









Madurez digital de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas del sector turístico en Encarnación-Paraguay, 2022

Digital maturity of Micro, Small and Medium enterprises in the tourism sector in Encarnación-Paraguay, 2022

Marcos Antonio Delvalle Cabral¹ , Silvia Liliana Amarilla¹ , Liz Marisela Villaverde Mendoza¹ , Analía Verónica Benítez Miranda¹ , David Andrés Martínez Rivas¹ , Gladys Romero Encina¹ , Eduarda Susana Lugo Rolón^{1*} , Nilse Graciela Ferreira Altamirano¹ 

¹Universidad Nacional de Itapúa, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Observatorio Económico y Social. Encarnación, Paraguay

RESUMEN

La pandemia de COVID-19 afectó gravemente al sector turístico de Encarnación, Paraguay, obligando a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MiPyME) a buscar soluciones tecnológicas para sobrevivir. En 2022, se realizó una investigación para analizar su madurez digital. Usando una metodología mixta, cuantitativa y cualitativa, se aplicó un cuestionario basado en la herramienta Chequeo Digital del BID y se realizaron entrevistas a gerentes y empleados sobre sus prácticas digitales. La muestra incluyó 21 MiPyME turísticas de Encarnación, seleccionadas al azar y estratificadas por tipo de negocio. Los resultados mostraron que la mayoría de estas MiPyME son hoteles unipersonales, y casi el 50% está en un nivel inicial de madurez digital. Esto subraya la necesidad urgente de implementar herramientas digitales para mejorar la productividad. Se concluye que el bajo nivel de madurez digital de estas MiPyME limita su competitividad en el mercado global. Se recomienda programas de formación, apoyo financiero, estrategias de marketing digital y redes colaborativas para mejorar su situación. Estos hallazgos son cruciales para las MiPyME, los gobiernos y las organizaciones que apoyan el sector turístico.

Palabras clave: Turismo; digitalización; Tecnología de la comunicación; Cultura del trabajo; empresas; Paraguay

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic severely affected the tourism sector of Encarnación, Paraguay, forcing Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) to look for technological solutions to survive. In 2022, an investigation was carried out to analyze its digital maturity. Using a mixed, quantitative and qualitative methodology, a questionnaire based on the IDB's Digital Checkup tool was applied and interviews were conducted with managers and employees about their digital practices. The sample included 21 tourism MSMEs from Encarnación, selected at random and stratified by type of business. The results showed that the majority of these MSMEs are one-person hotels, and almost 50% are at an initial level of digital maturity. This underlines the urgent need to implement digital tools to improve productivity. It is concluded that the low level of digital maturity of these MSMEs limits their competitiveness in the global market. Training programs, financial support, digital marketing strategies and collaborative networks are recommended to improve your situation. These findings are crucial for MSMEs, governments and organizations that support the tourism sector.

Keywords: Tourism; digitization; communication technology; culture of work; enterprises; Paraguay

Cómo citar/How to cite:

Delvalle Cabral, M. A., Amarilla, S. L., Villaverde Mendoza, L. M., Benítez Miranda, A. V., Martínez Rivas, D. A., Romero Encina, G., Lugo Rolón, E. S., Ferreira Altamirano, N. G. (2025). Madurez digital de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas del sector turístico en Encarnación-Paraguay, 2022. *Revista científica en ciencias sociales*, 7, e701101. [10.53732/rccsociales/e701101](https://doi.org/10.53732/rccsociales/e701101)


Editor Responsable:

Chap Kau Kwan Chung.

Email:

wendy.kwan@upacifico.edu.py

Revisores:

Myrna Ruiz Díaz 

Universidad del Pacífico. Dirección de Investigación. Asunción, Paraguay

Email:

myrna.ruizdiaz@upacifico.edu.py

Hernán Suty 

Universidad Americana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Asunción, Paraguay

Email: her_su@hotmail.com

Fecha de recepción: 01/08/2024.

Fecha de revisión: 15/09/2024.

Fecha de aceptación: 15/12/2024.

Autor correspondiente:

Eduarda Susana Lugo Rolón

E-mail:

observatorio.economico.social@fac.ea.uni.edu.py

INTRODUCCIÓN

La gran mayoría de las organizaciones y empresas de primer mundo hace tiempo dejaron atrás el dilema de la adopción digital; primero, porque ya no hay alternativa fuera de esta; y segundo, porque la cadena de valor, en todos los sectores, se digitaliza, dejando en grave riesgo de exclusión a las excepciones analógicas.

En años previos a la pandemia del COVID-19, el turismo tuvo un crecimiento sostenido y logró posicionarse como una de las principales actividades económicas del país, lo cual permitió un importante ingreso de divisas mediante este sector, esto se sustenta en que en el año 2017, según la (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2022), Paraguay recibió la mayor cantidad de turistas con un total de 1,58 millones de personas, así también, en el año 2019 recibió a 1,2 millones de turistas, en ese contexto la contribución del sector al PIB de Paraguay representaba alrededor del 11% del mismo. No obstante, a raíz de la pandemia, tal como menciona la Dirección de Estudios Económicos (2022), la economía paraguaya registró una contracción económica debido al COVID19, donde la mayoría de los sectores sufrieron un impacto económico derivado del cierre de fronteras y la cuarentena obligatoria.

Actividades relacionadas al turismo en el Paraguay, quedaron prácticamente estancadas por las restricciones, principalmente las que estuvieron íntimamente relacionadas al comercio fronterizo, con las consecuentes secuelas para los hostales, empresas de turismo, empresas de transporte, restaurantes y profesionales del sector. La realidad nos lleva a hablar de transformaciones digitales, siendo una de sus fases la madurez digital.

El presente estudio analizó la situación de las MiPyME del sector turístico de Encarnación en relación con su madurez digital. Los objetivos específicos fueron caracterizar el contexto de estas empresas e investigar su nivel de madurez digital. Estas empresas, catalizadores de la economía, especialmente en la postpandemia, enfrentan la necesidad de reactivar las economías, en parte mediante la generación de empleo.

La crisis de la pandemia del Coronavirus (COVID-19) ha obligado a emprendedores del sector turístico a buscar alternativas de subsistencia económica, una de ellas ha sido el uso de la tecnología, dando lugar a la innovación y a la digitalización como elementos de gestión (Riveros et al., 2022).

En Paraguay, las MiPyME representan más del 90% de las empresas existentes, y también se han visto obligadas a adaptarse a las nuevas condiciones del mercado, con el objetivo de mantenerse en él. Dicha adaptación, categóricamente, implicó una improvisada digitalización, entendiendo por esta última como el uso de la tecnología para mejorar el desempeño o alcance de una empresa en áreas relacionadas con sus procesos internos, la relación con el cliente, proveedores y/o generación de nuevos modelos de negocio.

En este sentido, el desarrollo de soluciones digitales ha tenido una tendencia exponencial en los últimos años con la reducción de costos y el aumento de su oferta en una infinidad de usos y aplicaciones (Dini et al., 2021).

METODOLOGÍA

La investigación adoptó un enfoque mixto, predominando el enfoque cuantitativo, con un diseño transversal, ex post facto, y de tipo descriptivo. El universo de estudio estuvo compuesto por 74 establecimientos de alojamiento clasificados como micro, pequeñas empresas del sector turístico de Encarnación, utilizando datos correspondientes al año 2022. Se incluyeron categorías como Hoteles Resort, Boutique y Ejecutivos, Apart Hotel, Posadas Turísticas, Hostales, Hosteles y Alojamientos Turísticos Alternativos. En 2023, se seleccionó una muestra intencional de 21 micro y pequeñas empresas, cuidadosamente elegidas para representar al sector, considerando variables clave como la formalidad de la empresa, el tipo de

establecimiento y su antigüedad. Además, se priorizó la calidad y profundidad del análisis sobre la cantidad de datos recolectados. Dado el contexto geográfico y sectorial, el número de empresas relevantes es pequeño, lo que justifica el tamaño reducido de la muestra.

Para la recolección de datos, se utilizó la herramienta Chequeo Digital, un test en línea desarrollado por el BID disponible en la plataforma web de ESPOL, que mide el nivel de madurez digital en ocho dimensiones: Comunicaciones, Cultura y Liderazgo, Datos y Analítica, Estrategia y transformación digital, Personas y organización, Procesos, Producto e innovación, Tecnologías y habilidades digitales.

Para el análisis de los datos, se emplearon técnicas estadísticas descriptivas utilizando el software SPSS v26, incluyendo análisis de frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central. Los resultados se presentaron en tablas y gráficos. Se garantizaron la confidencialidad y el anonimato de los participantes, y se obtuvo el consentimiento informado para la recolección de datos.

RESULTADOS

Caracterización del contexto de las MiPyME del sector turístico

Para la caracterización del contexto de las MiPyME relacionadas a los servicios turísticos estudiadas; se halló que estas se posicionan en la categoría hotelera y sociedad tipo unipersonal, un 10% de la muestra indica que se dedican al rubro turístico hace más de 10 años, entre los servicios ofrecidos; en su totalidad ofrecen: servicio de WIFI, seguido del servicio de estacionamiento. El servicio de desayuno y el de aire acondicionado, los hospedajes lo ofrecen en igual porcentaje, un menor número de empresas cuentan con los servicios de restaurante, piscina, TV cable, traslado, quincho y lavandería.).

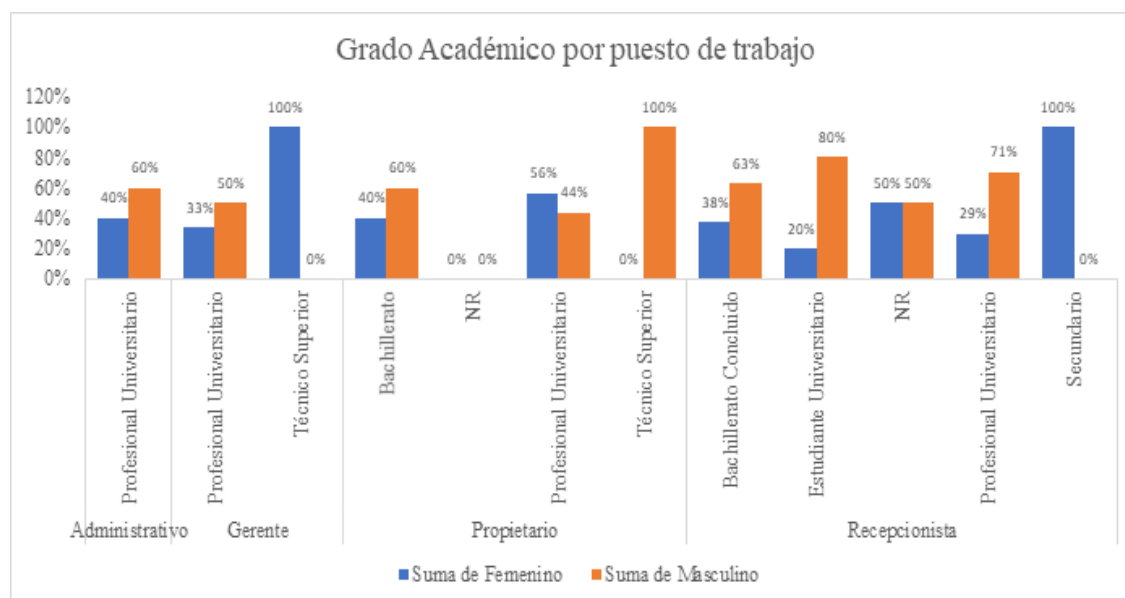
Con lo que respecta a recursos humanos se encontró que los puestos de trabajo con los que cuentan la mayoría de los hoteles, hostales y hospedajes son; administrativo, gerencia, recepcionista, mucamas, guardias y limpiadores. Los grados académicos más representativos de los puestos de toma de decisión son los de Profesional Universitario, de los cuales, en bajo porcentaje, están ocupados por mujeres específicamente en el área de gerencia y otro porcentaje, también bajo en el área administrativa como puede observarse en el gráfico 1.

El grado académico varía significativamente entre los diferentes puestos de trabajo y entre los géneros. En el puesto administrativo, el 60% de las mujeres tienen un grado de Profesional Universitario, mientras que en los hombres este porcentaje es menor, con un 33%. En el puesto de gerente, el 100% de los hombres tienen un grado de Profesional Universitario, y ninguna mujer ocupa esta posición con ese nivel educativo.

En el caso de los propietarios, el 60% de las mujeres poseen un grado de Bachillerato, y el 40% un título de Técnico Superior. Por otro lado, los hombres en este puesto tienen una distribución más equilibrada: 56% con Profesional Universitario y 44% con Técnico Superior. Hay un 6% de mujeres propietarias con formación no registrada (NR).

Para los recepcionistas, el 50% de las mujeres tienen un grado de Bachillerato, mientras que el 50% de los hombres poseen un título de Técnico Superior. También se observa que el 20% de las mujeres recepcionistas son estudiantes universitarias. En este puesto, el 38% de los hombres tienen un grado de Técnico Superior.

Finalmente, en el caso de los recepcionistas, se observa una proporción significativa de mujeres con título Profesional Universitario (71%) en comparación con los hombres (29%). También es notable que el 100% de los hombres en este puesto tienen únicamente el grado Secundario.

Gráfico 1. *Grado académico, empleo y género de los recursos humanos*

Fuente: Elaboración propia (2023)

Nivel de madurez digital de las MiPyME del sector turístico

Los resultados de la aplicación del instrumento Chequeo Digital, permitieron corroborar que las MiPyME objeto de estudio, en su mayoría han iniciado el proceso de digitalización con experiencias favorables de avances en su madurez digital, aunque aún, muchas de ellas se encuentran progresando en la etapa Novato, muy pocas de ellas se hallan en un nivel avanzado y escasamente se hallaron empresas en un nivel experto y competente. Las dimensiones abordadas por la herramienta Chequeo digital que cuenta con un baremo automatizado, analiza 8 dimensiones de cada empresa: Comunicaciones, Cultura y Liderazgo, Datos y Analítica, Estrategia y transformación digital, Personas y organización, Procesos, Producto e innovación y Tecnologías y habilidades digitales.

Tabla 1 . *Nivel de madurez digital en las MiPyME (n=21)*

Nivel de Madurez Digital	Porcentaje	Cantidad de organizaciones
Avanzado	19%	4
Competente	5%	1
Experto	5%	1
Inicial	47%	10
Novato	24%	5
Total	100%	21

Fuente: Elaboración propia (2023)

En el gráfico 2 se visualiza los resultados del Chequeo Digital, considerando las 8 dimensiones para cada nivel de madurez digital.

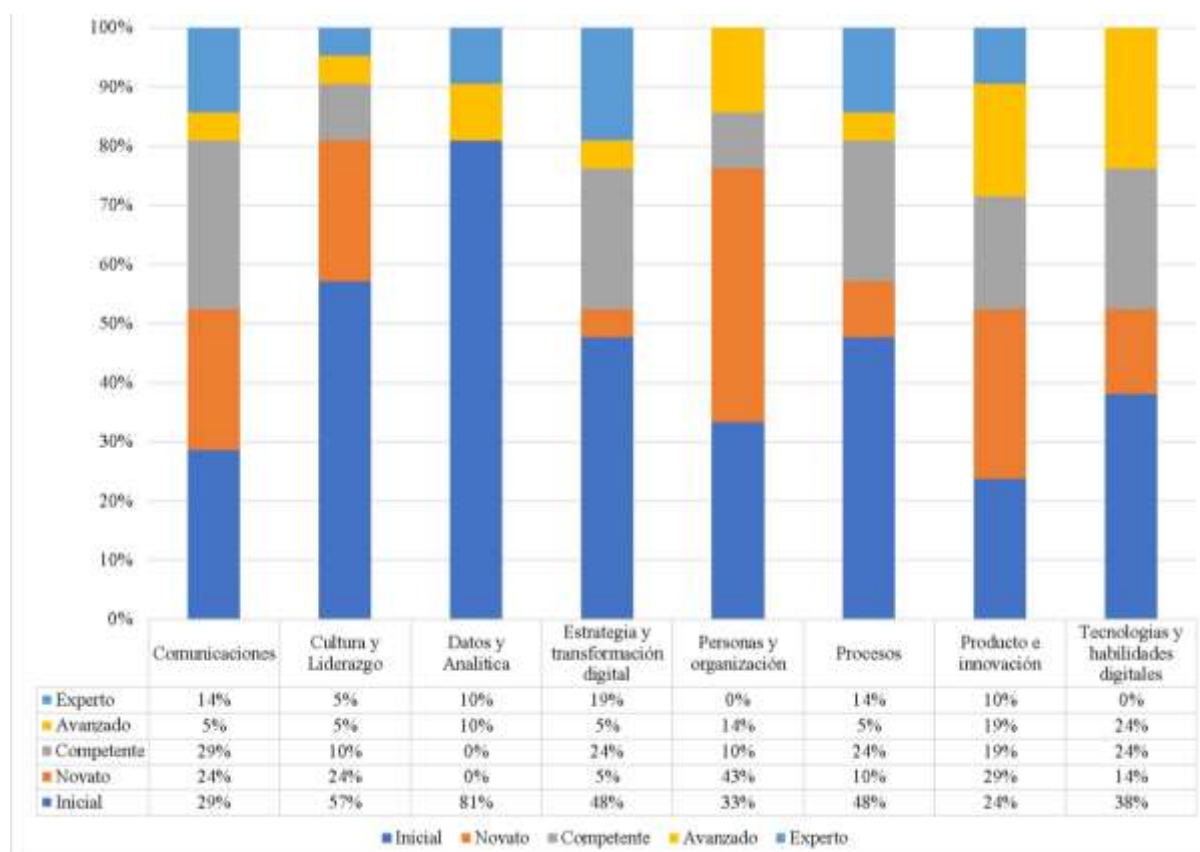
La mayor proporción de las MiPyME analizadas se encuentran en un estado inicial en cuanto al nivel de madurez digital según el gráfico 2; lo cual implica que no cuentan con las habilidades ni conocimientos básicos para comenzar con el proceso de desarrollo digital y carecen del desarrollo de tecnologías digitales en la operativa diaria. Esto podría estar relacionado con el bajo nivel de formación profesional con la cual se caracteriza el equipo de trabajo de este tipo de emprendimientos y están con una baja concientización de que, como lo menciona Gatautis et al. (2015) citado en Ferrer (2021) “el aumento de la productividad y de

la eficiencia, el desarrollo económico y el crecimiento, son considerados como los principales impactos que generan la adopción de las TIC”.

Le sigue a este porcentaje las MiPyME con nivel de madurez digital novato empresas que se encuentran en una etapa inicial de implementación de tecnologías digitales, recursos humanos con habilidades digitales básicas e inician el proceso de integración de tecnologías digitales de modo estratégico. En concordancia con los resultados de Martínez et al. (2024), encontraron que al inicio de la pandemia, las MiPyME participantes mostraron una baja adopción tecnológica: el 75% no tenía página web, el 36% no usaba tecnología para registrar ventas, el 49% no gestionaba sus inventarios digitalmente, el 50% no realizaba ventas por medios digitales y el 90% no empleaba sistemas empresariales especializados. En esta etapa, las MiPyME se encontraban en el segundo nivel de transformación digital, categorizadas como "adoptadores" según la escala de Forrester.

Para el segundo momento de la investigación, tras un periodo de estabilización post-pandemia en 2023, se observó un significativo avance en la adopción tecnológica. El 97,8% de las empresas identificaron sus deficiencias tecnológicas y el 89% comenzaron a diseñar una estrategia digital. Además, el 89,9% implementaron procesos digitales para el almacenamiento de datos, el 71,9% crearon un sitio web oficial y el 76,4% utilizaron redes sociales para mantener su visibilidad en línea. En esta etapa, las MiPyME alcanzaron el tercer nivel de transformación digital, clasificadas como "colaboradores" en la escala de Forrester.

Gráfico 2. Niveles de Madurez digital de las MiPyME por dimensiones (n=21)



Fuente: Elaboración propia (2023)

DISCUSIÓN

La presencia de profesionales universitarios en puestos de toma de decisiones sugiere que hay un nivel básico de educación y posiblemente una disposición hacia la adopción de nuevas tecnologías. Resultados similares fueron encontrados por Ferrer (2024) en su investigación, donde también se destacó que el conocimiento de los propietarios sobre las oportunidades y beneficios de la digitalización es un factor clave que impulsa su adopción en las MiPyME.

Por otra parte, el bajo porcentaje de mujeres en estos roles, especialmente en gerencia y administración, podría indicar una falta de diversidad y de perspectivas variadas, lo cual puede limitar la innovación y la adopción de tecnologías digitales.

La falta de formación específica en tecnologías digitales entre los líderes puede ser una barrera. Si los profesionales en estos roles no tienen un conocimiento actualizado sobre herramientas y estrategias digitales, es probable que la organización no avance rápidamente en su transformación digital. Como lo señalan Díaz et al. (2022) la madurez organizacional en relación con el conocimiento y la aplicación de las tecnologías de la información se desarrolla en cuatro niveles. En el primer nivel, la organización se caracteriza por un desconocimiento general sobre el uso de estas tecnologías. En un cuarto nivel, la organización es capaz de aplicar estratégicamente este conocimiento para mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos. En ese sentido se puede afirmar que la madurez dependerá también del nivel de conocimiento para el uso de Tecnologías de la información, sea este de primer, segundo, tercer o cuarto nivel.

Los resultados expuestos en la tabla 1, propicia considerar que la falta de motivación en la alta gerencia y la percepción limitada de los beneficios tecnológicos por parte de los directivos, como señalan Sutti y Kwan (2021) podrían ser factores determinantes que obstaculizan el avance en la madurez digital de las empresas.

La prevalencia de un nivel inicial de madurez digital en la mayoría de las organizaciones (47%) sugiere que estas no han priorizado ni comprendido plenamente el valor de adoptar tecnologías más avanzadas. Además, al observar que solo el 19% de las empresas alcanza un nivel avanzado de madurez digital, se refuerza la hipótesis de que estos desafíos son comunes en contextos similares, como lo han reportado otros estudios bajo condiciones comparables (Alderete et al., 2023). Esto indica que superar estas barreras podría ser crucial para promover una mayor digitalización en el sector.

Comparando los resultados del informe de la pyme – Digitalización y responsabilidad social de la PYME (2018), elaborado por García et al. (2018), desarrollado a través del observatorio económico de la pyme – Región de Murcia, España, se presentan aspectos claves que se deben tener en cuenta la evaluar los proceso de digitalización en las pyme, considerando: la producción y utilización de datos y tecnologías digitales (TICs); el contexto de la digitalización según la situación de la empresa en comparación con el sector y la disponibilidad de empleados con capacidades adecuadas para soportar la digitalización; y la existencia de una estrategia de digitalización y cuál es su enfoque.

López y Londoño (2019) citados en Martínez et al. (2024) afirma que las MiPyME con nivel de madurez digital avanzado son aquellas que aplican tecnologías digitales especializadas e invierten en recursos tecnológicos, en formación de habilidades o conocimientos técnicos, dentro del personal de la empresa. En Colombia, se ha observado que los indicadores de transformación digital están siendo impulsados principalmente por tres sectores: el gobierno, el sector privado y la academia, un grupo conocido como la Triple Hélice.

Las empresas analizadas con un nivel de madurez digital competente consideran la existencia de tecnologías digitales, poseen dominio de los elementos básicos que componen la madurez digital, han progresado en los conocimientos y el desarrollo de iniciativas vinculadas a la aplicación de tecnologías digitales, pero el uso de las mismas no es óptimo.

Un porcentaje reducido de las empresas cuentan con nivel de madurez digital experto ellas han aplicado tecnologías digitales que le permitieron aumentar la eficiencia y eficacia del trabajo diario, generando efectos positivos y en crecimiento; tanto en la oferta de sus productos o servicios, como en la captación y fidelidad de sus clientes, poseen una cultura digital que fomenta el desarrollo constante de nuevas instancias y oportunidades tecnológicas

En cuanto a la madurez digital de las MiPyME estudiadas, se coincide con Zubillaga et al. (2019) que la transformación digital de las empresas no se limita solo a adoptar tecnología, sino que representa un desafío que impacta en todos los aspectos clave de las organizaciones. Esto implica estar preparado para enfrentar constantes cambios generados por el proceso de digitalización a nivel global. Tal como lo mencionan Morales et al. (2015), las micro y pequeñas empresas encuentran más obstáculos al abordar la innovación como un desafío estratégico debido a sus limitaciones en recursos y procesos operativos,

No obstante, los directivos deben liderar una transformación en la gestión de personas, utilizando la innovación y la tecnología para desarrollar a sus equipos y crear una cultura que responda a los desafíos de la era digital. El futuro de las empresas depende de esta nueva visión (Maliqueo et al., 2021).

El estudio ofrece una visión general del nivel de madurez digital de las empresas turísticas en Encarnación y subraya la importancia de adoptar estrategias digitales para enfrentar los desafíos del sector a través de una estrategia de triple hélice.

Las micro y pequeñas empresas (MiPyME) del sector turístico en Encarnación, predominantemente unipersonales y con menos de diez años en el mercado, muestran en su mayoría un nivel inicial de madurez digital. La oferta de servicios se concentra en Wifi, estacionamiento y aire acondicionado, con menor frecuencia en restaurantes, piscinas y TV cable. Un 29% de estas empresas poseen niveles superiores de madurez digital, lo que destaca la necesidad de mejorar las competencias y capacidades digitales.

La investigación, en línea con estudios previos como el de Jomes et al. (2013), señala que el tamaño de las empresas y su grado de avance en tecnologías de la información son factores clave en la adopción del comercio electrónico. Las MiPyME con madurez digital novata están en las primeras etapas de implementación de tecnologías, mientras que aquellas con madurez digital competente han progresado en conocimientos y desarrollo de iniciativas digitales, aunque de manera no óptima. Las empresas con madurez digital avanzada y experta han integrado tecnologías especializadas y fomentado una cultura digital que impulsa la eficiencia, eficacia y crecimiento continuo. También destacan resultados que se pueden contrastar con los de Hurtado et al. (2023) en relación a las competencias gerenciales como un elemento clave para una transición digital efectiva, ya que contribuyen a fortalecer la preparación y los conocimientos tanto del equipo directivo como del personal operativo.

Las tecnologías digitales están siendo cada vez más integradas en los procesos de producción y servicios, donde se asocian cada vez más con modernización e innovación, y las empresas de este sector no deben estar ajenas a ellas. Sin embargo, el proceso de digitalización presenta múltiples desafíos para las PYME, como aquellos relacionados con la situación económica, las habilidades del personal, las finanzas y la capacidad de invertir en tecnologías nuevas (Brodny y Tutak, 2022).

En línea con los argumentos de Gálvez et al. (2014) el grado de acceso y utilización de las TIC sigue siendo muy limitado. Esto crea una significativa desventaja competitiva en un entorno que requiere estar listos para competir en un mercado cada vez más interconectado, tanto a nivel nacional como internacional.

Se considera que, para enfrentar los desafíos del sector turístico, es esencial adoptar una estrategia de triple hélice que involucre la colaboración entre el sector público, privado y académico. Esta estrategia puede impulsar el desarrollo de habilidades tecnológicas, la

identificación de tecnologías adecuadas y la capacitación continua de los colaboradores. La comprensión científica del concepto de madurez digital en estas empresas proporciona una base sólida para desarrollar orientaciones y planes organizacionales que mejoren su competitividad y posicionamiento en el mercado.

Finalmente, la adopción de una estrategia de triple hélice es crucial para que las empresas turísticas de Encarnación puedan aprovechar las oportunidades del mundo globalizado, mejorar su madurez digital y garantizar un desarrollo sostenible y competitivo en el sector. La colaboración entre las diferentes esferas de la sociedad permitirá a las MiPyME del sector turístico identificar y aprovechar las tecnologías más adecuadas para su crecimiento, fomentar una cultura digital integral y preparar a sus empleados para los desafíos futuros.

Declaración de los autores: Los autores aprueban la versión final del artículo.

Declaración de conflicto de interés: Los autores declaran no tener conflicto de interés.

Contribución de los autores:

- Conceptualización: David Martínez, Marcos Delvalle
- Recolección de datos: Gladys Romero, Susana Lugo, Silvia Amarilla, David Martínez
- Curación de datos: Analía Benítez
- Análisis formal: Silvia Amarilla, Analía Benítez, Liz Villaverde
- Investigación: Silvia Amarilla, Analía Benítez
- Metodología: Marcos Delvalle, Nilse Ferreira
- Redacción – borrador original: Silvia Amarilla, Liz Villaverde, Analía Benítez
- Redacción – revisión y edición: Silvia Amarilla

Financiamiento: Este trabajo ha sido autofinanciado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alderete, M. V., Álvarez, N., y Jones, C. (2023). Estimación del nivel de digitalización de los canales de venta de empresas de Bahía Blanca, Argentina frente a la pandemia. *Dialnet*, 68(4), 133-163. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8980466>
- Brodny, J., y Tutak, M. (2022). Digitalización de las pequeñas y medianas empresas y crecimiento económico: datos para los países de la UE-27. *Revista de Innovación Abierta: Tecnología, Mercado y Complejidad*, 8(2). <https://doi.org/10.3390/joitmc8020067>
- Díaz Pinzón, B. H., Rodríguez, M. T., y Espinosa Moreno, J. (2022). Niveles de madurez de la capacidad en tecnologías de información en micro, pequeñas y medianas empresas. *Innovar*, 32(84). <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n84.100595>
- Dini, M., Gligo, N., y Patiño, A. (2021). ¿Por qué digitalizar una empresa? Un estudio difundido por la Cepal da la respuesta. *Opportimes*. <https://www.opportimes.com/por-que-digitalizar-una-empresa-un-estudio-difundido-por-la-cepal-da-la-respuesta/?amp=1>
- Dirección de Estudios Económicos. *Reporte 2T-2022: Mercado Laboral en Paraguay*. https://economia.gov.py/application/files/2116/7208/2705/RT_Mercado_Laboral_2T-2022.pdf
- Ferrer Dávalos, R. M. (2021). Adopción e impacto de las TIC en la gestión de microempresas. *Revista científica en ciencias sociales*, 3(1), 49-68. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/03.01.2021.49>
- Gálvez Albarracín, E., Riascos Erazo, S., y Contreras Palacios, F. (2014). Influencia de las tecnologías de la información y comunicación en el rendimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*, 30(133), 355-364. <http://ref.scielo.org/xy2mf4>
- Gatautis, R., Medziausiene, A., Tarute, A., & Vaiciukynaite, E. (2015). Towards ict impact framework: private and public sectors perspective. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(4), 465-469. <https://doi.org/10.7763/JOEBM.2015.V3.229>

- García Pérez de Lema, D., Aragón Sánchez, A., y Calvo Flores Segura, A. (2018). *Informe de la PYME 2018 Digitalización y responsabilidad social en la PYME*. <http://faedpyme.upct.es/sites/default/files/article/95/informepyme2018murcia.pdf>
- Hurtado Yugcha, J. D., Gamboa Salinas, J. M., y Mancheno Saá, M. J. (2023). Competencias gerenciales y transición digital para mipymes Zona 3-Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 297-315. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890852>
- Jomes, C., Alderete, M., y Motta, J. (2013). Adopción del comercio electrónico en Micro, Pequeñas y Medianas empresas comerciales y de servicios de Córdoba, Argentina. *Revista Cuadernos de Administración*, 29(50), 154-175. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452013000200006&lang=es
- López, M. y Londoño, C. (2019). *Lineamientos para la construcción de un Plan de Transformación Digital en la Cooperativa Coomeva*. [Tesis de Maestría, Universidad del Valle]. Biblioteca digital Universidad del Valle. <https://hdl.handle.net/10893/16534>
- Maliqueo Pérez, C., González Candía, J., Mardones Espinosa, R., y Ardiles Briones, M. (2021). People management and barriers to innovation in digital transformation. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 510-535. <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612003/html/>
- Martínez, J., Romo, L., y Riascos, S. (2024). Avances en la transformación digital de las MiPymes impulsadas por la pandemia COVID-19. *Journal of Technology Management & Innovation*, 19(1), 52-65. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242024000100052>
- Morales Rubiano, M. E., Ortiz Riaga, C., Duque Orozco, Y. V., y Plata Pacheco, P. A. (2015). Estrategias para fortalecer capacidades dinámicas de innovación: una visión desde las micro y pequeñas empresas. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 27(53). <https://doaj.org/article/0e07ffd5583e4b07904f7a5d4901f288>
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2022). *Turismo haciendo negocios invirtiendo en Paraguay*. ONU Turismo. <https://acortar.link/IIgNHL>
- Riveros Montiel, T., y Olmedo, S. L. (2022). Prácticas digitales en la gestión de emprendedores del sector turismo en Paraguay. *Revista de Turismo e Identidad*, 3(1), 15-47. <https://revistas.uncu.edu.ar/ojs/index.php/turismoeidentidad/article/view/5980>
- Sutty Segovia, H., y Kwan Chung, C. (2021). Adopción del e-commerce en el sector hotelero: análisis de los sitios web de los hoteles localizados en la zona cosmopolitana de Asunción – Paraguay. Año 2019. *Población y desarrollo*, 27(53), 79-87. <https://revistascientificas.una.py/index.php/RE/article/view/2127>
- Zubillaga Rego, A. J., Aramburu Goya, N., Ochoa, O. L., Klaus, N., y Peletier Espiga, C. (2019). *Madurez digital de la PYME vasca*. Instituto Vasco de Competitividad. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=740274>