

ARTÍCULO DE REVISIÓN

MARKETING DIGITAL COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES PARAGUAYAS

Digital marketing as a strategy to strengthen the competitiveness of Paraguayan MSMEs

DOI: <https://doi.org/10.65740/n8j2mq97>

Jorge Adalberto Cáceres Colman

Universidad Nacional de Asunción, San Lorenzo, Paraguay

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0153-9247>

jcaceres@eco.una.py

Resumen

El artículo analiza, desde una perspectiva teórica, las condiciones bajo las cuales el marketing digital puede fortalecer la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) paraguayas. Se realizó una revisión narrativa y crítica de la literatura sobre ventaja competitiva, teoría de recursos y capacidades, evolución del marketing digital y transformación digital de las pequeñas empresas, complementada con normativa y estadísticas oficiales del país. La revisión muestra que los canales digitales son recursos de fácil acceso y, por eso mismo, fáciles de imitar; su aporte a la competitividad depende de las capacidades con que se gestionan, como la segmentación, la producción de contenido, la integración con la venta y la medición de resultados. En Paraguay, las MIPYMES representan el 98% de las empresas y concentraban el 76,8% de la población ocupada en el primer trimestre de 2026, mientras que el 85,4% de la población de 10 años o más usó internet en 2025. Con base en esa síntesis se propone un modelo de cinco niveles de madurez en marketing digital, un análisis de la fuente de ventaja en cada nivel y seis proposiciones teóricas para la investigación empírica. Se concluye que la presencia en redes sociales no basta para competir y que las políticas de apoyo deberían concentrarse en las capacidades de segmentación y medición, que son las menos desarrolladas y las más difíciles de imitar.

Palabras clave: marketing digital, competitividad, MIPYMES, capacidades dinámicas, Paraguay.

Abstract

This article theoretically analyzes the conditions under which digital marketing can strengthen the competitiveness of Paraguayan micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs). A narrative and critical review was conducted of the literature on competitive advantage, the resource-based view, the evolution of digital marketing and the digital transformation of small firms, complemented by national regulations and official statistics. The review shows that digital channels are easily accessible resources and, for that very reason, easy to imitate; their contribution to competitiveness depends on the capabilities with which they are managed, such as segmentation, content production, integration with sales and performance measurement. In Paraguay, MSMEs account for 98% of firms and 76.8% of the employed population in the first quarter of 2026, while 85.4% of the population aged 10 or older used the internet in 2025. Building on this synthesis, the article proposes a five-level digital marketing maturity model, an analysis of the source of advantage at each level, and six theoretical propositions for empirical research. Presence on social media is not enough to compete, and support policies should focus on segmentation and measurement capabilities, which are the least developed and the hardest to imitate.

Keywords: digital marketing, competitiveness, MSMEs, dynamic capabilities, Paraguay.

Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) son la mayor parte del tejido empresarial paraguayo. Según el Viceministerio de MIPYMES del Ministerio de Industria y Comercio, representan el 98% del total de empresas del país y registran una informalidad cercana al 65% (Revista Plus, 2024). Los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) muestran que concentraban el 76,8% de la población ocupada en el primer trimestre de 2026; solo las microempresas reunían el 63,7% del empleo (ABC Color, 2026). La competitividad de este segmento es, por tanto, una cuestión que excede a cada empresa y alcanza a la mayor parte de los hogares del país.

Cómo citar: Cáceres C., J. A. (2026). Marketing digital como estrategia para fortalecer la competitividad de las MIPYMES paraguayas. *Revista Internacional de Investigación Empresarial*, 3, 288-300. <https://doi.org/10.65740/n8j2mq97>

Editor responsable: Sergio David Gonzalez Ayala, Posgrado Columbia, Asunción, Paraguay, rie@posgradocolumbia.edu.py

Derechos de autor: © 2026 Jorge Adalberto Cáceres Colman. El autor conserva los derechos de autor.

Licencia: Este artículo se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

El entorno digital cambió las condiciones en que estas empresas pueden llegar a sus clientes. En 2025, el 85,4% de la población paraguaya de 10 años o más usó internet, con una diferencia de diez puntos entre áreas urbanas (88,2%) y rurales (77,8%) (Última Hora, 2026). Para una MIPYME, eso significa que la mayoría de sus clientes potenciales está en línea y puede ser alcanzada con canales de bajo costo, como las redes sociales o las aplicaciones de mensajería. La barrera de entrada para comunicar una oferta es mucho menor que en la época de los medios masivos.

Esa facilidad plantea una paradoja. Si cualquier empresa puede abrir un perfil en redes sociales sin costo, la presencia digital deja de diferenciar. La teoría de recursos y capacidades sostiene que la ventaja competitiva proviene de recursos valiosos, escasos y difíciles de imitar (Barney, 1991), condiciones que un perfil gratuito no cumple. La pregunta relevante, entonces, no es si las MIPYMES deben estar en los canales digitales, sino qué uso de esos canales puede traducirse en una ventaja frente a sus competidores.

La literatura latinoamericana sobre marketing digital en pequeñas empresas es abundante, pero mayormente descriptiva, y en Paraguay los estudios disponibles se limitan a pocos casos (Sosa et al., 2024). Falta un marco que vincule el marketing digital con la competitividad a partir de teorías establecidas de la estrategia empresarial y que tenga en cuenta las particularidades de las MIPYMES del país.

El objetivo de este artículo es analizar, desde una perspectiva teórica, las condiciones bajo las cuales el marketing digital puede fortalecer la competitividad de las MIPYMES paraguayas. Se revisan la teoría de la ventaja competitiva, la teoría de recursos y capacidades, la evolución conceptual del marketing digital y la literatura sobre transformación digital de las pequeñas empresas, y se contrastan con la normativa y los datos oficiales del país. La contribución consiste en un modelo de madurez en marketing digital, un análisis de la fuente de ventaja competitiva en cada nivel del modelo y un conjunto de proposiciones teóricas para la investigación empírica.

Metodología

El trabajo es un artículo de revisión y reflexión teórica. Se adoptó una revisión narrativa de carácter crítico, adecuada cuando el propósito es integrar aportes de la estrategia empresarial y del marketing para construir un marco conceptual. La búsqueda se realizó en Scopus, Web of Science, Google Scholar, SciELO y Redalyc, con combinaciones de los términos marketing digital, redes sociales, competitividad, ventaja competitiva, recursos y capacidades, transformación digital y pequeñas empresas, en español e inglés. Para el contexto nacional se consultaron la Biblioteca y Archivo del Congreso Nacional, las publicaciones del INE difundidas en medios nacionales y la información del Viceministerio de MIPYMES.

Se aplicaron tres criterios de selección: la relevancia teórica, que llevó a incluir los trabajos fundacionales de cada enfoque, aunque sean anteriores a la difusión de las redes sociales; la calidad de la fuente, con prioridad a revistas arbitradas, libros académicos de referencia y documentos oficiales; y la pertinencia para el contexto paraguayo. El corpus final quedó formado por las obras de la lista de referencias. El análisis se organizó por categorías temáticas, y las tablas y figuras son de elaboración propia a partir de esas fuentes, salvo la Figura 1, que presenta datos oficiales.

Competitividad y ventaja competitiva

El enfoque de posicionamiento

Define Porter (1985) la ventaja competitiva como la capacidad de una empresa para crear para sus clientes un valor superior al que ofrecen sus rivales, ya sea con costos menores o con una oferta diferenciada por la que el cliente esté dispuesto a pagar más. En una obra posterior, Porter (1990) trasladó la discusión al nivel de los países y sostuvo que la competitividad de una nación depende de la productividad de sus empresas, que a su vez se apoya en las condiciones de los factores, la demanda, las industrias relacionadas y la rivalidad local.

Para las MIPYMES, la vía de los costos es poco practicable frente a empresas grandes que aprovechan economías de escala. Su ventaja posible está en la diferenciación: la cercanía con el cliente, la atención personalizada, la flexibilidad para adaptar la oferta y el conocimiento de nichos locales. Esa fuente de ventaja depende de la información sobre los clientes y de la relación con ellos, dos aspectos que el marketing digital puede fortalecer o debilitar según cómo se utilice.

Recursos, capacidades y capacidades dinámicas

La teoría de recursos desplazó la atención desde el entorno competitivo hacia el interior de la empresa. Wernerfelt (1984) propuso analizar a las empresas por los recursos que controlan y no solo por los productos que venden. Barney (1991) precisó que un recurso genera una ventaja sostenible cuando es valioso, escaso, difícil de imitar y difícil de sustituir. Esas cuatro condiciones ofrecen un criterio para evaluar las prácticas de marketing digital: una práctica al alcance de todos los competidores puede ser necesaria, pero no produce ventaja.

Agrega Teece et al. (1997) que, en entornos que cambian con rapidez, la ventaja no depende tanto de los recursos que se poseen como de la capacidad para integrarlos, construirlos y reconfigurarlos. Llamaron a esas habilidades capacidades dinámicas. El entorno digital es un ejemplo claro de cambio rápido: las plataformas modifican sus algoritmos, los formatos de contenido se renuevan y las preferencias de los usuarios se desplazan de una red a otra. Una MIPYME que aprende a leer esos cambios y a ajustar su comunicación posee una capacidad que un competidor no puede copiar con solo abrir un perfil.

El marketing digital como capacidad dinámica

Describe Teece et al. (1997) las capacidades dinámicas a partir de procesos organizacionales que permiten coordinar recursos, aprender y reconfigurar la empresa. Esos procesos tienen una traducción directa en el marketing digital de una empresa pequeña. La coordinación se expresa en la integración entre lo que se comunica en las redes, lo que se ofrece en el local y lo que se entrega al cliente. El aprendizaje aparece cuando la empresa prueba mensajes, observa qué funciona y repite lo que da resultado. La reconfiguración ocurre cuando cambia de canal, de formato o de segmento porque el entorno cambió.

Vista de este modo, la pregunta sobre si una MIPYME hace marketing digital es menos informativa que la pregunta sobre si aprende de lo que hace. Dos empresas con la misma presencia en redes pueden tener capacidades muy distintas: una publica sin revisar resultados y otra ajusta su comunicación cada mes. Solo la segunda desarrolla una capacidad dinámica en el sentido de Teece et al. (1997), y es la que tiene más probabilidades de sostener una ventaja cuando las plataformas o las preferencias de los clientes cambien.

Dimensiones de la competitividad de una MIPYME

La competitividad de una empresa pequeña rara vez puede medirse con los indicadores que se usan para las grandes, como la participación de mercado o el rendimiento bursátil. Para este trabajo se la entiende como el desempeño relativo de la empresa frente a sus competidores directos en cinco dimensiones. El crecimiento de las ventas refleja la capacidad de aumentar ingresos más que los rivales. La captación y fidelización de clientes expresa la capacidad de atraer compradores nuevos y conservar a los existentes. El posicionamiento de la marca indica el grado en que la empresa es reconocida y preferida en su mercado. La ampliación del mercado recoge la llegada a clientes de otras zonas o segmentos. La eficiencia comercial, por último, se refiere al costo de conseguir y atender a cada cliente.

Estas dimensiones se relacionan de manera distinta con el marketing digital. La captación, la fidelización y el posicionamiento dependen de la comunicación y la relación con los clientes, que es donde los canales digitales actúan de forma más directa. La ampliación del mercado depende además de la logística y de los medios de pago. El crecimiento de las ventas y la eficiencia comercial son resultados que se manifiestan con demora y que dependen también de la calidad del producto y del precio. Distinguir las dimensiones permite evitar una conclusión frecuente pero apresurada: que el marketing digital no funciona porque las ventas no aumentaron en el corto plazo.

Evolución conceptual del marketing digital

El marketing digital pasó de ser entendido como un canal adicional de comunicación a concebirse como un proceso que atraviesa toda la relación con el cliente. Vargo y Lusch (2004) propusieron una lógica de servicio en la que el valor no se entrega terminado, sino que se crea junto con el cliente, una idea que las plataformas digitales hicieron operativa al permitir la interacción continua. Kannan y Li (2017) definieron el marketing digital como un proceso adaptativo, facilitado por la tecnología, en el que la empresa colabora con clientes y socios para crear, comunicar, entregar y sostener valor para todos los interesados. La definición incluye la entrega y el sostenimiento del valor, no solo su comunicación.

Identificaron Lamberton y Stephen (2016) tres etapas en la investigación sobre marketing digital, social y móvil: una primera en la que internet se veía como un medio para expresarse y comunicarse, una segunda en la que los medios digitales se convierten en herramienta de apoyo a las decisiones del consumidor, y una tercera en la que pasan a ser una fuente de inteligencia de mercado para las empresas. Appel et al. (2020) proyectaron la evolución de las redes sociales hacia nuevas formas de interacción con los consumidores, acompañadas de una preocupación creciente por la privacidad.

Desde la práctica profesional, Chaffey y Ellis-Chadwick (2019) propusieron organizar la presencia digital en medios propios, como el sitio web y los perfiles de la empresa, medios pagados, como la publicidad, y medios ganados, como las recomendaciones y el contenido que comparten los clientes. Su argumento central es que la eficacia depende de integrar esos medios y de medir sus resultados. Kotler et al. (2017) describieron el recorrido del cliente conectado como una secuencia de conocimiento, atracción, consulta, acción y recomendación, en la que las opiniones de otros usuarios también influyen en la decisión, junto con la comunicación de la empresa. La Tabla 1 sintetiza estos aportes.

Tabla 1*Aportes teóricos sobre el marketing digital y su relevancia para las MIPYMES*

Autor y año	Aporte principal	Relevancia para las MIPYMES
Vargo y Lusch (2004)	El valor se crea junto con el cliente, no se entrega terminado	La interacción directa por canales digitales puede convertirse en fuente de valor
Hoffman y Fodor (2010)	La eficacia de las redes sociales debe medirse por el compromiso de los clientes y no solo por el retorno inmediato	Orienta la medición cuando las ventas atribuibles son difíciles de identificar
Lamberton y Stephen (2016)	Los medios digitales pasaron de canal de expresión a apoyo de decisiones y fuente de inteligencia de mercado	Los datos de interacción informan sobre las preferencias de los clientes
Kannan y Li (2017)	El marketing digital abarca la creación, comunicación, entrega y sostenimiento del valor	Amplía el concepto más allá de la publicidad en redes
Kotler et al. (2017)	El recorrido del cliente conectado incluye la consulta a otros usuarios y la recomendación	Las reseñas y recomendaciones pesan en empresas con marcas poco conocidas
Chaffey y Ellis-Chadwick (2019)	Integración de medios propios, pagados y ganados, con medición de resultados	Sugiere combinar canales gratuitos con publicidad segmentada y control
Appel et al. (2020)	Las redes sociales cambiarán la interacción con los consumidores y aumentará la preocupación por la privacidad	Anticipa exigencias de gestión de datos y protección del consumidor

Nota. Elaboración propia con base en las fuentes citadas.

El problema de la medición

Una dificultad recurrente del marketing digital en empresas pequeñas es saber qué funciona. Hoffman y Fodor (2010) advirtieron que evaluar las redes sociales solo por el retorno financiero inmediato lleva a conclusiones engañosas, porque buena parte de su efecto se manifiesta en el compromiso de los clientes, la recomendación y la lealtad, que se traducen en ventas con demora. Propusieron medir las inversiones que hacen los propios clientes en la relación con la marca, como el tiempo que dedican a interactuar o la disposición a recomendarla.

Para una MIPYME, esta observación tiene un doble efecto. Por un lado, justifica que la ausencia de ventas inmediatas no sea razón suficiente para abandonar un canal. Por otro, exige alguna forma de medición, aunque sea simple, porque sin ella el empresario no puede distinguir entre una estrategia que construye relación con los clientes y otra que solo consume tiempo. Las plataformas ofrecen indicadores gratuitos de alcance, interacción y conversión; el obstáculo suele ser el tiempo y el conocimiento para interpretarlos, no su disponibilidad.

El consumidor conectado y la recomendación

El recorrido del cliente descrito por Kotler et al. (2017) tiene una consecuencia particular para las empresas pequeñas. Cuando el consumidor consulta opiniones de otros usuarios antes de comprar, la reputación deja de depender solo de lo que la empresa comunica y pasa a depender también de lo que sus clientes dicen de ella. Para una MIPYME con una marca poco conocida, esto es a la vez una oportunidad y un riesgo. Una atención cuidadosa puede generar recomendaciones que compensen la falta de presupuesto publicitario; una mala experiencia puede difundirse con la misma rapidez.

En la terminología de Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), las recomendaciones forman parte de los medios ganados, que la empresa no controla directamente, pero puede estimular. La atención rápida por mensajería, la respuesta pública a los comentarios y el seguimiento posterior a la venta son prácticas de bajo costo que actúan sobre esos medios. Su efecto no se mide en ventas inmediatas, sino en la disposición de los clientes a volver y a recomendar, que es precisamente lo que Hoffman y Fodor (2010) propusieron medir.

Contenido y creación de valor con el cliente

La lógica de servicio de Vargo y Lusch (2004) sostiene que el valor se crea en el uso y en la interacción, no solo en el intercambio. Aplicada al marketing digital de una MIPYME, esa idea sugiere que el contenido más eficaz no es el que anuncia productos, sino el que ayuda al cliente a usarlos mejor o a resolver un problema: una receta con los productos de un almacén,

una guía de mantenimiento de una ferretería, una explicación de trámites de un estudio contable. Ese tipo de contenido construye una relación que excede la transacción y diferencia a la empresa de competidores que solo publican precios.

Producir contenido de ese tipo exige conocer a los clientes y dedicar tiempo de manera constante, dos condiciones que la teoría de recursos asocia con la dificultad de imitación. Por eso la gestión de contenidos ocupa un lugar intermedio en el modelo que se propone más adelante: está al alcance de cualquier empresa, pero su calidad depende de capacidades que se acumulan con la práctica.

MIPYMES y transformación digital

Distingue Verhoef et al. (2021) tres fases en la transformación digital: la digitización, que convierte información analógica en digital; la digitalización, que usa tecnologías digitales para modificar procesos existentes; y la transformación digital propiamente dicha, que cambia el modelo de negocio. La mayoría de las MIPYMES que usan redes sociales se encuentra en las dos primeras fases, porque trasladan al entorno digital la comunicación y la atención que antes hacían en persona o por teléfono, sin modificar su forma de competir.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2021) documentó que las pequeñas empresas adoptan con rapidez las herramientas digitales básicas, pero se rezagan en las más avanzadas, como el análisis de datos o la integración de sistemas, y que esa diferencia amplía la brecha de productividad con las empresas grandes. Tiago y Veríssimo (2014), en una encuesta a gerentes de empresas portuguesas, encontraron un patrón similar en marketing: el uso de medios digitales y redes sociales era alto, pero los beneficios percibidos eran limitados cuando no se integraban en la estrategia de la empresa.

Las MIPYMES tienen, además, rasgos que condicionan su marketing digital. En la mayoría, el propietario concentra las decisiones comerciales, operativas y financieras, y el marketing es una tarea más entre muchas. Esa concentración tiene una ventaja, porque el empresario conoce directamente a sus clientes y puede responder con rapidez, pero limita el tiempo y el conocimiento técnico disponibles para gestionar canales, producir contenido y analizar resultados. Por eso el marketing digital de estas empresas suele empezar por las herramientas gratuitas de uso cotidiano y avanzar hacia la publicidad pagada, el comercio electrónico o la analítica solo cuando se dispone de recursos o de personal.

Formas de venta digital al alcance de las MIPYMES

La transacción digital no exige, para una empresa pequeña, un sitio web de comercio electrónico propio. Existen al menos cuatro formas de vender por canales digitales con inversiones muy distintas. La más simple es el catálogo en una aplicación de mensajería, donde el cliente consulta productos y precios y concreta el pedido en la misma conversación. La segunda es la venta dentro de las redes sociales, con publicaciones que remiten a la mensajería o a un formulario. La tercera son los mercados en línea y las aplicaciones de entrega, que ofrecen visibilidad y logística a cambio de una comisión. La cuarta es la tienda en línea propia, que da más control sobre la relación con el cliente, pero exige inversión, mantenimiento y medios de pago integrados.

Cada forma implica un intercambio distinto entre costo y control. Los mercados en línea reducen la inversión inicial, pero trasladan a la plataforma parte del margen y de la información sobre los clientes. La tienda propia conserva esa información, pero requiere atraer tráfico con publicidad. Para la mayoría de las MIPYMES, la decisión razonable es empezar por las formas de menor costo y avanzar hacia las de mayor control a medida que crece el volumen de ventas digitales. El modelo de madurez propuesto recoge esta lógica al ubicar la transacción después de la interacción y de la promoción segmentada.

Barreras para el marketing digital en las MIPYMES

La literatura revisada permite agrupar las barreras que enfrentan las MIPYMES en cuatro categorías (Tabla 2). Las barreras de recursos se refieren al tiempo del propietario, al presupuesto para publicidad y a la falta de personal especializado. Las de conocimiento incluyen el desconocimiento de herramientas y estrategias y la dificultad para interpretar indicadores. Las del entorno abarcan la conectividad, la logística de entrega y los medios de pago disponibles para los clientes. Las institucionales, finalmente, se vinculan con la informalidad y con las obligaciones de protección al consumidor en las ventas en línea.

Tabla 2*Barreras para el marketing digital en las MIPYMES y niveles de madurez que afectan*

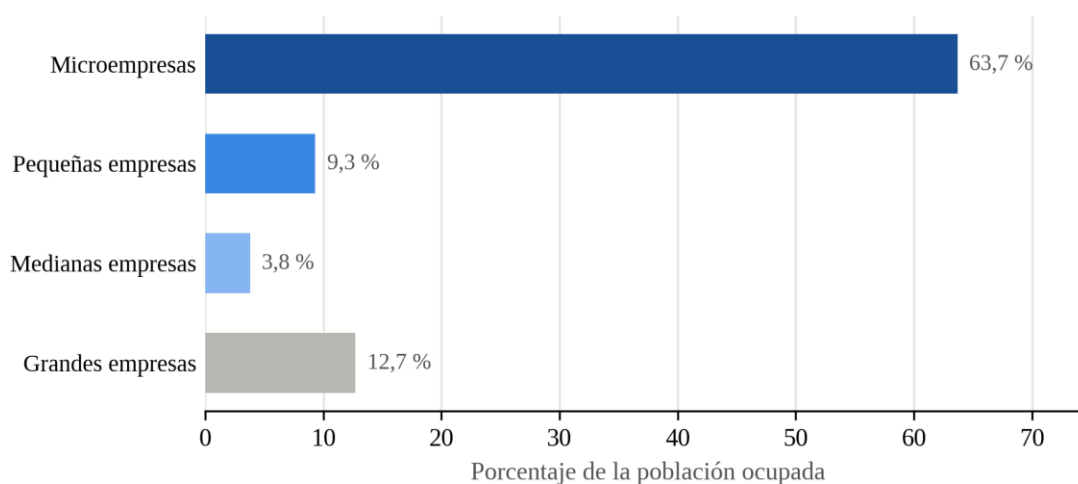
Categoría	Barreras	Niveles de madurez más afectados
Recursos	Falta de tiempo del propietario; presupuesto limitado para publicidad; ausencia de personal especializado	Interacción, promoción segmentada y gestión basada en datos
Conocimiento	Desconocimiento de herramientas y estrategias; dificultad para interpretar indicadores	Promoción segmentada y gestión basada en datos
Entorno	Brecha de conectividad territorial; costos logísticos; medios de pago disponibles	Transacción
Institucionales	Informalidad; obligaciones de información al consumidor en ventas en línea	Promoción segmentada y transacción

Nota. Elaboración propia con base en OECD (2021), Tiago y Veríssimo (2014), Hoffman y Fodor (2010) y el análisis del contexto paraguayo.

La clasificación muestra que las barreras no afectan por igual a todos los niveles de madurez. La presencia y la interacción básica están al alcance de casi cualquier empresa con un teléfono y conexión a internet. Los obstáculos se concentran en los niveles superiores, que requieren conocimiento técnico, inversión publicitaria, logística y formalidad. Esto explica por qué muchas MIPYMES se estancan en los primeros niveles y por qué las políticas de apoyo deberían dirigirse a los siguientes.

El contexto paraguayo

La Figura 1 muestra la distribución de la población ocupada según el tamaño de la empresa en el primer trimestre de 2026. El peso de las microempresas, que reúnen casi dos tercios del empleo, es la característica más notable de la estructura productiva paraguaya y define el tipo de empresa al que debe dirigirse cualquier estrategia de fortalecimiento de la competitividad.

Figura 1*Distribución de la población ocupada según tamaño de la empresa, primer trimestre de 2026*

Nota. Datos del Instituto Nacional de Estadística difundidos por ABC Color (2026). El resto de la población ocupada corresponde a categorías no desglosadas en la fuente.

El marco normativo relevante se resume en la Tabla 3. La Ley N.º 4457/2012 estableció el régimen de promoción de las MIPYMES y su registro. La Ley N.º 7444/2025 la modificó para crear una base de datos unificada que permite emitir de oficio la cédula MIPYMES a las empresas con registro único de contribuyente activo; según el Viceministerio, más de 360 000 empresas podrían incorporarse de esa forma, frente a las 13 034 registradas a fines de 2024 (La Nación, 2025). La Ley N.º 4868/2013 regula el comercio electrónico y establece obligaciones de información al consumidor en las ventas en línea.

Tabla 3*Marco normativo e indicadores de contexto de las MIPYMES paraguayas*

Instrumento o indicador	Contenido	Relevancia para el marketing digital
Ley N.º 4457/2012	Régimen de promoción de las MIPYMES y registro nacional	Define las categorías de empresas destinatarias de los programas de apoyo
Ley N.º 7444/2025	Base de datos unificada y emisión de oficio de la cédula MIPYMES	Amplía el universo de empresas que pueden acceder a capacitación
Ley N.º 4868/2013	Comercio electrónico	Fija obligaciones de información al consumidor en las ventas en línea
Participación en el total de empresas	98% (Viceministerio de MIPYMES, 2024)	Dimensiona el alcance de las políticas dirigidas al segmento
Informalidad estimada	65% (Viceministerio de MIPYMES, 2024)	Limita el acceso a publicidad pagada, pasarelas de pago y crédito
Uso de internet	85,4% de la población de 10 años o más en 2025 (INE)	Indica el alcance potencial de los canales digitales

Nota. INE = Instituto Nacional de Estadística. Elaboración propia con base en la normativa citada, Revista Plus (2024), La Nación (2025) y Última Hora (2026).

Las políticas de apoyo existentes ofrecen una base sobre la cual construir. El Viceministerio de MIPYMES informó que en un período de 18 meses capacitó a más de 11 600 personas y formalizó a más de 4000 empresas (Revista Plus, 2024). Esas cifras muestran capacidad institucional para llegar al segmento, aunque no permiten saber qué proporción de la capacitación se dirigió al marketing digital ni con qué contenidos. Si el modelo propuesto en este artículo es correcto, el efecto de esos programas sobre la competitividad dependerá de que la capacitación se concentre en los niveles intermedios y superiores de madurez digital, y no solo en la apertura de perfiles.

La informalidad merece atención particular. Una empresa sin registro tributario puede comunicarse por redes sociales y vender por mensajería, pero encuentra obstáculos para contratar publicidad con factura, integrar pasarelas de pago o acceder a financiamiento para invertir en su presencia digital. El marketing digital, en ese caso, puede sostener la actividad de la empresa sin ayudarla a crecer, porque los niveles más avanzados requieren una formalidad que no tiene. La ampliación del registro prevista en la Ley N.º 7444/2025 abre un canal para vincular la formalización con programas de capacitación digital.

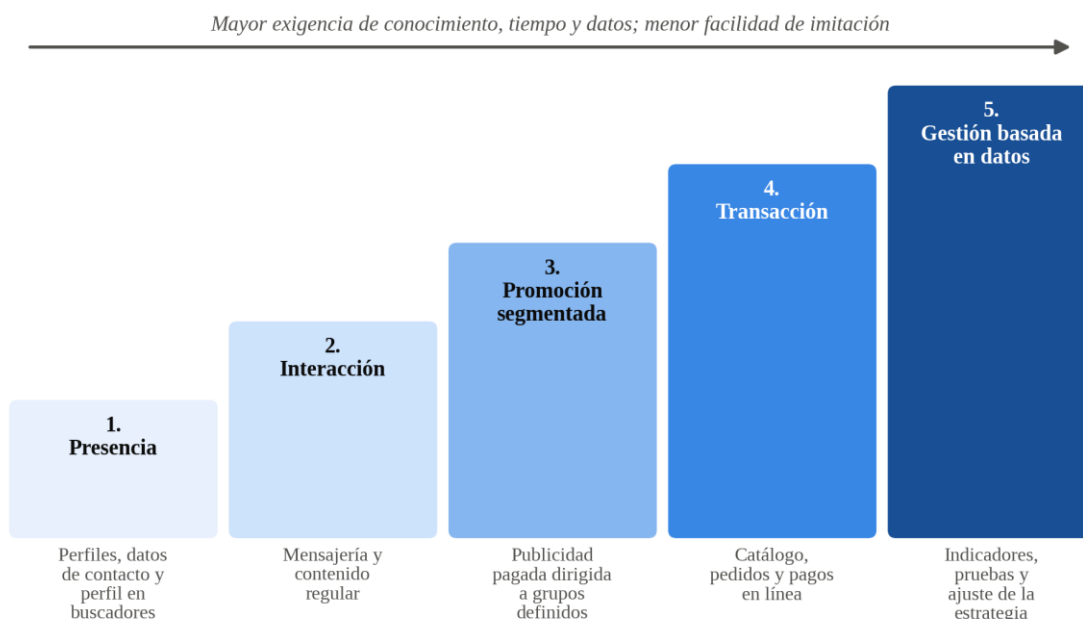
Los medios de pago y la logística completan el cuadro del entorno. Una venta digital solo se concreta si el cliente puede pagar y recibir el producto a un costo razonable. En los centros urbanos, la oferta de servicios de entrega y de pagos electrónicos facilita ese paso; fuera de ellos, el costo de entrega puede superar el margen de un pedido pequeño, lo que limita la ampliación del mercado, aunque la comunicación digital llegue a clientes lejanos. Estos factores escapan al control de cada empresa, pero condicionan qué niveles de madurez le conviene alcanzar, y son un campo en el que la acción pública y la cooperación entre empresas pueden reducir costos.

La brecha territorial es el otro rasgo del contexto. La diferencia de diez puntos en el uso de internet entre áreas urbanas y rurales (Última Hora, 2026) significa que una MIPYME del interior tiene una proporción menor de clientes alcanzables por canales digitales y, probablemente, menor acceso a servicios logísticos para entregar pedidos. Para esas empresas, la mensajería y las redes sociales pueden cumplir una función de relación con clientes conocidos más que de captación de clientes nuevos.

Propuesta de modelo conceptual

Niveles de madurez en marketing digital

A partir de la revisión se propone un modelo de cinco niveles de madurez en marketing digital (Figura 2). El primer nivel, la presencia, consiste en mantener perfiles actualizados, datos de contacto y un perfil de empresa en los buscadores. El segundo, la interacción, incorpora la respuesta a consultas por mensajería y la publicación regular de contenido. El tercero, la promoción segmentada, agrega publicidad pagada dirigida a grupos de clientes definidos por su ubicación, edad o intereses. El cuarto, la transacción, permite que el cliente consulte un catálogo, haga pedidos y pague por canales digitales. El quinto, la gestión basada en datos, supone revisar indicadores, probar alternativas y ajustar la estrategia a partir de los resultados.

Figura 2*Niveles de madurez en marketing digital de las MIPYMES*

Nota. Elaboración propia con base en Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), Kannan y Li (2017) y Verhoef et al. (2021).

Los niveles no son estrictamente secuenciales, porque una empresa puede vender en línea sin hacer publicidad pagada, pero expresan una progresión de exigencia. Cada nivel requiere más conocimiento, más tiempo y más datos que el anterior. Los dos primeros corresponden a la digitización y la digitalización descrita por Verhoef et al. (2021); los tres últimos se acercan a una transformación de la forma de competir.

Fuente de ventaja competitiva en cada nivel

La Tabla 4 aplica los criterios de Barney (1991) a cada nivel del modelo. En los primeros niveles, las prácticas son valiosas, porque los clientes esperan encontrar a la empresa en los canales digitales, pero no son escasas ni difíciles de imitar. Su ausencia es una desventaja; su presencia, una condición de paridad. A medida que se avanza, las prácticas dependen de conocimiento acumulado sobre los clientes, de rutinas internas y de la experiencia con los datos propios, que un competidor no puede copiar de inmediato.

Tabla 4

Análisis de la fuente de ventaja competitiva según el nivel de madurez en marketing digital

Nivel	Valioso	Escaso	Difícil de imitar	Implicación competitiva
1. Presencia	Sí	No	No	Paridad: su ausencia es una desventaja
2. Interacción	Sí	Parcial	Parcial	Paridad o ventaja temporal según la calidad de la atención
3. Promoción segmentada	Sí	Parcial	Parcial	Ventaja temporal si se basa en conocimiento propio de los clientes
4. Transacción	Sí	Sí	Parcial	Ventaja si se integra con la logística y la atención
5. Gestión basada en datos	Sí	Sí	Sí	Ventaja sostenible por aprendizaje acumulado

Nota. Elaboración propia con base en los criterios de Barney (1991) y el concepto de capacidades dinámicas de Teece et al. (1997). La clasificación es teórica y orientativa.

El análisis tiene una consecuencia práctica. Las MIPYMES que concentran su esfuerzo en estar presentes en más redes sociales invierten en prácticas que sus competidores también pueden adoptar, con lo cual el resultado probable es la paridad. Las que dedican tiempo a conocer a sus clientes, segmentar su comunicación y medir resultados desarrollan capacidades que

tardan en copiarse, en el sentido de Teece et al. (1997). El marketing digital fortalece la competitividad cuando se convierte en capacidad y no solo en presencia.

Los niveles de madurez tampoco actúan por igual sobre todas las dimensiones de la competitividad. La Tabla 5 presenta los efectos que cabe esperar según la revisión teórica. La presencia y la interacción actúan sobre todo en la captación y fidelización de clientes y en el posicionamiento de la marca. La promoción segmentada y la transacción amplían el mercado y pueden aumentar las ventas. La gestión basada en datos mejora la eficiencia comercial, porque permite concentrar el esfuerzo donde rinde más.

Tabla 5

Efecto esperado de cada nivel de madurez digital sobre las dimensiones de la competitividad

Nivel	Ventas	Clientes	Marca	Mercado	Eficiencia
1. Presencia	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Bajo
2. Interacción	Medio	Alto	Medio	Bajo	Bajo
3. Promoción segmentada	Medio	Alto	Alto	Medio	Medio
4. Transacción	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio
5. Gestión basada en datos	Medio	Alto	Medio	Medio	Alto

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión teórica. Los niveles de efecto (bajo, medio, alto) son hipótesis orientativas para la investigación empírica, no resultados de medición.

Una ruta de desarrollo por niveles

El modelo puede traducirse en una ruta práctica para las empresas. En cada nivel hay una acción central, un indicador simple que permite saber si la acción funciona y un requisito que la empresa debe cumplir antes de avanzar (Tabla 6). Los indicadores propuestos están disponibles de forma gratuita en las propias plataformas, de modo que su uso no exige inversión, sino tiempo y el hábito de revisarlos.

Tabla 6

Ruta de desarrollo del marketing digital por nivel de madurez

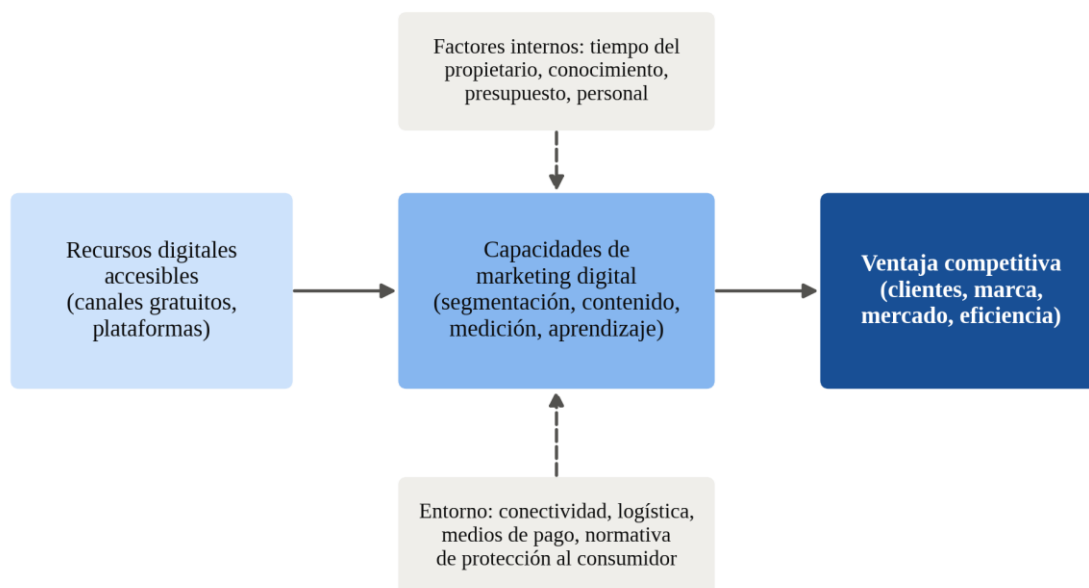
Nivel	Acción central	Indicador sugerido	Requisito para avanzar
1. Presencia	Mantener perfiles completos y un perfil de empresa en buscadores	Consultas recibidas por semana	Información actualizada y horario de atención definido
2. Interacción	Responder consultas el mismo día y publicar con un calendario	Tiempo de respuesta; interacciones por publicación	Tiempo asignado a la gestión de canales
3. Promoción segmentada	Dirigir publicidad a grupos definidos por zona, edad o intereses	Costo por consulta o por cliente nuevo	Presupuesto mínimo y conocimiento de los clientes
4. Transacción	Ofrecer catálogo, pedidos y pago por canales digitales	Proporción de ventas iniciadas en canales digitales	Logística de entrega y medios de pago
5. Gestión basada en datos	Comparar resultados de campañas y ajustar la estrategia	Evolución de clientes recurrentes y costo de captación	Registro sistemático de datos de clientes y ventas

Nota. Elaboración propia con base en Chaffey y Ellis-Chadwick (2019) y Hoffman y Fodor (2010).

La ruta no supone que todas las empresas deban llegar al quinto nivel. Para una microempresa de barrio, alcanzar de forma sostenida el segundo o el tercero puede ser suficiente para diferenciarse de competidores que solo tienen presencia. Lo relevante es que cada paso se apoye en el anterior y que la empresa tenga criterios para decidir cuándo le conviene avanzar.

Modelo conceptual y proposiciones

La Figura 3 resume el modelo. Los recursos digitales accesibles, como los canales gratuitos y las plataformas, se convierten en ventaja competitiva solo a través de capacidades de marketing digital. Esa conversión está condicionada por factores internos, como el tiempo del propietario, su conocimiento, el presupuesto y el personal disponible, y por factores del entorno, como la conectividad, la logística, los medios de pago y la normativa de protección al consumidor.

Figura 3**Modelo conceptual de la relación entre marketing digital y competitividad de las MIPYMES**

Nota. Elaboración propia con base en Barney (1991), Teece et al. (1997) y Kannan y Li (2017). Las flechas discontinuas indican factores que condicionan la relación.

Del modelo se derivan seis proposiciones para la investigación empírica.

P1. La presencia en canales digitales tendrá una relación débil con la competitividad de las MIPYMES, porque se trata de un recurso de fácil imitación que la mayoría de los competidores ya posee.

P2. La publicidad segmentada, la gestión regular de contenidos y la medición de resultados tendrán una relación más fuerte con la competitividad que la presencia, porque dependen de capacidades acumuladas y de conocimiento propio de los clientes.

P3. La relación entre madurez en marketing digital y competitividad será más intensa en las dimensiones de captación y fidelización de clientes que en el crecimiento inmediato de las ventas, en línea con la advertencia de Hoffman y Fodor (2010) sobre los efectos diferidos del marketing en redes sociales.

P4. Las diferencias de madurez digital entre microempresas y empresas medianas se explicarán más por el tiempo, el conocimiento y el personal disponibles que por el tamaño en sí mismo.

P5. En el contexto paraguayo, el comercio a través de redes sociales y mensajería sustituirá en buena medida a la tienda en línea propia, de modo que el nivel de transacción podrá alcanzarse sin un sitio web de comercio electrónico. La proposición se basa en el uso extendido de la mensajería para concretar ventas en el comercio minorista y requiere verificación empírica en el país.

P6. La formalización de las MIPYMES facilitará su acceso a los niveles superiores de madurez digital, en particular a la publicidad pagada y a los medios de pago electrónicos, de modo que las políticas de formalización y de capacitación digital tendrán efectos complementarios.

Discusión

La revisión permite sostener que el marketing digital fortalece la competitividad de las MIPYMES bajo una condición: que se gestione como capacidad y no como simple presencia. Esta conclusión es coherente con la teoría de recursos, que distingue entre lo que es necesario para competir y lo que permite diferenciarse (Barney, 1991), y con la observación de Tiago y Veríssimo (2014) de que el uso de medios digitales rinde poco cuando no se integra en la estrategia.

Para las empresas, la implicancia más directa es la reasignación del esfuerzo. Abrir perfiles en más plataformas tiene rendimientos decrecientes. Dedicar tiempo regular a conocer a los clientes, dirigir la publicidad a segmentos definidos y revisar periódicamente algunos indicadores simples puede tener más efecto, aunque sea menos visible. El obstáculo principal no es el costo de las herramientas, que en su mayoría son gratuitas o baratas, sino el tiempo del propietario y su conocimiento para usarlas.

Para las políticas públicas, el modelo sugiere dónde puede rendir más el apoyo. Un programa que se limite a enseñar a abrir perfiles en redes sociales llegaría tarde, porque ese nivel de madurez es el más difundido y el que menos diferencia. Las necesidades están en los niveles intermedios y superiores: segmentación, producción regular de contenido, integración con la venta y lectura de indicadores. La ampliación del registro de MIPYMES prevista en la Ley N.º 7444/2025 ofrece un canal para llegar a un número de empresas mucho mayor que el actual y para vincular la capacitación digital con la formalización, en línea con la proposición P6.

Para la formación universitaria, la revisión indica que la enseñanza del marketing digital en las carreras de ciencias económicas y administración debería poner menos énfasis en el manejo de plataformas, que cambian con rapidez, y más en la segmentación, la definición de indicadores y el análisis de datos de campañas. Son las capacidades que, según el modelo propuesto, generan ventaja. Los programas de extensión universitaria y los trabajos de grado vinculados con empresas del entorno pueden acercar esas capacidades a microempresarios que no tienen acceso a consultoría especializada.

El modelo también invita a considerar las diferencias entre sectores y territorios. En la gastronomía y el comercio minorista, donde la compra es frecuente y el cliente está cerca, la interacción por mensajería y redes sociales puede ser suficiente para sostener una relación rentable. En la manufactura o los servicios profesionales, el valor de los niveles superiores, como la segmentación o la analítica, puede ser mayor, porque los clientes son menos y cada uno representa más ingresos. En el interior del país, la menor conectividad y las dificultades logísticas pueden hacer que la estrategia más eficaz combine canales digitales con formas tradicionales de venta. Un modelo de madurez útil para las políticas públicas debe admitir esas diferencias y no suponer que todas las empresas deben llegar al mismo nivel.

El modelo advierte también sobre un riesgo que las MIPYMES rara vez consideran: la dependencia de plataformas que no controlan. Una empresa cuya relación con los clientes transcurre por completo en una red social está sujeta a cambios en los algoritmos que reducen el alcance de sus publicaciones, a modificaciones en las condiciones de uso y, en el extremo, a la suspensión de su cuenta. La literatura sobre medios propios, pagados y ganados (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2019) sugiere repartir la presencia entre canales y conservar algún activo propio, como una base de datos de clientes con su consentimiento o un perfil de empresa en los buscadores. Para una MIPYME, esta diversificación no requiere grandes inversiones, pero sí una decisión consciente.

La cooperación entre empresas es otra vía que la literatura sobre competitividad permite explorar. Porter (1990) subrayó el papel de las industrias relacionadas y de la cercanía geográfica en la competitividad. En el marketing digital, varias MIPYMES de un mismo rubro o de una misma zona pueden compartir costos que por separado no podrían asumir, como la contratación de un profesional para gestionar contenidos, la producción de fotografías de productos o la logística de entrega. Las asociaciones de comerciantes, las cámaras empresariales y las cooperativas pueden organizar esos servicios compartidos, y los programas públicos pueden incentivarlos. Esta forma de asociatividad reduce la principal barrera de las microempresas, la falta de tiempo y de personal, sin exigir que cada una crezca por separado.

La protección de los datos de los clientes es un aspecto que la literatura reciente anticipa y que las MIPYMES suelen pasar por alto. Appel et al. (2020) señalaron la privacidad como uno de los temas que marcarán la evolución de las redes sociales. Una empresa que avance hacia la gestión basada en datos acumulará información sobre sus clientes, y la forma en que la trate será parte de la confianza que genere. Incorporar este aspecto desde los niveles intermedios evita que la madurez digital se construya sobre prácticas que luego deban corregirse.

Una implicancia para la investigación se refiere a la forma de medir la competitividad. Los estudios con MIPYMES suelen recurrir a la percepción del propietario, porque estas empresas no publican estados financieros y a menudo no llevan registros detallados de ventas por canal. La percepción es útil, pero está expuesta a sesgos de autoevaluación. Una alternativa es combinar la percepción con indicadores verificables que la propia empresa puede reportar, como el número de clientes recurrentes, la proporción de ventas iniciadas en canales digitales o el costo por cliente nuevo, que coinciden con los indicadores de la ruta propuesta. Otra es aprovechar datos administrativos, como la facturación electrónica, si las autoridades habilitan su uso anonimizado con fines de investigación.

Tabla 7*Agenda de investigación derivada del modelo conceptual*

Línea de investigación	Pregunta orientadora	Diseño sugerido
Madurez y competitividad	¿Qué niveles de madurez digital se asocian con una mayor competitividad de las MIPYMES paraguayas?	Encuesta con escalas de madurez y competitividad (P1, P2)
Efectos diferidos	¿Se manifiesta antes el efecto del marketing digital en la fidelización que en las ventas?	Estudio longitudinal con indicadores de clientes y ventas (P3)
Determinantes de la madurez	¿Qué pesan el tiempo, el conocimiento y el personal frente al tamaño de la empresa?	Encuesta con modelo de regresión o ecuaciones estructurales (P4)
Comercio por redes sociales	¿En qué medida la venta por redes y mensajería reemplaza a la tienda en línea?	Estudios de caso y encuesta por sector (P5)
Formalización y digitalización	¿Facilita la formalización el acceso a la publicidad pagada y a los pagos electrónicos?	Comparación de empresas formales e informales (P6)
Evaluación de programas	¿Mejoran su posición competitiva las empresas que reciben capacitación en marketing digital?	Diseño cuasi experimental con grupo de comparación

Nota. Elaboración propia. P = proposición teórica del modelo.

Conclusiones

El marketing digital puede fortalecer la competitividad de las MIPYMES paraguayas, pero no por la sola presencia en los canales. Los canales digitales son recursos accesibles y fáciles de imitar; la ventaja surge de las capacidades con que se gestionan, en particular la segmentación, la producción regular de contenido, la integración con la venta y la medición de resultados.

El contexto paraguayo ofrece condiciones favorables, como el alto uso de internet y el peso de las MIPYMES en el empleo, y restricciones importantes, como la informalidad y la brecha territorial. El modelo de cinco niveles de madurez, el análisis de la fuente de ventaja en cada nivel y las seis proposiciones ofrecen una base para evaluar empíricamente estas relaciones.

La recomendación que se desprende de la revisión es concentrar el apoyo público, la formación universitaria y el esfuerzo de las propias empresas en los niveles intermedios y superiores de madurez digital, que son los menos desarrollados y los que más pueden diferenciar a una MIPYME de sus competidores.

Esa recomendación no exige grandes inversiones. Exige tiempo, conocimiento y método: conocer a los clientes, dirigir los mensajes a quienes pueden responder a ellos y revisar con regularidad qué resultados se obtienen. Son condiciones que la capacitación puede crear y que, una vez adquiridas, los competidores no pueden copiar con facilidad.

Referencias

- ABC Color. (2026, 2 de mayo). Micro, pequeñas y medianas empresas concentran más del 76 % del empleo. <https://www.abc.com.py/economia/2026/05/02/micro-pequenas-y-medianas-empresas-concentran-mas-del-76-del-empleo/>
- Appel, G., Grewal, L., Hadi, R., & Stephen, A. T. (2020). The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 79–95. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00695-1>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing* (7.ª ed.). Pearson.
- Hoffman, D. L., & Fodor, M. (2010). Can you measure the ROI of your social media marketing? *MIT Sloan Management Review*, 52(1), 41–49.
- Kannan, P. K., & Li, H. A. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Wiley.

- La Nación. (2025, 9 de enero). Ley de Mipymes: más de 360 mil empresas accederán a beneficios sin trámites adicionales. <https://www.lanacion.com.py/negocios/2025/01/09/ley-de-mipymes-mas-de-360-mil-empresas-accederan-a-beneficios-sin-tramites-adicionales/>
- Lamberton, C., & Stephen, A. T. (2016). A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry. *Journal of Marketing*, 80(6), 146–172. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0415>
- Ley N.º 4457/2012. Para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). (2012). Congreso de la Nación Paraguaya. <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/8272/ley-n-4457-para-las-micro-pequenas-y-medianas-empresas-mipymes>
- Ley N.º 4868/2013. De comercio electrónico. (2013). Congreso de la Nación Paraguaya.
- Ley N.º 7444/2025. Que modifica varios artículos y amplía la Ley N.º 4457/2012 para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). (2025). Congreso de la Nación Paraguaya. <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/12698/ley-n-74442025-que-modifica-varios-articulos-y-amplia-la-ley-n-44572012-para-las-micro-pequenas-y-medianas-empresas-mipymes>
- OECD. (2021). *The digital transformation of SMEs*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Revista Plus. (2024, 20 de noviembre). El 98 % del total de empresas en el Paraguay son mipymes. <https://revistaplus.com.py/2024/11/20/el-98-del-total-de-empresas-en-el-paraguay-son-mipymes/>
- Sosa, A., Videla, V., Díaz, J., & Becker, S. E. (2024). Estrategias de marketing digital para el posicionamiento de mercado de cinco PYMES del sector de recursos humanos en 2022. *Revista Científica UPAP*, 4(2), 27–34. <https://doi.org/10.54360/rcupap.v4i2.177>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tiago, M. T. P. M. B., & Verissimo, J. M. C. (2014). Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons*, 57(6), 703–708. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.002>
- Última Hora. (2026). Más del 85 % de la población de 10 años o más usó internet en el 2025, según el INE. <https://www.ultimahora.com/mas-del-85-de-la-poblacion-de-10-anos-o-mas-uso-internet-en-el-2025-segun-el-ine>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkq.68.1.1.24036>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

Declaraciones

Aprobación ética: El estudio es una revisión teórica basada en fuentes publicadas; no involucró participantes humanos ni datos personales. Se respetaron los derechos de autor de las fuentes secundarias consultadas.

Disponibilidad de datos: No aplica. Todas las fuentes utilizadas figuran en la lista de referencias.

Uso de inteligencia artificial: El autor utilizó herramientas de inteligencia artificial como apoyo para la adaptación del manuscrito al formato de la revista, la síntesis, la revisión lingüística y la elaboración de figuras. El análisis, la interpretación y las conclusiones son responsabilidad exclusiva del autor.

Conflictos de intereses: El autor declara que no existe ningún conflicto de intereses.

Financiamiento: La investigación fue financiada íntegramente con recursos propios del autor.