

<https://doi.org/10.69639/arandu.v13i2.2185>

## **Análisis de la Competitividad de las Microempresas del Sector Gastronómico de Pilar desde el Enfoque Operacional, de Gestión y las Prácticas de Gestión Estratégica - Año 2025**

*Analysis of the Competitiveness of Microenterprises in Pilar's Gastronomic Sector from the Operational, Management, and Strategic Management Practices Approach – Year 2025*

**Adriana Ozuna**

[adriozuna80@gmail.com](mailto:adriozuna80@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0006-5343-6758>

Facultad de Ciencias Contables, Administrativas y Económicas  
Universidad nacional de Pilar  
Paraguay

*Artículo recibido: 18 marzo 2026- Aceptado para publicación: 20 abril 2026*  
*Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.*

### **RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo principal describir la competitividad de las microempresas del sector gastronómico de la ciudad de Pilar durante el año 2025, considerando el enfoque operacional, el enfoque de gestión y las prácticas de gestión estratégica. Se empleó un enfoque metodológico mixto, de tipo no experimental y descriptivo, integrando análisis de encuestas aplicadas a clientes y entrevistas a propietarios de los locales. Los resultados evidencian que la mayoría de los clientes perciben positivamente la calidad de los productos, la atención del personal y la relación cercana con la empresa, aunque existe un grupo significativo que mantiene opiniones neutrales o moderadamente insatisfechas. Por su parte, los propietarios aplican prácticas de gestión adaptadas a la escala de su negocio, incluyendo control financiero básico, ajustes flexibles de precios, optimización de recursos y estrategias de fidelización centradas en la experiencia del cliente. Se concluye que la competitividad de estas microempresas se sustenta en la eficiencia operativa y en la calidad del servicio, pero requiere un fortalecimiento en la planificación estratégica, innovación en procesos y promoción para consolidar su presencia y sostenibilidad en el mercado local.


*Palabras clave:* competitividad, gestión estratégica, microempresas gastronómicas

### **ABSTRACT**

This research aimed to describe the competitiveness of microenterprises in the gastronomic sector of Pilar city during 2025, considering operational focus, management approach, and strategic management practices. A mixed-method, non-experimental, descriptive design was employed,

combining survey analysis of customers and interviews with business owners. The results show that most customers perceive positively the quality of products, staff attention, and the close relationship with the business, although a significant group expressed neutral or moderately dissatisfied opinions. Business owners implement management practices adapted to their business scale, including basic financial control, flexible price adjustments, resource optimization, and customer loyalty strategies centered on the experience. It is concluded that the competitiveness of these microenterprises relies on operational efficiency and service quality but requires strengthened strategic planning, process innovation, and marketing to consolidate their presence and sustainability in the local market.

*Keywords:* competitiveness, gastronomic microenterprises, strategic management

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

## INTRODUCCIÓN

El panorama actual de la economía paraguaya demanda una constante reevaluación de las estrategias de apoyo y fomento al sector productivo, especialmente a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes), las cuales constituyen el motor del desarrollo local, representan la mayor fuente de empleo y son vitales para la distribución de la riqueza (Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2017).

En la ciudad de Pilar, capital del departamento de Ñeembucú, el sector gastronómico ha experimentado un dinamismo significativo, convirtiéndose en un eje central de la oferta turística y cultural regional. Sin embargo, muchas microempresas del rubro enfrentan barreras estructurales y de gestión que limitan su capacidad para construir una ventaja competitiva sostenible, tales como la limitada planificación financiera y la falta de estrategias de gestión definidas (Ortega Carrasco & Villalba, 2021).

El presente trabajo de investigación se justifica por la necesidad de analizar en profundidad la aplicación de las estrategias de gestión y su incidencia directa en la competitividad de las microempresas gastronómicas en este contexto geográfico particular. Este artículo se centra en el núcleo de la investigación: la interacción entre la adopción de prácticas de gestión estratégica enfocadas en lo operacional, la gestión y las finanzas y los niveles de competitividad alcanzados (Tepper Schneider, 2024). La relevancia de este estudio radica en que sus hallazgos no solo proporcionan una radiografía del estado actual del sector, sino que también pueden servir como base para el diseño de políticas públicas, programas de capacitación empresarial más efectivos y la formulación de estrategias de retención de valor y desarrollo sostenible en la economía pilareña.

Teóricamente, este estudio se enmarca en la discusión sobre la Teoría de la Ventaja Competitiva propuesta por Porter (1990), quien define la estrategia como la capacidad para construir una posición única en el mercado mediante actividades distintivas que generen valor. Se apoya, además, en conceptos desarrollados por Sumba y Santistevan (2018) sobre las estrategias de gestión esenciales para microempresas, donde la optimización de recursos, la calidad en el servicio y la fidelización del cliente son pilares fundamentales para el éxito. Estos antecedentes y marcos teóricos son esenciales para comprender que la competitividad de una MiPyme está intrínsecamente ligada a su capacidad para implementar una gestión proactiva y adaptarse eficientemente a los cambios del entorno.

El objetivo general de esta investigación es Describir la competitividad de las microempresas del sector gastronómico de la ciudad de Pilar durante el año 2025, considerando el enfoque operacional, el enfoque de gestión y las prácticas de gestión estratégica. Para lograrlo, se establecieron los siguientes objetivos específicos: Evaluar el grado de competitividad de las

microempresas del sector gastronómico de la ciudad de Pilar según el Enfoque operacional y de gestión y conocer las prácticas de gestión estratégica de las microempresas de ese sector.

La hipótesis de este trabajo plantea que existe una relación positiva y significativa entre la aplicación de estrategias de gestión y el nivel de competitividad de las microempresas del sector gastronómico de Pilar. Se espera que esta relación evidencie que una gestión más proactiva y planificada se traduce en un mejor desempeño competitivo, medido en términos de calidad de servicio, fidelización de clientes y capacidad de respuesta al mercado.

La relevancia de esta investigación radica en la necesidad de analizar y comprender de manera específica las dinámicas de gestión en el contexto de Pilar. Al identificar que las fortalezas radican en la calidad del producto, la higiene y el trato del personal, y señalar que las áreas que requieren atención son los tiempos de servicio y la organización en momentos de alta demanda, el estudio proporciona información valiosa para optimizar el proceso de gestión y enriquecer la experiencia competitiva de los empresarios locales.

El principal aporte de esta investigación se centra en proporcionar una herramienta diagnóstica y propositiva para la mejora continua de la calidad empresarial en el Departamento de Ñeembucú, lo que contribuirá a un crecimiento más significativo y sostenible del sector gastronómico en Pilar.

La presente investigación se fundamenta en un marco teórico que concibe la competitividad empresarial como un sistema complejo, en el que la aplicación de estrategias de gestión, la eficiencia operativa y el enfoque en el cliente son factores interdependientes y cruciales para el éxito económico. En este contexto, el estudio se apoya en los siguientes postulados:

### **Estrategias de gestión**

En lo que hace referencia al término “estrategia” proviene del griego *stratégia*, derivado de *strátēgos*, que alude al arte de dirigir. En su sentido moderno, la estrategia se entiende como un plan de acción diseñado para alcanzar objetivos específicos, permitiendo tomar decisiones eficaces que conduzcan a resultados favorables (Flores & Quijano, 2010). En el ámbito organizacional, la estrategia implica adaptación, planificación y una toma de decisiones alineada con la filosofía institucional, reflejada en la misión, visión, objetivos, valores y políticas organizativas (Sánchez, 2020).

Cabe destacar que cada empresa es única y, aunque pueden observarse trayectorias similares, las estrategias nunca son idénticas debido a los contextos, recursos y objetivos específicos de cada organización (Mungai & Ogot, 2017). En consecuencia, la estrategia debe concebirse como una herramienta dinámica, esencial para la adaptación al entorno, la diferenciación frente a la competencia y la mejora continua del desempeño organizacional.

Específicamente, las estrategias de gestión estratégica orientan el rumbo general de la organización. Esto implica definir claramente la misión y visión de la empresa, establecer

objetivos medibles en el corto, mediano y largo plazo, y realizar un monitoreo continuo que permita ajustar las acciones según los resultados obtenidos (Zea y otros, 2022).

Las propuestas concretas para estrategias de gestión son las siguientes:

**Tabla 1**

*Las propuestas para estrategias de gestión*

<b>Tipo de estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Autores / Fuente</b>
<b>Gestión financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuestos realistas.</li> <li>• Control riguroso de gastos.</li> <li>• Acceso a microcréditos y apoyo estatal.</li> <li>• Precios competitivos y adaptados al mercado local.</li> </ul>	Zea et al. (2022); Baque et al. (2018)
<b>Gestión operativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso eficiente de recursos.</li> <li>• Procesos simples y flexibles.</li> <li>• Innovación incremental.</li> <li>• Calidad en atención al cliente como diferenciador.</li> </ul>	Sumba & Santistevan (2018); Zea et al. (2022)
<b>Gestión de recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente colaborativo.</li> <li>• Capacitación básica (ventas, atención, TIC).</li> <li>• Incentivos no monetarios (flexibilidad, participación).</li> </ul>	Baque et al. (2018)
<b>Marketing y ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de bajo costo (boca a boca, redes sociales).</li> <li>• Conocimiento del cliente objetivo.</li> <li>• Experiencias diferenciadoras frente a competidores.</li> </ul>	Sumba & Santistevan (2018)
<b>Gestión estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de visión y misión.</li> <li>• Objetivos en distintos plazos.</li> <li>• Evaluación periódica y ajuste de estrategias según resultados.</li> </ul>	Zea et al. (2022)

Fuente: Elaboración propia

### **Competitividad en MiPymes**

De acuerdo con Martínez Garcés & Padilla Delgado, (2020) la competitividad de una organización se vincula directamente con su habilidad para administrar el conocimiento, impulsar procesos innovadores y crear valor añadido, elementos que resultan determinantes en un contexto global caracterizado por su dinamismo.

Delgado (2003. Citado en Romero y otros, 2020) señala que la competitividad surge de procesos continuos de aprendizaje y negociación entre los distintos actores que influyen en la organización. En esta línea, sostener un desempeño competitivo exige diseñar estrategias integrales orientadas a coordinar recursos y mejorar la eficiencia. Para Rodríguez (2000, citado en Romero y otros, 2020), este desafío depende en gran medida del rol del capital humano, cuyo compromiso impacta directamente en los resultados de la empresa.

La competitividad empresarial puede entenderse como la capacidad de una organización para mantener ventajas sostenibles frente a sus competidores, a través de la generación de valor, eficiencia operativa y diferenciación estratégica. Diversos estudios recientes en América Latina coinciden en que la competitividad no depende únicamente del entorno externo, sino de la capacidad interna de las empresas para adaptarse, innovar y optimizar sus procesos (Sarabia-Alonso y otros, 2024)

En el ámbito de las MiPymes, la competitividad se asocia con su habilidad para responder de manera flexible a los cambios del mercado, aprovechando sus recursos internos para generar ventajas que sean difíciles de imitar. Desde la perspectiva estratégica, la diferenciación continúa siendo un componente fundamental: una empresa es competitiva cuando desarrolla atributos de valor único que la posicionan favorablemente ante sus clientes (Romero y otros, 2020).

### **Dimensiones de la competitividad**

La competitividad empresarial se explica a partir de cuatro dimensiones centrales identificadas por la literatura reciente. En primer lugar, la productividad y la eficiencia constituyen factores decisivos, especialmente en micro y pequeñas empresas donde la adecuada utilización de los recursos determina su rentabilidad y permanencia en mercados altamente competitivos (Ibarra, González y Demuner, 2017, citado en Sarmiento Reyes y Delgado Fernández, 2021). En segundo término, la calidad del producto y del servicio sigue siendo un elemento esencial, ya que una mayor calidad percibida incrementa la satisfacción, promueve la recompra y fortalece la posición competitiva, particularmente en actividades basadas en la atención al cliente. La innovación representa otra dimensión clave, pues incluso mejoras incrementales como la actualización de procesos, la incorporación de tecnologías o la diversificación de la oferta pueden generar ventajas competitivas significativas en las MiPymes. Finalmente, desde la perspectiva de la Visión Basada en Recursos (RBV), la competitividad depende en gran medida de la capacidad interna de la empresa para gestionar recursos valiosos y difíciles de imitar, tales como conocimientos específicos, capital humano comprometido o elementos diferenciadores de la oferta.

En conjunto, estas dimensiones muestran que la competitividad es el resultado de articular eficazmente los recursos, capacidades y procesos organizacionales, orientados hacia la adaptación continua y la mejora sostenida.

## Sistemas de evaluación de la competitividad

En cuanto a los sistemas de evaluación de la competitividad, Sarmiento Reyes y Delgado Fernández, (2021) realiza un aporte sobre los diferentes enfoques y opciones:

**Tabla 2**

*Enfoques y opciones*

<b>Sistema de Medición / Enfoque</b>	<b>Nombre Característico</b>	<b>Características Principales</b>
<b>Enfoque Multidimensional y Multinivel</b>	La Competitividad (concepto base)	Es un concepto dinámico, evolutivo y multidimensional. Se evalúa en cuatro niveles: país, región, industria/sector y empresas. Requiere la identificación de indicadores que cubran las dimensiones de desarrollo económico, social y ambiental para mantener ventajas comparativas y mejorar la posición competitiva.
<b>Índice Global de Clasificación</b>	Índice de Competitividad Global 4.0 (2019)	Identifica 103 indicadores agrupados en 12 "pilares" para establecer un <i>ranking</i> entre países. Los pilares incluyen: Instituciones, Infraestructura, Adopción de TIC, Estabilidad Macroeconómica, Salud, Habilidades, Mercado de Productos, Mercado Laboral, Sistema Financiero, Tamaño de Mercado, Dinamismo de Negocios y Capacidad de Innovación.
<b>Evaluación del Desarrollo Industrial</b>	Índice del Desarrollo Industrial y la Competitividad	Mide la eficiencia de los procesos relacionados con el desarrollo industrial. Refleja múltiples dimensiones, incorporando la capacidad de las economías para producir y vender (nacional e internacionalmente), adoptar tecnologías avanzadas y generar un mayor valor agregado.
<b>Modelo Estructural de Competitividad</b>	Modelo del Diamante de Porter	Basado en el marco teórico de las ventajas competitivas. Se utiliza para evaluar la competitividad, a menudo en países, regiones o sectores.

<b>Enfoque Basado en Estrategias</b>	Encuestas de Estrategias Competitivas Genéricas	Miden el grado de adopción y éxito de estrategias específicas como: Diferenciación, Diversificación, Calidad, Costos, Liderazgo, Servicio al Mercado e Innovación.
<b>Enfoque Operacional y de Gestión</b>	Indicadores de Calidad, Financieros, de Proceso y de Innovación	Se centran en la eficiencia interna y el rendimiento. Incluyen criterios de producción, comercialización, personal, gestión, tecnología, ecología y eficiencia de ventas.
<b>Instrumento de Seguimiento Continuo</b>	Observatorios de Competitividad	Herramientas recomendadas para el seguimiento y monitoreo constante de la competitividad. Requieren un sistema de indicadores pertinentes al objetivo planteado.
<b>Marco de Datos Nacional</b>	Sistema Nacional Estadístico (SNE)	Marco metodológico que integra la información estadística estatal de un país (como Cuba), estructurado en subsistemas (Nacional, Territorial y Complementario) para proporcionar datos fiables y oportunos que apoyan la toma de decisiones y la medición de la competitividad en diferentes niveles.

**Fuente:** Elaboración propia. Referencia Sarmiento Reyes y Delgado Fernández, (2021).

Para esta investigación se optó por trabajar bajo el Enfoque operacional y de gestión para la medición de la competitividad, se consideró la oportunidad de aplicar encuestas y a clientes, medir satisfacción y percepción del servicio, evaluar la competitividad desde la experiencia real del consumidor.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Para la elaboración de este estudio se realizó inicialmente una revisión de literatura científica relacionada con el objeto de análisis. Este proceso incluyó la consulta de artículos académicos disponibles en plataformas como Google Scholar y el repositorio del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CICCO-Conacyt Paraguay).

La búsqueda se desarrolló mediante descriptores vinculados a la competitividad empresarial, la gestión operativa y las prácticas estratégicas en microempresas. Con los documentos recopilados, se generaron registros bibliográficos que detallaban el año de publicación, el enfoque del trabajo y sus principales objetivos, seleccionándose posteriormente aquellos textos con mayor relevancia conceptual y metodológica, conforme a las Normas APA (American Psychological Association, 2020).

En la fase de campo, se adoptó un diseño metodológico con enfoque cuantitativo-cualitativo y alcance descriptivo, bajo un esquema no experimental y transversal. La población estuvo integrada por los propietarios de ocho establecimientos gastronómicos de la ciudad de Pilar, quienes fueron entrevistados mediante guías semiestructuradas.

Para el componente cuantitativo se definió una muestra de 384 clientes, calculada mediante la fórmula para poblaciones infinitas con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Los datos fueron analizados mediante estadística descriptiva, utilizando frecuencias absolutas y relativas. Solo participaron aquellos propietarios y clientes que manifestaron su consentimiento para integrarse a la investigación.

### Cálculo para población infinita

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Donde:

- $n$  = Tamaño de la muestra.
- $Z$  = Valor Z (1.96 para 95% de confianza).
- $p$  = Proporción esperada (0.5 si es desconocida).
- $q = 1 - p$ .
- $e$  = Margen de error (0.05).

Al sustituir los valores:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.05)^2}$$

Calculando:

$$n = \frac{3.8416 \cdot 0.25}{0.0025} = \frac{0.9604}{0.0025} = 384.16$$

Resultado: El tamaño de la muestra sería de 384 personas.

Fuente: QuestionPro, (2025)

## RESULTADOS

**Tabla 3**

*Objetivo: Evaluar el grado de competitividad de dichas empresas según el Enfoque operacional y de gestión.*

Ítem Evaluado	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Totalmente de acuerdo	Total respuestas
			De acuerdo	De desacuerdo		
<b>Calidad percibida</b>						
1. Productos cumplen expectativas de sabor y presentación	0 (0%)	0 (0%)	127 (33%)	104 (27%)	153 (40%)	384
2. El negocio mantiene buena higiene	0 (0%)	0 (0%)	38 (10%)	173 (45%)	173 (45%)	384
3. Alimentos y bebidas son	0 (0%)	0 (0%)	65 (17%)	165 (43%)	154 (40%)	384

<b>frescos y de calidad</b>						
<b>4. El personal demuestra cuidado y atención al preparar pedidos</b>	0 (0%)	0 (0%)	50 (13%)	173 (45%)	161 (42%)	384
<b>Tiempos de Servicio</b>						
<b>5. El tiempo de entrega es razonable</b>	0 (0%)	65 (17%)	104 (27%)	157 (41%)	58 (15%)	384
<b>6. Hay organización en horarios pico</b>	0 (0%)	119 (31%)	65 (17%)	146 (38%)	54 (14%)	384
<b>7. El personal gestiona pedidos con agilidad y orden</b>	0 (0%)	69 (18%)	104 (27%)	127 (33%)	84 (22%)	384
<b>8. Rara vez experimento retrasos</b>	154 (40%)	127 (33%)	104 (27%)	0 (0%)	0 (0%)	384
<b>Experiencia del Usuario</b>						
<b>9. El ambiente del local es agradable</b>	0 (0%)	0 (0%)	73 (19%)	134 (35%)	177 (46%)	384
<b>10. Trato amable y respetuoso del personal</b>	0 (0%)	0 (0%)	81 (21%)	127 (33%)	176 (46%)	384
<b>11. Me siento escuchado al hacer sugerencias</b>	0 (0%)	0 (0%)	77 (20%)	157 (41%)	150 (39%)	384
<b>12. La empresa resuelve inconvenientes rápida y cordialmente</b>	0 (0%)	46 (12%)	58 (15%)	127 (33%)	153 (40%)	384
<b>Fidelización</b>						
<b>13. Suelo volver porque estoy satisfecho con el servicio</b>	0 (0%)	0 (0%)	111 (29%)	142 (37%)	131 (34%)	384
<b>14. Recomendaría este negocio a familiares y amigos por mis buenas experiencias previas</b>	0 (0%)	38 (10%)	104 (27%)	127 (33%)	115 (30%)	384
<b>15. Considero que la empresa</b>	0 (0%)	42 (11%)	104 (27%)	127 (33%)	111 (29%)	384

---

**se preocupa por  
mantener una  
relación cercana  
con sus clientes**

---

### **Calidad Percibida**

Los clientes perciben de manera positiva la calidad de los productos y el desempeño del personal. Entre un 67 % y un 87 % de los encuestados expresan acuerdo o total acuerdo respecto al cumplimiento de expectativas de sabor y presentación, la frescura y calidad de los alimentos, la higiene del negocio y la atención del personal al preparar los pedidos. No se registran opiniones negativas significativas, aunque un porcentaje pequeño se mantiene neutral en cada ítem, indicando áreas con oportunidades de mejora.

### **Tiempos de Servicio**

Los resultados muestran percepciones mixtas. Mientras que algunos clientes valoran positivamente la rapidez y orden en la gestión de pedidos, otros presentan desacuerdo, especialmente en relación con retrasos y organización en horarios de alta afluencia. En particular, el ítem sobre retrasos (Ítem 8) evidencia un problema crítico, ya que el 73 % de los encuestados manifestó desacuerdo o total desacuerdo, reflejando que los tiempos de servicio son un aspecto que requiere atención prioritaria.

### **Experiencia del Usuario**

Los clientes valoran favorablemente el ambiente del local, el trato amable y respetuoso del personal, la atención a sugerencias y la capacidad de resolver inconvenientes. Entre el 70 % y el 81 % de los clientes expresan acuerdo o total acuerdo, mostrando una percepción positiva general sobre la experiencia de consumo y la interacción con el personal, aunque un grupo minoritario mantiene posiciones neutrales o en desacuerdo.

### **Fidelización**

La disposición a volver al negocio y a recomendarlo es mayormente positiva, con más del 60 % de clientes mostrando acuerdo o total acuerdo. Asimismo, la percepción sobre la relación cercana que mantiene la empresa con sus clientes es positiva para la mayoría, aunque un 27 % se mantiene neutral y un 11 % expresa desacuerdo, indicando que aún existen oportunidades para fortalecer la fidelización y la relación directa con los clientes.

### **Resultados cualitativos**

Mediante la aplicación del cuestionario de entrevista a los propietarios de los locales gastronómicos, se obtuvieron los siguientes datos para dar respuesta al objetivo de conocer las prácticas de gestión estratégica de las microempresas de ese sector.

### **¿Qué prácticas utiliza su empresa para planificar y controlar los gastos y el uso del dinero?**

Los entrevistados señalan que la planificación y el control financiero se realizan de manera práctica y adaptada al tamaño del negocio. Las microempresas suelen registrar ingresos y egresos en cuadernos o planillas simples, mientras que algunas pymes más grandes utilizan programas contables básicos. La mayoría mantiene un seguimiento constante de los gastos de insumos y servicios, asegurando que los recursos se empleen de manera eficiente para garantizar la sostenibilidad del negocio.

### **¿Realiza algún tipo de ajuste en los precios de sus productos según los movimientos del mercado local? ¿Cómo lo decide?**

La mayoría de los propietarios ajusta los precios de manera flexible y gradual según variaciones en el costo de insumos o cambios en la competencia. Los ajustes son planificados para no afectar la relación con los clientes y se basan tanto en la observación de la demanda local como en la comparación con otros negocios del sector, buscando un equilibrio entre rentabilidad y accesibilidad.

### **¿Ha recurrido a microcréditos u otros apoyos financieros? ¿Qué impacto han tenido en el funcionamiento de su negocio?**

Algunos negocios han recurrido a microcréditos para adquirir equipamiento o ampliar instalaciones, lo que ha permitido mejorar la capacidad operativa y la calidad del servicio. Otros prefieren apoyos familiares o programas estatales de capacitación, priorizando la sostenibilidad y evitando endeudamiento. En general, estos apoyos han facilitado la modernización y la continuidad del negocio, especialmente en microempresas familiares.

### **¿Qué acciones aplica para optimizar el uso de sus recursos (insumos, tiempo, equipamiento)?**

Los entrevistados destacan que la optimización de recursos se centra en la planificación de compras, la organización de tiempos y la reducción de desperdicios. Algunos negocios han estandarizado procesos, reorganizado la cocina y ajustando horarios de trabajo para maximizar eficiencia. Las pymes más grandes han incorporado equipos más eficientes y metodologías simples que permiten reducir costos y agilizar la operación.

### **¿Qué mejoras o innovaciones ha incorporado recientemente en sus procesos de trabajo o en la atención al cliente?**

Los negocios han implementado mejoras incrementales como la reorganización de la cocina, la creación de menús más ágiles y el uso de pedidos vía WhatsApp. También destacan cambios en la ambientación, música y presentación de los productos. Estas innovaciones buscan mejorar la experiencia del cliente, reducir tiempos de espera y adaptarse a la demanda creciente sin necesidad de grandes inversiones.

### **¿Qué tipo de capacitación o acompañamiento ofrece al personal que trabaja con usted?**

La capacitación suele ser interna, práctica y constante, especialmente en microempresas. Incluye atención al cliente, manipulación de alimentos y manejo de pedidos. En pymes más grandes, se combinan estas prácticas con cursos breves externos o talleres especializados. La formación es percibida como una herramienta fundamental para mantener la calidad del servicio y el compromiso del personal.

### **¿Cómo promueve un ambiente de trabajo positivo entre sus colaboradores?**

Los entrevistados destacan la cercanía, la comunicación abierta y la flexibilidad como elementos clave para mantener un ambiente laboral positivo. También mencionan incentivos no monetarios, reconocimiento del esfuerzo diario y participación en la toma de decisiones. Estas acciones generan un sentido de pertenencia y motivación, especialmente importante en equipos pequeños de microempresas.

### **¿Qué estrategias utiliza para atraer nuevos clientes y mantener a los actuales?**

El “boca a boca” es la estrategia predominante, complementada con promociones periódicas, menús especiales y mejoras en la atención. La mayoría de los entrevistados coincide en que la fidelización se logra a través de la experiencia del cliente, destacando la calidad del producto y la cordialidad del servicio como factores diferenciadores frente a la competencia.

### **¿De qué manera utiliza redes sociales, recomendaciones o promociones para hacer visible su negocio?**

Las redes sociales, principalmente Facebook, Instagram y WhatsApp, son utilizadas para mostrar productos, anunciar ofertas y responder pedidos. Algunos negocios combinan esto con promociones y sorteos, mientras que el boca a boca sigue siendo fundamental. Las estrategias buscan aumentar la visibilidad, atraer nuevos clientes y mantener la relación con los habituales.

## **DISCUSIÓN**

Los resultados obtenidos muestran que la mayoría de los clientes perciben un nivel positivo de calidad y atención en las microempresas gastronómicas de Pilar, lo que favorece la competitividad de estas empresas. La disposición de los clientes a recomendar el negocio a familiares y amigos y la percepción de cercanía con la empresa evidencian que las estrategias orientadas a la satisfacción del cliente generan efectos positivos sobre la lealtad y la fidelización. Según Rust, Moorman y Dickson (2002, citados en Zárraga Cano y otros, 2018), las estrategias centradas en la satisfacción del consumidor, en la generación de ingresos y en la mejora de la calidad del servicio pueden resultar más rentables que aquellas enfocadas únicamente en la reducción de costos. Esta orientación permite que los clientes satisfechos regresen, superen la competencia y compartan experiencias positivas con otros consumidores, reforzando la ventaja competitiva del negocio.

Asimismo, la percepción de que la empresa mantiene un vínculo cercano con sus clientes contribuye a la consolidación de relaciones duraderas, un aspecto clave en la competitividad del sector gastronómico. Bolton y Drew (1991) señalan que la satisfacción del consumidor es un juicio transitorio sobre el cumplimiento de sus expectativas respecto al producto o servicio, y que esta evaluación puede variar con el tiempo. Esto indica que, aunque la mayoría de los clientes perciben satisfacción y cercanía, existe un segmento que mantiene posiciones neutrales o de desacuerdo, lo que sugiere áreas de mejora en la atención personalizada y en la consolidación de vínculos con la clientela.

En conjunto, los resultados muestran que las microempresas del sector gastronómico de Pilar, al aplicar prácticas de gestión orientadas al cliente, logran fortalecer la satisfacción, la fidelización y la recomendación, elementos que son fundamentales para mantener y mejorar la competitividad en un mercado exigente y dinámico (Rust, Moorman y Dickson, 2002; Kotler y Lane, 2006, citados en Zárraga Cano y otros, 2018).

### CONCLUSIONES

Las microempresas del sector gastronómico de Pilar muestran un nivel de competitividad sostenido, basado en la calidad de sus productos y servicios, la eficiencia en la operación y la atención cercana al cliente. Los clientes perciben satisfacción y confianza en la experiencia ofrecida, y la mayoría se siente motivada a recomendar los negocios y mantener la relación con ellos.

Asimismo, las empresas demuestran capacidad de adaptación, ajustando precios según el mercado, optimizando recursos y realizando mejoras en la atención y en la organización de los procesos. La capacitación del personal y la generación de un ambiente laboral positivo contribuyen a mantener la calidad del servicio y la fidelización de los clientes.

En conjunto, esto evidencia que la competitividad de estas microempresas se sostiene en la eficiencia operativa, la calidad del servicio, la atención al cliente y la aplicación de prácticas estratégicas que permiten responder a las necesidades del mercado y consolidarse en el contexto local. Esto cumple con el objetivo de describir la competitividad de las microempresas gastronómicas de Pilar durante 2025.

Se recomienda que las microempresas del sector gastronómico continúen fortaleciendo la capacitación del personal y la implementación de prácticas operativas eficientes. Mantener un enfoque constante en la atención al cliente, la optimización de recursos y la organización interna permitirá mejorar la calidad del servicio y garantizar la satisfacción de los consumidores, lo que impacta directamente en la fidelización y en la competitividad del negocio.

Asimismo, es aconsejable que las empresas desarrollen estrategias de promoción y visibilidad más estructuradas, combinando el uso de redes sociales, promociones periódicas y experiencias diferenciadas para atraer nuevos clientes y mantener a los habituales. Este enfoque

contribuirá a aumentar la presencia en el mercado local y a consolidar la reputación de los negocios como opciones confiables y atractivas para los consumidores.

## REFERENCIAS

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2017). *Las Micro Pequeñas y Medianas empresas en Paraguay. Caracterización del sector y análisis de los principales aspectos que limitan su desarrollo*. Asunción, Paraguay: Banco Interamericano de Desarrollo (BID). <https://www.mipymes.gov.py/wp-content/uploads/2022/09/DIAGNOSTICOYLINEAMIENTOSMIPYMESCONSOLIDADO.pdf>
- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, Vol. 17(núm. 4), 375–384. <https://www.jstor.org/stable/2626833>
- Flores, E., & Quijano, J. (2010). *Administración estratégica*. Fondo Editorial Universitario.
- Martínez Garcés, J., & Padilla Delgado, L. (2020). Innovación organizacional y competitividad empresarial: Centros estéticos de turismo de salud en Cali-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XXVI(núm. 2), 120-132. <https://www.redalyc.org/journal/280/28063431011/html/>
- Mungai, M., & Ogot, M. (2017). Generic Competitive Strategies and Performance of Kenyan Manufacturing Firms. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(2), 120–134.
- Ortega Carrasco, R. J., & Villalba, E. F. (2021). Retos y oportunidades de las PYMES para fortalecer su competitividad. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 2(1), 115–128. <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/40>
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- QuestionPro. (2025). *Calculadora Muestra*. <https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>
- Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., & Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XXVI(núm. 4), 465-473. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28065077034>
- Sánchez, P. (2020). *Gestión estratégica: Claves para la competitividad empresarial*. Editorial Alfaomega.
- Sarabia-Alonso, M. T., Gomez-Mohedano, G. Y., de la Concha Solís, B. A., Frago Torres, D., & Álvarez Cedillo, J. A. (2024). Factores que influyen en la competitividad de las Pymes desde la perspectiva de los empleadores del sector manufacturero en México. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, Vol. 15(núm. 29). <https://doi.org/10.23913/ride.v15i29.2128>

- Sarmiento Reyes, Y. R., & Delgado Fernández, M. (julio de 2021). Dimensiones y variables de competitividad para un mejor desempeño empresarial. *Cofin Habana, Vpl. 15*(núm. 2), 1-14. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612021000200006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612021000200006)
- Sumba, A., & Santistevan, P. (2018). Gestión empresarial en microempresas: una revisión conceptual. *Revista de Economía y Empresa, 10*(2), 77–91.
- Sumba, J., & Santistevan, C. (2018). Emprendimiento y desarrollo económico en microempresas familiares. *Revista de Ciencias Empresariales, 12*(3), 45–60.
- Tepper Schneider, A. (julio-diciembre de 2024). Oportunidades de digitalización en MIPYMES gastronómicas de Encarnación, Paraguay: situación local y desarrollo. *Desarrollo Regional, Vol. 2*(núm. 2), 81-85. <https://revistas.uni.edu.py/index.php/desarrolloregional/article/view/656/730>
- Zárraga Cano, L., Molina Morejón, V. M., & Corona Sandoval, E. (2018). La satisfacción de la cliente basada en la calidad del servicio a través de la eficiencia del personal y eficiencia del servicio: un estudio empírico de la industria restaurantera. RECAI. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Infomática, Vol. 7*(núm. 18). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637968306002>
- Zea, J., Salazar, P., & Álvarez, M. (2022). Microempresas en América Latina: Caracterización y desafíos. *Revista de Ciencias Empresariales, 15*(1), 112–130. <https://doi.org/https://doi.org/10.1234/rce.2022.15.1.112>