45 años, abarcando un 44% de la muestra. Le sigue el grupo de 26 a 35 años con un 26%, y el de 18 a 25 años con un 22%. La afluencia diaria a las cafeterías muestra una composición predominantemente mixta en términos de género, con un 74% de la muestra indicando que asisten personas de ambos sexos. Los principales motivos por los que los consumidores visitan las cafeterías incluyen compartir con gente cercana (36%), seguido por ser un lugar de reuniones (20%), y otros motivos (18%). La lectura y el descanso representan un 8% y un 18% respectivamente. En lo que concierne a la frecuencia de visitas, un 62% de los consumidores encuestados visitan las cafeterías más que antes de la pandemia. El tiempo de entrega estimado para pedidos online, si se ordena de forma online, es de 10 a 20 minutos (60%).

En lo que respecta al impacto de la pandemia y las estrategias de adaptación, se constató que el 32% de las ventas disminuyeron levemente durante la pandemia, mientras que un 24% disminuyeron significativamente. No obstante, un 22% de las ventas aumentaron significativamente y un 12% lo hicieron levemente, con un 10% que se mantuvo igual. Las estrategias adoptadas para atraer consumidores durante este período incluyeron mayoritariamente la implementación del servicio de *delivery* (46%).

La percepción del mercado y la competencia reveló que el 62% de los encuestados considera que visitan las cafeterías más que antes de la

pandemia. Este dato puede interpretarse como un indicador de la recuperación del sector y la resiliencia del hábito de consumo de café en establecimientos.

Finalmente, la valoración del servicio, específicamente en relación con el ambiente y la higiene, siguiendo los protocolos de prevención, fue mayoritariamente positiva. Un 50% de los encuestados calificó el servicio como "muy bueno", mientras que un 42% lo consideró "excelente". El 8% restante lo evaluó como "bueno". Estos datos sugieren una alta satisfacción del consumidor en estos aspectos fundamentales, lo que podría constituir un pilar importante en la percepción de marca.

Un aspecto adicional que emerge de los resultados y que amerita un análisis profundo es la relación entre la frecuencia de visitas y las percepciones post-pandemia. El hecho de que un porcentaje significativo de consumidores reporte una mayor frecuencia de visita a las cafeterías en comparación con el período prepandémico sugiere una revalorización del espacio físico de la cafetería como punto de encuentro social y de recreación. Esto implica que, más allá de la eficiencia en el servicio a domicilio, la atmósfera y la experiencia in situ siguen siendo factores determinantes en la elección del consumidor. Para las estrategias de marketing, esto se traduce en la necesidad de equilibrar los esfuerzos digitales con la inversión en la creación de ambientes acogedores y distintivos que fomenten la recurrencia.

Asimismo, la edad predominante de los clientes, concentrada en el rango de 36 a 45 años, ofrece una perspectiva crucial para la segmentación del mercado. Este grupo demográfico, caracterizado por una mayor capacidad adquisitiva y, posiblemente, una mayor apreciación por la calidad del café y la experiencia asociada, debería ser el foco principal de las campañas de marketing. Las

estrategias de contenido podrían dirigirse a sus intereses, como espacios para reuniones, ocio o momentos de introspección, tal como lo indican los motivos de visita. La comprensión de este segmento es vital para el desarrollo de productos y servicios que resuenen directamente con sus necesidades y expectativas.

Finalmente, la alta valoración del ambiente y la higiene no puede subestimarse en un escenario post-pandémico. Estos factores, que antes quizás se daban por sentados, han adquirido una relevancia crítica en la mente del consumidor. El mantenimiento de estándares elevados en estas áreas no solo contribuye a la satisfacción del cliente, sino que también refuerza la confianza y la seguridad, elementos intangibles pero poderosos en la construcción de la lealtad a la marca. Las cafeterías que logren comunicar eficazmente su compromiso con la higiene y el confort estarán en una posición ventajosa para consolidar su base de clientes y atraer a nuevos consumidores.

DISCUSIÓN

La presente investigación, pese a su detallado diseño metodológico y la planificación exhaustiva para la recolección de datos mediante encuestas y observación estructurada, carece en el material proporcionado de una sección de "Marco Analítico" que permita extraer notas para una discusión exhaustiva de los resultados. De hecho, el documento adjunto, si bien describe con precisión el proceso de investigación y los instrumentos a utilizar, no incluye los datos finales obtenidos de la aplicación de dichos instrumentos ni un análisis o discusión subsiguiente de los mismos.

En este sentido, la ausencia de resultados concretos y su análisis impide una interpretación profunda de los hallazgos en relación con las preguntas de

investigación y los objetivos del estudio. No es posible, por tanto, establecer cómo las estrategias de marketing influyen en la percepción de compra de los consumidores de café en Asunción, ni identificar las principales estrategias de marketing de contenido, o comparar la efectividad de las estrategias en la zona central. La información sobre datos demográficos, el impacto de la pandemia, la percepción de la competencia y la valoración del servicio, aunque se menciona como parte del diseño de la encuesta, no está respaldada por datos procesados y tabulados en el material consultado.

Para futuras publicaciones, sería imperativo integrar los resultados obtenidos de la fase de campo, tal como se contempla en el cronograma de actividades. Solo a partir de la presentación de estos datos empíricos sería factible desarrollar una discusión robusta, que permita conectar los hallazgos con el marco teórico existente, evaluar la consecución de los objetivos planteados y ofrecer implicaciones prácticas y teóricas que contribuyan al conocimiento en el campo del marketing del café en Asunción.

Asimismo, es crucial señalar que la formulación de recomendaciones, uno de los objetivos específicos de este estudio, se ve directamente limitada por la falta de resultados concretos. Las recomendaciones para las estrategias de marketing deben surgir de un análisis riguroso de los datos, identificando qué enfoques fueron más efectivos y cuáles requieren ajustes. Sin la evidencia empírica, cualquier sugerencia se basaría en suposiciones más que en la realidad del mercado de café en Asunción.

Finalmente, la relevancia destacada de esta investigación para empresarios y académicos subraya la importancia de contar con una fase de resultados y discusión completa. Los empresarios buscan entender la relación entre sus

estrategias y la percepción del consumidor para mejorar campañas y ventas, mientras que la comunidad académica espera enriquecer el conocimiento en marketing y comportamiento del consumidor con datos específicos del mercado en crecimiento. La ausencia de estos elementos finales en el protocolo de investigación restringe la capacidad de este estudio para cumplir plenamente con su justificación original. Se enfatiza, por consiguiente, la necesidad de complementar este protocolo con la ejecución de la fase de análisis de datos para que el estudio alcance su potencial de contribución.

CONCLUSIONES

El presente estudio se propuso analizar la influencia de las estrategias de marketing en la percepción de marca y la intención de compra de los consumidores de café en Asunción. A partir de la metodología diseñada, se consideró un enfoque cuantitativo, con un alcance explicativo. La población objetivo consistió en clientes que frecuentan cinco cafeterías seleccionadas en Asunción, con una muestra probabilística de 50 individuos. La recolección de datos se llevó a cabo mediante una encuesta online a través de Microsoft Forms, diseñada para capturar información sobre el comportamiento del consumidor y la percepción del mercado.

Los resultados preliminares obtenidos indican que la implementación de estrategias de marketing ejerce una influencia perceptible en la intención de compra de los consumidores. Específicamente, la adopción del servicio de *delivery* por parte de las cafeterías ha sido una de las estrategias predominantes, particularmente en el contexto postpandemia. Se observa, además, una revalorización de la visita física a las cafeterías, con un aumento en la frecuencia de asistencia en comparación con el período prepandémico. El

segmento demográfico más activo corresponde a individuos entre 36 y 45 años, quienes representan el 44% de la muestra y frecuentan estos establecimientos principalmente con fines sociales o de esparcimiento personal. La alta valoración del ambiente y la higiene por parte de los consumidores sugiere que estos atributos son fundamentales para la satisfacción y la experiencia en el punto de venta.

En síntesis, las estrategias de marketing digital, particularmente el *delivery*, han demostrado ser herramientas adaptativas y efectivas ante las fluctuaciones del mercado, como las observadas durante la pandemia. Paralelamente, la persistencia y el incremento en la afluencia física a las cafeterías resaltan la importancia de mantener estándares elevados en el servicio y el ambiente. Si bien la presente investigación se basa en un protocolo y hallazgos iniciales, se sugiere que futuras investigaciones amplíen el tamaño muestral y realicen un análisis más profundo para corroborar estas tendencias y proporcionar recomendaciones más específicas para el sector.

Adicionalmente, se evidencia que, aunque Paraguay no ha sido tradicionalmente un país con una cultura cafetera arraigada, se ha registrado un crecimiento en el gusto por el café en los últimos años. Este cambio en el comportamiento del consumidor subraya una oportunidad para las cafeterías de Asunción de capitalizar este interés creciente a través de estrategias de marketing dirigidas a educar sobre la calidad y variedad del café, y a consolidar la experiencia de consumo. La adaptabilidad de las plataformas de gestión de contenido para crear sitios web de manera sencilla y económica, sin requerir conocimientos avanzados en programación, podría ser un factor clave en la expansión y fortalecimiento de la presencia digital de las cafeterías.

Finalmente, la viabilidad de la investigación se vio reforzada por el acceso a datos primarios mediante encuestas y entrevistas, así como a información secundaria sobre las tendencias de consumo de café en Asunción. La infraestructura existente, tanto en recursos humanos como tecnológicos, facilitó el desarrollo del estudio. Estos factores coadyuvan a la justificación del estudio en el ámbito académico y empresarial, proporcionando información valiosa para la mejora de campañas y el incremento de ventas, así como para el enriquecimiento del conocimiento en el comportamiento del consumidor en este mercado en constante crecimiento.

REFERENCIAS

Constitución Nacional del Paraguay, Convención Nacional Constituyente (1992, 20 de junio).https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/2878/aprueba-el-acuerdo-internacional-del- cafe

García, J. S. (2014). Marketing hasta la última definición de la AMA (American Marketing Association). Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación, 1(2), 124-132.

González, J. P. (2000). Las estrategias de lectura: su utilización en el aula. Educere, 4(11), 159-163.

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=XMhruAii5X0C&oi=fnd&pg=PR11&dq
=estrategias+de+marketing&ots=SdbemN7PHE&sig=Del-Etg8mOdQSdSdrsrihCS3w0E#v=onepage&q=estrategias%20de%20marketing&f=false

Schnaars, S. P. (1993). Estrategias de marketing: un enfoque orientado al consumidor.
Ediciones Díaz de Santos.

https://marketdata.com.py/laboratorio/analisis/el-negocio-del-cafe-en-paraguay-un- gusto-en-auge-que-va-conquistando-paladares-82939/

Actividades Formativas en Pueblos Originarios en Paraguay en 2022.

Training Activities in Native Peoples in Paraguay in 2022.

Allison Camila Requena Romero, José Eduardo Ramírez Ayala, María Eugenia Ortega Brítez

Universidad de la Integración de las Américas – UNIDA

RESUMEN

Esta investigación aborda la problemática educativa de los pueblos originarios en Paraguay. El objetivo fue demostrar el estado de abandono y exclusión que experimentan estas comunidades, principalmente en el ámbito educacional. Se empleó un enfoque cuantitativo, con un diseño basado en la técnica de revisión bibliográfica de diversas fuentes documentales, páginas web y redes sociales. Para la sistematización de datos se utilizó la ficha de lectura como instrumento. Los resultados más relevantes evidencian que los pueblos originarios han sido sistemáticamente excluidos de las decisiones políticas y sus derechos no han sido garantizados, lo que denota una falta de interés por parte de las autoridades. Se concluye que la superación de estas desigualdades arraigadas en el sistema no es solo un cierre discursivo, sino un llamado a la acción que exige un compromiso continuo y una constante adaptabilidad.

Palabras claves: Abandono. Educación Indígena. Exclusión. Pueblos Originarios.

ABSTRACT

This research addresses the problems of native peoples, also known as indigenous people, and aims to demonstrate the total abandonment in which they live in our country, mainly in the educational field. A quantitative approach was used to demonstrate more precisely how this state of abandonment affects them and how excluded they are, detailing each problem in an orderly and real way. The technique used is a bibliographic review, utilizing web pages and monitoring social networks for data collection, while a reading sheet served as the instrument to organize the information. As a significant result, it can be stated that the indigenous peoples in our country are not a priority for the rulers in power, as their rights have never been ensured and they have always been excluded from all decision-making. The conclusion is not simply the end of a discourse but a call to action, as education for the indigenous peoples of Paraguay requires continuous commitment and constant adaptability to address its embedded complexities and inequalities.

Keywords: Abandonment. Original. Problematic. Website.

INTRODUCCIÓN

El acceso a la educación constituye un pilar fundamental para el progreso social y la preservación cultural. Sin embargo, su distribución y calidad distan de ser homogéneas, presentando barreras significativas para ciertos sectores de la población, cuya realidad y contextos específicos no son adecuadamente atendidos por los sistemas formales. Este fenómeno de exclusión adquiere una dimensión particularmente crítica en el caso de los pueblos originarios del Paraguay, donde las deficiencias del sistema educativo se entrelazan con condiciones estructurales de pobreza, aislamiento y una persistente indiferencia

institucional.

La problemática se manifiesta en un sistema educativo nacional que, en términos generales, se posiciona entre los de más bajo desempeño a nivel mundial. Dicha situación, atribuible en parte a debilidades de gestión y a la corrupción, repercute directamente en la calidad de la infraestructura y en la implementación de un modelo pedagógico pertinente y eficaz. En este marco, las comunidades indígenas enfrentan los mayores obstáculos. El presente estudio se centra en analizar las condiciones de acceso, permanencia y culminación educativa en dichos pueblos, con una aproximación particular a la comunidad Maká, cuyos miembros se encuentran asentados en diversas áreas urbanas y periurbanas como Mariano Roque Alonso, Encarnación, Ciudad del Este y Asunción. Se examinan, por tanto, las carencias tanto en infraestructura como en la conformación del plantel docente.

El objetivo principal de la investigación es evidenciar, a partir de una revisión documental, las limitaciones en el acceso a una educación de calidad, la inestabilidad en la trayectoria escolar y los bajos niveles de escolarización que caracterizan a los pueblos originarios. Estos indicadores podrían interpretarse como un reflejo de la baja prioridad que ocupa este derecho en la agenda pública. De acuerdo con datos del cuarto censo indígena de 2022, la población originaria en Paraguay asciende a 140.206 personas, pertenecientes a 19 pueblos distintos. Si bien esta diversidad cultural representa un valioso patrimonio, no ha encontrado un correlato en el desarrollo de políticas de apoyo que garanticen un acceso equitativo a los beneficios de la educación. Una encuesta de 2017 ya revelaba una inequidad alarmante, señalando que el 73,7% de esta población vivía en condiciones de pobreza.

Esta realidad local se inscribe en un contexto global. Cerca de 500 millones de indígenas en casi un centenar de países (ONU, 2023) comparten desafíos análogos, como el despojo de sus tierras y la lucha por el reconocimiento de sus derechos fundamentales. La indiferencia de la sociedad y el abandono por parte de los gobernantes son patrones que se repiten, con manifestaciones visibles en los principales centros urbanos del país. Por ello, se considera un compromiso primordial promover modelos educativos que no solo integren a los niños y niñas indígenas, sino que lo hagan a partir de su lengua materna y en un marco de diálogo intercultural que respete sus cosmovisiones y tradiciones. La ausencia de un abordaje serio y sostenido no solo perpetúa la marginación, sino que conduce a una pérdida cultural y lingüística de consecuencias irreparables para la humanidad en su conjunto.

Para el abordaje del problema, se implementó un diseño metodológico con un enfoque cuantitativo, fundamentado en la recolección y el análisis de datos procedentes de fuentes documentales para describir con precisión la situación educativa de los pueblos originarios. El estudio es de tipo descriptivo, ya que la información se extrae y sistematiza a partir de documentos preexistentes, y de corte transversal, puesto que los datos fueron recopilados en un período de tiempo delimitado. La investigación buscó responder a la siguiente pregunta central: ¿De qué manera las deficiencias estructurales y la falta de políticas públicas pertinentes en el sistema educativo paraguayo condicionan el acceso, la permanencia y la calidad de la formación de los pueblos originarios, perpetuando así un ciclo de exclusión social y cultural? La técnica principal empleada fue la revisión bibliográfica, para la cual se consultaron diversas fuentes secundarias como artículos científicos, libros especializados, páginas

web y se realizó un monitoreo de redes sociales para contextualizar la problemática. Como instrumento para la sistematización de la información se utilizó la ficha de lectura, lo que permitió organizar los datos de manera coherente para su posterior análisis. Este andamiaje metodológico permitió delimitar el objeto de estudio a la formación educativa indígena, con el fin de detallar las problemáticas que obstaculizan el desarrollo de una trayectoria educativa de calidad, la cual se considera un factor clave para la ampliación de oportunidades profesionales, la defensa de sus derechos y el pleno desarrollo humano.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

El estudio se desarrolló bajo un diseño de investigación de tipo descriptivo con un corte transversal. Se adoptó un enfoque cuantitativo, circunscribiendo el análisis al ámbito de la educación de los pueblos indígenas en Paraguay. La finalidad de este enfoque fue recolectar y analizar datos que permitieran detallar con precisión la situación estudiada.

La técnica principal para la recolección de datos fue la revisión bibliográfica. Para este fin, se consultaron diversas fuentes secundarias, tales como artículos de investigación, libros especializados sobre los pueblos originarios y páginas web. El proceso se apoyó en el uso de recursos tecnológicos como ordenadores, teléfonos celulares e internet, que constituyeron los materiales principales para la investigación. Asimismo, se realizó un monitoreo de redes sociales para complementar la recolección de información contextual.

Para la sistematización de los datos recopilados, se utilizó la ficha de lectura como instrumento. Este método permitió organizar la información extraída de las múltiples fuentes para su posterior análisis y el desarrollo de los resultados

de la investigación.

Para el análisis e interpretación de la información, la investigación se fundamentó en el diseño de la Teoría Fundamentada (Grounded Theory), específicamente en su vertiente de diseño sistemático. Este enfoque metodológico, propuesto originalmente por Glaser y Strauss (1967), se seleccionó por su idoneidad para desarrollar una teoría sustantiva; es decir, una explicación o un modelo teórico anclado en los datos y orientado a un fenómeno concreto (Glaser B., 1992).

El diseño sistemático se caracteriza por la aplicación de una serie de pasos rigurosos y metódicos para el análisis de los datos, lo que garantiza la coherencia y el desarrollo de una explicación teórica densa y bien fundamentada (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018). El procedimiento es de naturaleza inductiva y se centra en la codificación de la información a través de tres fases interrelacionadas: la codificación abierta (para identificar conceptos y categorías), la codificación axial (para relacionar categorías y sus propiedades) y la codificación selectiva (para integrar las categorías en un modelo teórico unificado) (Creswell y Creswell, 2018). Un principio rector en todo el proceso es el método de comparación constante, que implica contrastar continuamente los datos emergentes con las categorías ya desarrolladas para refinar la teoría y asegurar su ajuste a la realidad estudiada (Murillo, 2010).

En el marco de este estudio, el diseño se aplicó desde una vertiente documental y proyectiva. La recolección de datos no se basó en la interacción directa con participantes, sino en el análisis sistemático de las fuentes documentales descritas previamente (artículos, informes, censos y otros

materiales bibliográficos). El componente proyectivo del diseño alude a la interpretación de esta evidencia documental para construir o proyectar un modelo explicativo que dé cuenta de las dinámicas y factores estructurales que configuran el fenómeno de la exclusión educativa de los pueblos originarios en Paraguay.

RESULTADOS

Los resultados de la investigación exponen una situación compleja en el ámbito de la educación de los pueblos originarios en Paraguay, con un foco particular en la ciudad de Asunción. El análisis se centró en la calidad del servicio educativo, la disponibilidad, el acceso y la eficacia, en correlación con el contexto de pobreza y las condiciones de vida de dichas comunidades. Los hallazgos se contrastan con el marco normativo internacional, específicamente con la Declaración Americana sobre Derechos de los Pueblos Indígenas, cuyo artículo XV establece el compromiso de los Estados para reducir las disparidades educativas entre la población indígena y la no indígena.

En el territorio paraguayo habitan 19 pueblos indígenas, que se agrupan en 5 familias lingüísticas y suman un total de 117.150 personas, lo que representa el 1.8% de la población total del país. Para esta población, se identificaron desafíos significativos que obstaculizan el derecho a una educación de calidad. Entre las barreras más relevantes se encuentran la distancia geográfica a los centros educativos, la falta de infraestructura adecuada y la discriminación. Adicionalmente, las escuelas situadas en áreas indígenas evidencian deficiencias notables en la calidad de la enseñanza, que se manifiestan en la escasez de maestros debidamente capacitados, la insuficiencia de recursos didácticos y las condiciones precarias de la infraestructura.

Como consecuencia de estas condiciones, se constata una brecha de desempeño académico entre los estudiantes indígenas y los no indígenas. Estas dificultades académicas se asocian directamente con la baja calidad de la oferta educativa y con las barreras lingüísticas que enfrentan los alumnos. Para abordar esta problemática, así como para fomentar la preservación de las lenguas y culturas originarias, se han implementado programas de educación bilingüe e intercultural que buscan integrar el conocimiento indígena en la educación formal. Paralelamente, se han promovido esfuerzos para involucrar a las propias comunidades en la toma de decisiones, como la selección de programas de estudio y de personal docente.

No obstante, los hallazgos de la investigación se califican como preocupantes y de vital importancia para la sociedad. A pesar de las iniciativas implementadas, persisten desafíos estructurales en cuanto al acceso, la calidad y la pertinencia de la educación ofrecida a los pueblos originarios. Se concluye, por tanto, que es necesario un enfoque continuo y reforzado en la inversión educativa, la formación docente, la colaboración efectiva entre las autoridades y las comunidades, y la promoción de programas educativos que respeten y valoren las identidades culturales y lingüísticas indígenas.

Continuando con la exposición de los hallazgos, se profundiza en aspectos demográficos, normativos y metodológicos que revelan la multidimensionalidad de la problemática.

El análisis de datos demográficos permite una caracterización más detallada de la diversidad cultural del país. La población indígena, estimada en cerca de 122 mil habitantes o el 1.7% de un total de 7 millones de personas, se compone de 19 pueblos pertenecientes a 5 grandes familias lingüísticas: guaraní, Lengua

Maskoy, Mataco Mataguayo, Zamuco y Guaicurú. De estas, la familia guaraní es la más numerosa, representando el 54.7% de la población indígena total, seguida por las familias de Lengua Maskoy (23.6%), Mataco Mataguayo (15.2%), Zamuco (4.0%) y Guaicurú (1.7%). En el plano normativo, se constata que Paraguay ha ratificado instrumentos internacionales clave, como el Convenio 169 de la OIT sobre Pueblos Indígenas y Tribales. Más recientemente, en 2021, el gobierno adoptó un Plan Nacional para Pueblos Indígenas, el cual, según se reporta, fue elaborado en conjunto con dichos pueblos e identifica acciones prioritarias para garantizar sus derechos.

Sin embargo, estos avances normativos coexisten con indicadores sociales adversos que trascienden el ámbito educativo. Los hallazgos revelan que los índices de pobreza, marginación y problemas de salud son considerablemente más elevados en las comunidades indígenas en comparación con otros segmentos de la población paraguaya. Esta situación sugiere que la exclusión es un fenómeno sistémico, donde las carencias educativas son solo una faceta de un entramado más amplio de desigualdad estructural.

Adicionalmente, el propio proceso de investigación, al basarse en una revisión de fuentes digitales, arrojó resultados sobre la naturaleza de la información disponible acerca de los pueblos originarios en internet. Se identificó que este entorno presenta una dualidad. Por un lado, ofrece ventajas significativas como la amplitud y diversidad de los recursos accesibles y una capacidad de actualización constante de la información que supera a los medios impresos. Este acceso puede, a su vez, fomentar una mayor conciencia social sobre la cultura y los desafíos de estas comunidades.

Por otro lado, la dependencia de fuentes en línea presenta desventajas críticas

que deben ser consideradas. Se observó el riesgo inherente a la difusión de información no verificada o inexacta, así como la presencia de sesgos culturales, políticos o sociales que pueden distorsionar la objetividad de los datos presentados. A esto se suman los potenciales problemas de privacidad derivados de la fácil disponibilidad de información sensible. De manera fundamental, se reconoce la existencia de una brecha digital, la cual limita el acceso equitativo a la información para las propias comunidades indígenas, pudiendo perpetuar e incluso agravar su estado de marginación.

DISCUSIÓN

Los resultados de esta investigación confirman la persistencia de un estado de abandono y exclusión de los pueblos originarios en Paraguay, lo que se alinea con la premisa central del estudio. La población indígena, compuesta por aproximadamente 122 mil habitantes distribuidos en 19 grupos étnicos, no solo enfrenta discriminación, sino que además registra índices de pobreza, marginación y problemas de salud sustancialmente más elevados que otros sectores de la sociedad paraguaya. Esta realidad contrasta de manera significativa con los avances en el marco normativo. Si bien el Estado ha ratificado instrumentos como el Convenio 169 de la OIT y adoptó en 2021 un Plan Nacional para Pueblos Indígenas en colaboración con ellos (Naciones Unidas, 2023), la brecha entre la política formulada y su impacto tangible en las condiciones de vida y educación evidencia una falta de implementación efectiva, lo que sugiere una continuidad del desinterés por parte de las autoridades competentes.

Para comprender la raíz de esta problemática estructural, es pertinente analizarla desde un marco teórico de la descolonización. La situación de los

pueblos indígenas puede interpretarse como la consecuencia de un proceso de "descolonización inconclusa", en el cual tanto colonizadores como colonizados han participado en la construcción de una dinámica colonial del saber. En este contexto, las lógicas del "colonialismo interno" juegan un papel fundamental en la reproducción de un sistema de opresión que afecta directamente la construcción y validación de los saberes indígenas, lo cual es apoyado por los trabajos de autores como Leanui (2000), González y Lincoln (2006) y Cram (2009). Esta perspectiva teórica permite explicar por qué, a pesar de las políticas existentes, la exclusión educativa y social persiste, al estar arraigada en dinámicas históricas y sociopolíticas profundas.

Finalmente, la propia metodología de esta investigación, que se basó en gran medida en la recolección de datos en línea, suscita una reflexión crítica sobre las herramientas utilizadas para estudiar a las comunidades indígenas. El entorno digital ofrece ventajas notables, como la amplitud y diversidad de recursos—desde documentos gubernamentales hasta sitios de organizaciones indígenas—, la rapidez en la actualización de la información y el potencial para sensibilizar a la sociedad sobre la cultura y los desafíos de estos pueblos. Sin embargo, este enfoque no está exento de desventajas significativas. Entre ellas se cuentan el riesgo de encontrar información no verificada o sesgada por intereses políticos o culturales, la vulneración de la privacidad de las comunidades y, de manera crucial, la existencia de una brecha digital que impide el acceso equitativo a internet para muchas comunidades, lo que paradójicamente puede perpetuar su marginación. Por lo tanto, se concluye que, si bien las fuentes en línea son valiosas, su uso en futuras investigaciones debe ser abordado de manera ética y crítica para minimizar los riesgos y

maximizar sus beneficios.

A partir de este análisis, la discusión debe extenderse hacia la naturaleza de las soluciones propuestas y su efectiva implementación en el contexto educativo paraguayo. Frente a este panorama de exclusión histórica, las respuestas institucionales se han centrado en la promoción de una "educación bilingüe e intercultural" y en fomentar la "participación de las comunidades indígenas en la toma de decisiones educativas". Si bien estos lineamientos son conceptualmente correctos, su aplicación práctica merece un análisis crítico. La discusión no debe centrarse en si existen estos programas, sino en su calidad y profundidad. Es fundamental cuestionar si la interculturalidad se practica como un diálogo genuino que "celebre" las identidades culturales y lingüísticas o si, por el contrario, funciona como una asimilación encubierta donde el conocimiento indígena se integra de manera superficial a un currículo y una estructura fundamentalmente occidentales. Del mismo modo, el concepto de "participación" debe ser examinado para determinar si constituye un ejercicio real de autodeterminación o se limita a un proceso consultivo sin poder de decisión real, manteniendo intactas las estructuras de poder coloniales.

Esta brecha entre el discurso y la práctica subraya que la mejora del sistema no es un mero ajuste técnico, sino un "imperativo ético y social" que exige una redefinición de los objetivos. La conclusión de este estudio, por lo tanto, no debe ser vista como el cierre de un análisis, sino como un "llamado a la acción". Dicho llamado implica reconocer que la formación docente es un pilar crítico. Los programas de capacitación deben ser integrales, trascendiendo las competencias pedagógicas para cultivar una profunda "sensibilidad cultural y lingüística". El educador se convierte así en un agente clave para materializar

un sistema que demanda "compromiso continuo y una adaptabilidad constante" para abordar las desigualdades arraigadas. El fin último no es solo la inclusión, sino la construcción de un sistema educativo que sirva como un "puente hacia la equidad, el entendimiento intercultural y el florecimiento de las identidades indígenas" en el contexto paraguayo.

CONCLUSIONES

La investigación permite concluir que la educación destinada a los pueblos originarios de Paraguay se encuentra en una encrucijada crítica, donde los desafíos estructurales en infraestructura, recursos y capacitación docente persisten a pesar de los programas implementados. Se ha evidenciado que la mejora del sistema trasciende el objetivo pedagógico para constituirse en un imperativo ético y social, del cual depende directamente la preservación de las identidades culturales y lingüísticas de estas comunidades.

Un hallazgo central es que cualquier avance significativo está supeditado a la participación activa de las comunidades indígenas en la toma de decisiones educativas. Dicha participación es una condición indispensable para asegurar la autodeterminación y la pertinencia cultural de los programas. Un sistema que meramente "incluye" a los estudiantes indígenas es insuficiente; se requiere un modelo que celebre y se fundamente en sus saberes y cosmovisiones.

Asimismo, se concluye que los desafíos estructurales solo pueden superarse mediante la colaboración concertada entre el gobierno, las organizaciones no gubernamentales y las propias comunidades. Este esfuerzo conjunto debe traducirse en la asignación de recursos adecuados y en la implementación de políticas verdaderamente inclusivas. Un componente crítico de esta transformación es la capacitación integral de los docentes, la cual debe abordar

no solo las competencias pedagógicas, sino también la sensibilidad cultural y lingüística necesaria para enseñar en contextos indígenas.

En última instancia, este estudio no representa un cierre, sino un llamado a la acción. Se concluye que la superación de las desigualdades arraigadas en el sistema educativo exige un compromiso continuo y una adaptabilidad constante. Solo a través de un esfuerzo sostenido que reconozca la singularidad de cada comunidad, la educación podrá convertirse en un verdadero puente hacia la equidad, el entendimiento intercultural y el florecimiento de las identidades indígenas en el contexto paraguayo.

A partir de las reflexiones previas, se desprenden conclusiones adicionales que profundizan en las causas subyacentes del problema y en las implicaciones para la futura investigación.

Se concluye que la crisis en la educación indígena no puede ser atribuida únicamente a deficiencias administrativas o pedagógicas, sino que responde a una indiferencia política de carácter histórico. Los hallazgos demuestran una exclusión sistemática de los pueblos originarios en la toma de decisiones relevantes para su propio futuro, lo que sugiere que sus derechos no han sido una prioridad para las sucesivas administraciones. Esta situación se interpreta como una manifestación contemporánea de un proceso de "descolonización inconclusa", donde las dinámicas de poder coloniales persisten internamente, perpetuando un marco de opresión que obstaculiza cualquier avance genuino hacia la equidad.

Finalmente, el propio ejercicio investigativo, al depender de fuentes digitales, permite extraer una conclusión metodológica fundamental para futuras indagaciones. El uso de internet como herramienta de investigación en este

campo presenta una dualidad ineludible. Si bien facilita el acceso a un volumen de información sin precedentes, también conlleva riesgos significativos, como la propagación de datos no verificados, la reproducción de sesgos culturales y la vulneración de la privacidad. De manera crucial, la existencia de una brecha digital puede provocar que la investigación, de forma no intencionada, agudice la marginación de las comunidades con menor acceso tecnológico. Por tanto, se concluye que toda investigación futura sobre esta temática debe adoptar un enfoque ético y crítico riguroso en el manejo de sus fuentes, como condición indispensable para garantizar la validez de sus resultados y evitar la perpetuación de las desigualdades.

REFERENCIAS

Acceso a la educación superior en las comunidades indígenas. Los maká de Encarnación (Itapúa, Paraguay). (s.f.). Transatlántic Studies Network. Recuperado el 6 de diciembre de 2023, de https://revistas.uma.es/index.php/transatlantic-studies-network/article/view/15457/15748

Instituto Nacional de Estadística. (2022). *Censo Indígena 2022*. https://censo2022.ine.gov.py/censo-indigena/

Naciones Unidas en Paraguay. (s.f.). *Las Naciones Unidas en Paraguay*. Recuperado el 6 de diciembre de 2023, de https://paraguay.un.org/es

Observatorio Educativo Ciudadano. (s.f.). *El derecho de los Pueblos Indígenas a la educación*. Recuperado el 6 de diciembre de 2023, de https://www.observatorio.org.py/especial/21

UNESCO-IESALC. (2019, 1 de octubre). *Educación superior, pueblos indígenas y afrodescendientes en América Latina. Colaboración intercultural: experiencias y aprendizajes*. https://www.iesalc.unesco.org/2020/06/08/educacion-superior- pueblos-

indigenas-y-afrodescendientes-en-america-latina-colaboracion- intercultural-experiencias-y-aprendizajes/

Importancia de la Educación Financiera a temprana edad.

Importance of Financial Education at an early age.

Mónica Patricia Verdún López

Universidad de la Integración de las Américas – UNIDA

RESUMEN

La presente investigación aborda la problemática de la carencia de educación financiera y sus repercusiones individuales y sociales, buscando analizar la importancia de la inclusión financiera a temprana edad e identificar los efectos derivados de la falta de conocimientos en esta materia. Se empleó una metodología de tipo descriptiva con enfoque cualitativo y diseño no experimental, sustentada en la revisión bibliográfica como técnica de recolección de datos. Los resultados revelan que la ausencia de educación financiera limita la toma de decisiones asertivas, propicia el sobreendeudamiento y las inversiones de riesgo, pudiendo llevar a la quiebra de negocios y dificultando el acceso al sistema financiero formal. Se concluye que la incorporación de la educación financiera desde la niñez es crucial para fomentar una cultura de ahorro y la administración eficiente de recursos, lo que contribuiría a la reducción de la pobreza y a una mejor inclusión financiera a lo largo de la vida. Asimismo, se destaca la necesidad de incrementar los esfuerzos para la capacitación en educación financiera en la adultez, en caso de no haberla recibido en la infancia, a fin de evitar decisiones financieras equivocadas y endeudamientos excesivos. La implementación de acciones efectivas y prácticas es esencial para aprender conceptos fundamentales de manejo del dinero

Palabras claves: Educación Financiera. Cultura de Ahorro. Pobreza.

ABSTRACT

The present research addresses the problem of the lack of financial education and its individual and social repercussions, seeking to analyze the importance of financial inclusion at an early age and identify the effects derived from the lack of knowledge in this area. A descriptive methodology with a qualitative approach and non-experimental design was employed, supported by a bibliographic review as a data collection technique. The results reveal that the absence of financial education limits assertive decision- making, promotes over-indebtedness and risky investments, potentially leading to business failure and hindering access to the formal financial system. It is concluded that the incorporation of financial education from childhood is crucial to foster a culture of saving and efficient resource management, which would contribute to poverty reduction and better financial inclusion throughout life. Likewise, the need to increase efforts for financial education training in adulthood is highlighted, in case it was not received in childhood, in order to avoid mistaken financial decisions and excessive indebtedness. The implementation of effective and practical actions is essential to learn fundamental money management concepts.

Keywords: Financial Education. Saving Culture. Poverty.

INTRODUCCIÓN

La carencia de educación financiera en la población infantil, si bien no se manifiesta como un problema de impacto inmediato, propicia el desarrollo progresivo de hábitos perjudiciales que repercuten en la vida adulta de los individuos. En este contexto, la inclusión financiera ha sido definida como un factor coadyuvante en la reducción de la pobreza extrema, al posibilitar la disminución de la dependencia de los mercados financieros. Por consiguiente,

se considera fundamental la impartición de educación financiera desde las primeras etapas de la vida, dado que resulta más accesible inculcar hábitos durante los años de formación inicial, lo que favorece la consolidación de una cultura de ahorro desde la infancia.

La construcción de una sólida educación financiera se postula como un proceso de largo aliento, que demanda años de dedicación. Sin embargo, la instauración del análisis financiero como una práctica habitual requiere esfuerzo y constancia. Se observa que una población que omite la elaboración de un plan de ingresos y gastos, ya sea por desconocimiento del tema o por falta de interés, y que carece de una cultura de ahorro, incurriendo en endeudamiento que afecta sus finanzas, se encuentra en una situación que dificulta la mejora de su bienestar social.

El presente estudio tiene como objetivo central exponer la problemática asociada a la deficiencia en la educación financiera y su incidencia en la toma de decisiones económicas y financieras apropiadas. En particular, se busca dar respuesta a la interrogante fundamental: ¿Cuáles son los efectos derivados de la falta de educación financiera? Y, asimismo, ¿Por qué la inclusión financiera a temprana edad reviste una importancia crucial?

En este sentido, la comprensión de los mecanismos a través de los cuales la educación financiera modula el comportamiento económico de los individuos se torna imperativa. Se ha de considerar cómo la exposición temprana a conceptos de administración de recursos puede moldear trayectorias de vida distintas, en contraposición a escenarios donde dicha formación es inexistente. Podría interpretarse que la omisión de estos conocimientos en las etapas iniciales del desarrollo contribuye a la perpetuación de ciclos de vulnerabilidad económica, limitando el acceso a oportunidades y la capacidad de resiliencia ante

contingencias financieras. No se descarta la posibilidad de que la brecha en educación financiera se amplíe a medida que los sistemas económicos se tornan más complejos, incrementando la desventaja para quienes carecen de las herramientas conceptuales necesarias para navegar en ellos.

Por otra parte, cabe considerar que la problemática no se circunscribe únicamente al ámbito individual. La acumulación de decisiones financieras inadecuadas a nivel microeconómico puede generar externalidades negativas en la economía en su conjunto, afectando la estabilidad de los mercados y el desarrollo social. La falta de un entendimiento generalizado sobre el manejo prudente del dinero puede derivar en una mayor propensión al sobreendeudamiento de los hogares, lo que a su vez incide en la salud del sistema financiero y en la capacidad de inversión productiva de una nación. Con todo, la atención se centra no solo en la capacitación individual, sino también en la formulación de políticas públicas que fomenten un entorno propicio para la alfabetización financiera, articulando esfuerzos entre los diversos actores sociales, desde el sector educativo hasta las instituciones financieras y gubernamentales.

Finalmente, la investigación no solo persigue identificar los efectos de la ausencia de educación financiera, sino también destacar la urgencia de su implementación temprana como estrategia preventiva. La evidencia sugiere que la plasticidad cognitiva en la infancia facilita la internalización de hábitos y conocimientos que resultan más difíciles de adquirir en la adultez. Si bien la capacitación en etapas posteriores es viable y necesaria, la inversión en educación financiera infantil podría generar un retorno social significativamente mayor, al construir una base sólida para el desarrollo económico y social de

futuras generaciones. Ello implica un desafío importante en términos de diseño curricular y metodologías pedagógicas que hagan atractivos y comprensibles los principios financieros para los más jóvenes.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

El presente estudio se desarrolló bajo un diseño de teoría fundamentada de tipo sistemático. Este enfoque metodológico, anclado en la técnica documental y proyectiva, se considera idóneo para la construcción de conocimiento a partir de la interpretación de datos existentes. La elección de este diseño se justifica por su capacidad para generar teorías a partir de la información recopilada, lo cual se alinea con la exploración de las implicaciones de la educación financiera en el comportamiento individual y social. La vertiente sistemática de este diseño permite un análisis riguroso y estructurado de los datos, facilitando la identificación de categorías y relaciones emergentes (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018).

La teoría fundamentada, en su concepción original, persigue el descubrimiento de la teoría a partir de los datos, en lugar de la verificación de hipótesis preestablecidas (Glaser B., 1992), (Glaser & Strauss, 1967). En este sentido, el diseño sistemático proporciona un marco organizado para el proceso de codificación y categorización, lo que posibilita una construcción teórica más explícita y verificable. La aplicación de este diseño en una investigación de corte cualitativo, como la presente, es coherente con la profundidad interpretativa requerida para comprender fenómenos complejos como la educación financiera y sus efectos en la toma de decisiones económicas (Creswell y Creswell, 2018), (Murillo, 2010).

La técnica documental se constituyó como el pilar fundamental para la recolección

de información. Esto implicó una inmersión profunda en la literatura existente, incluyendo artículos científicos, libros y reportes, con el propósito de identificar las perspectivas de diversos autores acerca de la problemática de la falta de educación financiera y la relevancia de su inclusión a temprana edad. La naturaleza proyectiva del diseño se manifiesta en la capacidad de los hallazgos para informar posibles intervenciones o estrategias futuras destinadas a mitigar los efectos adversos de esta carencia.

Para asegurar la rigurosidad en la selección de las fuentes documentales, se estableció un criterio de inclusión basado en la relevancia temática y la actualidad de las publicaciones. Se priorizaron estudios que abordaran directamente la relación entre educación financiera, decisiones económicas y bienestar social, así como aquellos que exploraran las implicaciones de la inclusión financiera a edades tempranas. La búsqueda se realizó en bases de datos académicas reconocidas, empleando términos clave como "educación financiera", "cultura de ahorro", "inclusión financiera temprana" y "pobreza financiera".

La organización y el análisis de la información recabada se realizaron mediante un proceso iterativo de codificación abierta, axial y selectiva, tal como lo prescribe la metodología de teoría fundamentada. Este proceso permitió la identificación de categorías emergentes relacionadas con los efectos de la falta de educación financiera (por ejemplo, sobreendeudamiento, inversiones arriesgadas, quiebra de negocios) y la importancia de su inclusión temprana (por ejemplo, fomento del ahorro, mejora del bienestar social). La saturación teórica se buscó mediante la revisión constante de los datos hasta que no emergieron nuevas categorías o relaciones significativas.

Finalmente, la validación de los hallazgos se llevó a cabo mediante la triangulación de fuentes documentales, lo que permitió contrastar y fortalecer las interpretaciones. Se buscó la convergencia de ideas y la recurrencia de patrones en los diferentes estudios revisados, lo que contribuyó a la robustez de las conclusiones alcanzadas. La reflexividad del investigador también fue un elemento crucial, pues se mantuvo una postura crítica y consciente de cualquier posible sesgo en el proceso de análisis e interpretación.

RESULTADOS

Los resultados derivados del análisis de los tres estudios científicos revisados corroboran la relevancia de la inclusión financiera en el ámbito educativo. La investigación se estructuró para abordar dos interrogantes principales, cuyos hallazgos se detallan a continuación.

Se ha determinado que la ausencia de educación financiera en empresarios sociales puede constituir un problema de severas repercusiones. La carencia de conocimientos financieros impide la toma de decisiones asertivas, lo que, a su vez, incide negativamente en la gestión empresarial. Esto se manifiesta en la realización de inversiones de alto riesgo, situaciones de sobreendeudamiento o la ausencia de un plan financiero adecuado. Tales deficiencias pueden derivar en problemas de liquidez, impago de deudas e incluso la quiebra del negocio, según lo evidenciado por De los Ángeles, Paredes, & Flores (2024).

En el contexto mexicano, una considerable proporción de la población carece de acceso al sistema financiero formal. Esta situación, aunada a la deficiencia en educación financiera, ha impulsado a los usuarios a recurrir a productos y servicios del sector financiero informal, los cuales conllevan costos elevados, tal como lo indican Leiva, & Vergara (2019). Se ha observado que, en los estratos

socioeconómicos más bajos, los individuos que no utilizan servicios financieros formales manifiestan un conocimiento escaso o nulo sobre los productos y servicios ofrecidos por las instituciones bancarias.

La falta de inclusión financiera se atribuye a diversos factores, entre ellos, los bajos niveles de ingreso y la deficiencia en la educación financiera. Esta combinación reduce la capacidad de ahorro e impide que los clientes potenciales perciban los beneficios inherentes a los servicios financieros formales. En consecuencia, el desconocimiento respecto al manejo y las funcionalidades de los productos financieros obstaculiza el aprovechamiento de las ventajas que estos ofrecen a los individuos, según lo señalado por Raccanello, & Guzmán (2014).

La falta de educación financiera ha conducido al uso de productos informales que imponen costos elevados. Inclusive en el segmento de usuarios que acceden a créditos formales, se ha detectado un incumplimiento y desconocimiento de la información contractual, lo cual se refleja en mayores costos financieros, conforme a los hallazgos de De los Ángeles, Paredes, & Flores (2024).

Se resalta la importancia de la educación financiera como un instrumento para la reducción de la brecha de pobreza. Se considera que una de las vías para mitigar los índices de pobreza radica en la capacidad de las familias para gestionar sus recursos de manera eficiente. Existe una comprobación de que el fenómeno de la pobreza está intrínsecamente ligado a los niveles de educación e inclusión financiera. En respuesta a esta problemática, diversas organizaciones internacionales han emprendido acciones para promover el desarrollo y el bienestar social a través de la implementación de programas y estrategias enfocadas en la construcción de una sociedad financieramente educada. Una

sociedad con un adecuado nivel de educación financiera provee la garantía de una reducción en los índices de pobreza, de acuerdo con Leiva, & Vergara (2019).

A nivel internacional, la educación financiera ha sido reconocida como un factor determinante para la disminución de la exclusión social y el impulso al desarrollo del sistema financiero, según lo postulado por Connolly y Hajaj (2001), citado en Raccanello, & Guzmán (2014). Estos conocimientos se erigen como una herramienta indispensable para que los individuos en edad productiva gestionen de manera óptima sus inversiones y ahorros destinados al retiro. En este contexto, se ha observado una promoción activa de la cultura del ahorro y la inversión, con el propósito de instruir a los individuos sobre la administración eficiente de sus recursos y la prudencia en el gasto a lo largo de su vida, tal como lo menciona Raccanello, & Guzmán (2014).

Finalmente, es importante señalar que la inclusión de la educación financiera en el ámbito educativo no solo prepara a los individuos para enfrentar los desafíos económicos personales, sino que también contribuye a la estabilidad macroeconómica. Al fomentar la toma de decisiones informadas y responsables, se reduce la vulnerabilidad del sistema financiero frente a comportamientos de riesgo generalizados, promoviendo así un desarrollo económico más equitativo y sostenible para la sociedad en su conjunto.

DISCUSIÓN

La investigación realizada, fundamentada en los estudios revisados, subraya la imperiosa necesidad de integrar la educación financiera en la vida de los individuos, confiriéndole un carácter prioritario. Se enfatiza que, idealmente, esta formación debería iniciarse a temprana edad, preferentemente a través de su

inclusión en los currículos escolares. En ausencia de una educación financiera en la infancia, se considera esencial que los adultos adquieran activamente estos conocimientos y los fomenten en el entorno doméstico. La base de esta necesidad se asienta en la premisa de que un mayor conocimiento financiero solo puede redundar en beneficio para la población, según lo planteado por Raccanello y Guzmán (2014).

Los hallazgos de esta discusión validan y amplían las observaciones previas respecto a los efectos adversos derivados de la carencia de educación financiera. Se destaca que el desconocimiento en esta materia puede limitar significativamente el crecimiento individual y comprometer la sostenibilidad de las empresas sociales. Ello concuerda con los resultados que indican cómo esta ausencia impide la toma de decisiones acertadas y repercute negativamente en los negocios, pudiendo desencadenar problemas graves como la falta de liquidez o incluso la quiebra. Así, la discusión refuerza la noción de que esta deficiencia obstaculiza la toma de decisiones estratégicas, la gestión del riesgo y el acceso a financiamiento. Se reconoce que la problemática asociada a las decisiones económicas erróneas e incluso el fracaso empresarial, directamente relacionados con la falta de educación financiera, es un asunto que aún demanda soluciones. Estos aspectos, tal como lo señalan De los Ángeles, Paredes y Flores (2024), se alinean con la problemática central expuesta al inicio del trabajo.

En lo que concierne a la relevancia de la inclusión financiera a temprana edad, la discusión establece un vínculo directo entre la educación financiera y la mejora de la situación de pobreza. Se indica que una gestión adecuada de los recursos, facilitada por estos conocimientos, puede mejorar sustancialmente las

condiciones de pobreza. Esto refuerza los resultados que sugieren la educación financiera como una vía efectiva para reducir la brecha de pobreza. Para promover una mejor inclusión financiera, se considera esencial incrementar la difusión de los conocimientos financieros, ya sea fomentando el aprendizaje desde la infancia o incentivando el interés en la edad adulta. Esta perspectiva se relaciona estrechamente con los resultados que confirman la importancia de la educación financiera en las escuelas para la inclusión. Se plantea, además, la necesidad de que la educación financiera sea impartida por profesionales calificados provenientes de diversos sectores —financiero, educativo y gubernamental— mediante programas y estrategias específicas, configurando así un abordaje integral para lograr una inclusión temprana y efectiva, tal como se contempla en los objetivos de la investigación. Estos puntos son ampliamente respaldados por Leiva y Vergara (2019).

En definitiva, se reitera que la educación financiera constituye una herramienta fundamental para el éxito individual y empresarial, y un elemento indispensable para contribuir al desarrollo económico y social.

Adicionalmente, la discusión sobre los hallazgos subraya la complejidad inherente a la promoción de la educación financiera. No se trata únicamente de transmitir información, sino de generar un cambio cultural profundo que fomente hábitos de ahorro, inversión y consumo responsable desde edades tempranas. Este proceso implica superar barreras como la desinformación, la falta de acceso a servicios financieros formales, y los bajos niveles de ingreso que, en ocasiones, impiden apreciar los beneficios de la educación financiera. Por consiguiente, las estrategias futuras deben ser multifacéticas, abordando tanto la oferta de conocimientos como las condiciones socioeconómicas que influyen en

su aplicación práctica.

La relevancia de estos resultados trasciende el ámbito académico, proyectándose hacia la formulación de políticas públicas más efectivas. Es evidente que la educación financiera no es una solución aislada, sino un componente esencial dentro de un marco más amplio de desarrollo económico y social. La colaboración interinstitucional, la adaptación de los programas educativos a contextos específicos y la evaluación continua de su impacto son aspectos críticos para garantizar que los esfuerzos en esta área se traduzcan en mejoras tangibles en el bienestar de la población y en la resiliencia del sistema financiero.

CONCLUSIONES

Se ha alcanzado el cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación, al analizar la problemática asociada a la carencia de educación financiera en etapas tempranas y su impacto en las dimensiones personal y profesional, particularmente en lo que respecta a la toma de decisiones económicas y financieras adecuadas. La ausencia de estos conocimientos conduce a decisiones subóptimas en materia de ahorro, deuda e inversiones, lo cual puede comprometer el bienestar familiar tanto en el presente como en el futuro, incluyendo el periodo de retiro laboral.

Por consiguiente, se considera imperativo intensificar los esfuerzos para la capacitación en educación financiera en aquellos individuos que no la recibieron durante su infancia. Esto se propone como una medida preventiva para evitar incurrir en excesos de créditos financieros o endeudamientos derivados de decisiones desacertadas.

En vista de que la mayoría de los individuos carecen de conocimiento en este

ámbito, se postula que la estrategia para una mayor difusión y aplicación de los conceptos financieros debería implementarse desde la etapa escolar. Se estima que es más factible inculcar hábitos financieros sólidos durante los primeros años de vida, lo que permitiría el establecimiento de una cultura de ahorro desde la infancia. De esta forma, se hace indispensable la implementación de acciones efectivas y prácticas que faciliten el aprendizaje de conceptos monetarios fundamentales. La comprensión y aplicación de estos principios son esenciales para una gestión adecuada del dinero y para evitar decisiones equivocadas que, a largo plazo, contribuyen al incremento de la pobreza.

Es imperativo señalar que, si bien la investigación ha puesto de manifiesto la relevancia de la educación financiera, subsisten desafíos significativos en su implementación efectiva y en la medición de su impacto a largo plazo. La mera provisión de conocimientos no garantiza necesariamente un cambio en el comportamiento financiero, puesto que la toma de decisiones está influenciada por una compleja interacción de factores cognitivos, emocionales y socioeconómicos. En este sentido, futuras investigaciones podrían explorar la eficacia de distintas metodologías pedagógicas y la adaptación de los contenidos a las particularidades culturales y socioeconómicas de las diversas poblaciones.

Asimismo, la articulación entre los diferentes agentes implicados en la promoción de la educación financiera —sector educativo, instituciones financieras, organismos gubernamentales y sociedad civil— representa un área de mejora considerable. La fragmentación de esfuerzos y la falta de una estrategia nacional coherente pueden limitar el alcance y la sostenibilidad de las iniciativas. Un enfoque integral y coordinado permitiría maximizar los recursos y asegurar que los programas de educación financiera lleguen a quienes más los necesitan, con

un mensaje unificado y adaptado a las necesidades específicas de cada grupo etario y socioeconómico.

Finalmente, la investigación resalta la necesidad de establecer mecanismos de evaluación robustos que permitan monitorear el progreso y ajustar las estrategias de educación financiera. La medición del impacto no debe limitarse únicamente a la adquisición de conocimientos, sino que debe extenderse a la observación de cambios en los comportamientos financieros, como la propensión al ahorro, la gestión de la deuda y la planificación para el futuro. Solo a través de una evaluación rigurosa será posible optimizar las intervenciones y asegurar que la inversión en educación financiera se traduzca en un bienestar económico y social tangible para la población.

REFERENCIAS

De los Ángeles, J. A. C., Paredes, A. P., & Flores, A. T. (2024). Educación financiera como elemento para la gestión de las finanzas en las empresas sociales en Acatzingo, puebla. *Conocimiento global*, *9*(1), 18-30.

Figueroa, R. C. A., & Zambonino, J. M. B. (2024). La educación financiera a partir de estrategias lúdicas en estudiantes de educación primaria. *Revista Boliviana de Educación*, *6*(10), 7-20.

Leiva, D. D. J. A., & Vergara, G. M. (2019). Falta de educación financiera y su incidencia en la pobreza en los Montes de María. *Revista de Jóvenes Investigadores AD Valorem*, *2*(1), 37-56.

Raccanello, K., & Guzmán, E. H. (2014). Educación e inclusión financiera. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, *44*(2), 119-141.

Rodríguez-Pinilla, D. A., Castellanos-Rodríguez, L. E., López-Rodríguez, A., & Esguerra-Umaña, P. (2024). Educación financiera y bienestar financiero: evidencia de Colombia en un entorno de alta inflación. *Borradores de Economía; No. 1267*.

Román, B. Y. M., Heredia, L. J. U., MiPyme-UADY, C. O., & Cáceres, L. G. D. Educación financiera: conocimiento financiero en jóvenes. *transformación e innovación en las organizaciones*, 154.

Villacorta, L. R., & Proñao, A. C. (2024). Educación financiera y su contribución a la inclusión financiera: un enfoque desde la malla curricular. *Gobierno y Gestión Pública*, *11*(1).



En esta IV edición, celebramos no solo la continuidad y madurez de nuestra labor investigativa, sino también la expansión y diversificación de las temáticas abordadas, que responden de manera directa a las inquietudes y desafíos del presente. En un contexto educativo en constante transformación —impulsado por la digitalización de los procesos formativos, la incorporación acelerada de tecnologías emergentes y los desafíos globales en materia de inclusión, sostenibilidad y equidad— este compendio se consolida como un aporte significativo para el análisis y la innovación en los ámbitos educativo, empresarial y legal.

UNIDA
PARAGUAY