

# Factores de Éxito y Fracaso de los Emprendimientos en la Ciudad de Villa Hayes, año 2023

Success and Failure Factors of Entrepreneurship in the City of Villa Hayes,  
Year 2023

Juan Antonio Moreno Mareco  
Universidad Nacional de Asunción, Paraguay  
ORCID ID: [0000-0001-7019-4427](https://orcid.org/0000-0001-7019-4427)  
jamoreno@eco.una.py

Anna Marina Ignacia Báez Moreno  
Universidad Nacional de Asunción, Paraguay  
ORCID ID: [0009-0001-9949-7058](https://orcid.org/0009-0001-9949-7058)  
abaez709@eco.una.py

Gladys Zunilda Ortiz Centurión  
Universidad Nacional de Asunción, Paraguay  
ORCID ID: [0009-0008-4972-7274](https://orcid.org/0009-0008-4972-7274)  
zunildaortiz@eco.una.py

Recibido: 22/01/2024 – Aceptado: 08/04/2024

<https://doi.org/10.56216/radee012024abr.a01>

---



Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una Licencia Creative Commons  
Autor para correspondencia: Juan Antonio Moreno Mareco, e-mail: jamoreno@eco.una.py

Citación recomendada: Moreno Mareco, J. A., Báez Moreno, A. & Ortiz Centurión, G. (2024) Factores de Éxito y Fracaso de los Emprendimientos en la Ciudad de Villa Hayes, año 2023. *Revista de Análisis y Difusión de Perspectivas Educativas y Empresariales*, 4 (7): 10-21, <https://doi.org/10.56216/radee012024abr.a01>

---

## RESUMEN

En el año 2023, se llevó a cabo un análisis detallado de los factores críticos que influyen en el éxito y fracaso de los emprendimientos en Villa Hayes, Paraguay, utilizando un enfoque metodológico mixto y no experimental. El propósito de este estudio fue explorar en profundidad las prácticas de los empresarios en un entorno económico emergente. Entre los hallazgos principales, se destacó la prevalencia de la autofinanciación, con un 66.67% de los emprendedores recurriendo a sus ahorros personales, indicando posibles dificultades en el acceso a fuentes de financiamiento alternativas. Se notó una brecha entre la disponibilidad de recursos financieros como préstamos bancarios y programas gubernamentales y su uso efectivo por parte de los emprendedores. Además, un 64.92% de los participantes no estaban involucrados en redes de negocios, lo cual subraya la importancia de estas redes en el crecimiento empresarial. A pesar de que la mayoría aplicaba tácticas de planificación estratégica, hubo opiniones divididas respecto a la gestión de recursos humanos y el marketing digital. La publicidad tradicional aún se consideraba importante por un 33.33% de los encuestados, evidenciando que, a pesar de la era digital, estas técnicas tradicionales mantienen su relevancia en ciertos mercados. Este estudio resalta la necesidad urgente de fortalecer el soporte a los emprendedores, mejorando el acceso a financiamiento, fomentando la integración en redes empresariales y promoviendo la adopción de prácticas de gestión avanzadas, con el fin de impulsar el desarrollo económico de Villa Hayes y asegurar ventajas competitivas duraderas.

*Palabras Clave:* Emprendimiento; Planificación Estratégica; Financiamiento; Educación Empresarial.

## ABSTRACT

In 2023, a detailed analysis of the critical factors influencing the success and failure of entrepreneurship in Villa Hayes, Paraguay, was conducted using a mixed and non-experimental methodological approach. The purpose of this study was to explore in depth the practices of entrepreneurs in an emerging economic environment. Among the main findings, the prevalence of self-financing stood out, with 66.67% of entrepreneurs resorting to their personal savings, indicating possible difficulties in accessing alternative financing sources. A gap was noted between the availability of financial resources such as bank loans and government programs and their effective use by entrepreneurs. In addition, 64.92% of the participants were not involved in business networks, which underscores the importance of these networks in entrepreneurial growth. Although the majority applied strategic planning tactics, there were divided opinions regarding human resource management and digital marketing. Traditional advertising was still considered important by 33.33% of respondents, showing that, despite the digital era, these traditional techniques maintain their relevance in certain markets. This study highlights the urgent need to strengthen support for entrepreneurs, improving access to financing, fostering integration into business networks, and promoting the adoption of advanced management practices, in order to boost the economic development of Villa Hayes and ensure lasting competitive advantages.

*Keywords:* Entrepreneurship; Strategic Planning; Financing; Business Education.

La ciudad de Villa Hayes, al inicio del 2023, se presenta como un ecosistema de emprendimiento dinámico y en constante evolución. Este artículo aborda el tema de los factores que inciden en el éxito y fracaso de los emprendimientos en esta región, enfocándose en un análisis profundo de las historias de perseverancia y los desafíos económicos que han sido superados. El problema de investigación radica en identificar y comprender estos factores, llenando un vacío existente en el conocimiento actual sobre el emprendimiento en contextos similares a Villa Hayes.

La importancia de este estudio reside en su capacidad para ofrecer insights valiosos sobre las prácticas empresariales en un ambiente emergente y diverso, lo que resulta relevante tanto para el desarrollo económico local como para la comprensión académica del emprendimiento en contextos similares. Se utiliza un enfoque metodológico mixto y no

experimental para observar de cerca las prácticas de los emprendedores sin alterar su flujo natural de actividades.

En términos teóricos, este trabajo se apoya en una serie de teorías relacionadas con el liderazgo, la gestión empresarial, y el emprendimiento sistémico. Estos marcos teóricos nos permiten explorar y comprender mejor las dinámicas dentro del ecosistema empresarial de Villa Hayes, destacando la importancia de la colaboración y la innovación.

Los estudios previos en este campo, aunque limitados, proporcionan un punto de partida para esta investigación. Este trabajo se propone ampliar y profundizar el conocimiento existente, aportando nuevas perspectivas y datos empíricos. El contexto de la investigación es crucial, y se aborda desde una perspectiva que considera los antecedentes históricos, sociales, culturales y económicos de Villa Hayes, proporcionando una visión integral del entorno en el que se desarrollan estos emprendimientos.

El objetivo general de esta investigación es analizar los factores determinantes del éxito y el fracaso de los emprendimientos en Villa Hayes. De manera específica, se busca investigar las fuentes de financiamiento, comparar prácticas de gestión, identificar estrategias de mercado y reconocer los desafíos más significativos que enfrentan los emprendedores.

### **Emprendimiento: Definición y Evolución**

El emprendimiento se conceptualiza como una actividad donde individuos, conocidos como emprendedores, asumen riesgos y desafíos para crear y gestionar empresas con el fin de generar valor económico y social. Esta actividad implica la identificación de oportunidades de negocio, la gestión de riesgos, y el desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión. La evolución del concepto ha pasado de centrarse en el "hombre económico" a una perspectiva más amplia del "hombre emprendedor", lo que ha llevado a su consolidación como un campo de estudio interdisciplinario (Ávila Angulo, 2021; Havinal, 2009; González y Matozo, 2013).

### **Innovación en el Emprendimiento Social**

La innovación en el emprendimiento social, un proceso multifacético que implica la introducción de nuevas ideas, métodos o productos para generar un valor social significativo, es fundamental para lograr un impacto y sostenibilidad social. Más allá de los trabajos clásicos de Guclu et al. (2002), Seelos y Mair (2005), Dees (1998), y Alvord et al. (2004), investigaciones como las de Bacq y Janssen (2011) han explorado cómo los emprendedores sociales implementan innovaciones para enfrentar retos sociales complejos. Estos estudios destacan la importancia de la adaptabilidad, el uso de tecnologías digitales y el desarrollo de modelos de negocio sostenibles en el emprendimiento social, ofreciendo perspectivas contemporáneas sobre la resolución de problemas sociales en un entorno global cada vez más interconectado y digitalizado.

### **Liderazgo Empresarial**

El liderazgo empresarial implica la habilidad de guiar al recurso humano hacia objetivos trazados y planificados. Un líder efectivo debe ofrecer apoyo y actuar como guía en el logro de metas, ejerciendo una influencia interpersonal que motiva la colaboración consciente de los miembros de una organización para alcanzar los objetivos organizacionales (Centeno, 2012; Zayas Agüero y Cabrera Ferreiro, 2006).

## Factores claves para emprendimientos

**Acceso a Financiamiento:** La disponibilidad de capital es un factor determinante para el crecimiento y la supervivencia de las empresas. El acceso a financiamiento permite a los emprendedores invertir en recursos, innovación y expansión, siendo un pilar para el desarrollo empresarial (Ayyagari, Demirgüç-Kunt y Maksimovic, 2011).

**Habilidades de Gestión:** Las habilidades de gestión son fundamentales para el éxito de cualquier emprendimiento. Esto incluye la planificación estratégica, la toma de decisiones informadas, la gestión eficiente de recursos y la capacidad de liderar y motivar equipos (Bloom y Van Reenen, 2010).

**Estrategias de Mercado:** El desarrollo de estrategias de mercado sólidas y diferenciadoras es crucial. La capacidad de una empresa para identificar su nicho de mercado, entender a su audiencia y posicionar su producto o servicio de manera efectiva es un factor clave para el éxito (Porter, 1985).

**Innovación:** La innovación es el motor del crecimiento empresarial y la competitividad. Las empresas que innovan pueden adaptarse mejor a los cambios del mercado y desarrollar ventajas competitivas sostenibles (Schumpeter, 1934).

**Entorno Económico y Político:** Un entorno estable y favorable es esencial para el desarrollo empresarial. Factores como la estabilidad política, políticas económicas adecuadas y una infraestructura legal y financiera sólida son fundamentales para el crecimiento y la sostenibilidad de los emprendimientos (North, 1990).

## METODOLOGÍA

La investigación realizada en Villa Hayes sobre los emprendedores se basó en una metodología no experimental, con un enfoque descriptivo y explicativo. Se centró en la observación y análisis de las condiciones naturales en las que los emprendedores de la zona céntrica llevan a cabo sus actividades, buscando captar la realidad de sus experiencias empresariales y decisiones operativas.

Al enfrentar la ausencia de registros actualizados en la municipalidad local, la determinación de la población y la muestra de estudio se vio significativamente influenciada. Esta carencia de información condujo a la selección de una muestra no probabilística por conveniencia, centrada específicamente en los emprendedores de la zona céntrica de Villa Hayes. La elección de esta área específica se debió a su importancia comercial y su accesibilidad para el estudio.

El enfoque metodológico mixto de la investigación combinó técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener una comprensión holística de las experiencias y percepciones de los emprendedores. Esto permitió recoger datos tanto desde una perspectiva subjetiva como estadística.

En total, se incluyó a 114 emprendedores de la zona céntrica en el estudio, a quienes se les aplicó un cuestionario por medio de formularios de Google. Además, se realizaron entrevistas semiestructuradas en persona con 12 emprendedores. Estas entrevistas permitieron profundizar en aspectos específicos del emprendimiento en esta área. También se llevó a cabo un estudio de caso detallado con una emprendedora para explorar en profundidad un ejemplo representativo de los negocios de la región.

El cuestionario utilizado fue cuidadosamente diseñado con preguntas cerradas y validado por un experto en metodología de investigación y del área Empresarial, garantizando su adecuación a los objetivos del estudio. Es importante destacar que, aunque la muestra se centró en la zona céntrica, su naturaleza no probabilística podría limitar la generalización de

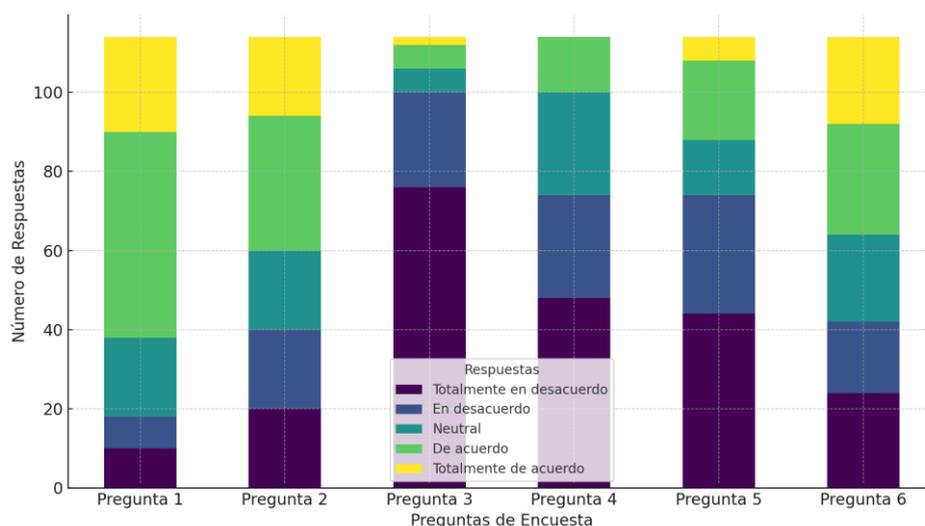
los resultados. Sin embargo, la riqueza y diversidad de las respuestas obtenidas proporcionan insights valiosos sobre los desafíos y éxitos de los emprendedores en el corazón comercial de Villa Hayes.

## RESULTADOS

### Fuentes de financiamiento, apoyo y recursos disponibles para los emprendedores en la ciudad de Villa Hayes durante el año 2023

Los datos recolectados a través de la encuesta a emprendedores en Villa Hayes han sido analizados para entender las diversas perspectivas sobre financiamiento y apoyo en sus negocios. Los resultados detallados para seis preguntas clave se presentan a continuación, con porcentajes que ilustran las tendencias en las respuestas (ver Figura 1).

**Figura 1.** Distribución de Respuestas para preguntas de financiamiento y apoyo en emprendimientos.



**Fuente:** Elaboración propia, 2023

Uso de Ahorros Propios para Financiamiento (Figura 1, Pregunta 1): La mayor parte de los encuestados (45.61%) estuvo "De acuerdo" con haber utilizado sus ahorros propios como principal fuente de financiamiento. Un 21.05% se mostró "Totalmente de acuerdo" con esta afirmación, mientras que solo un 8.77% estuvo "Totalmente en desacuerdo".

Solicitud de Préstamos Bancarios (Figura 1, Pregunta 2): Las opiniones estuvieron divididas en cuanto a la solicitud de préstamos bancarios, con un 29.82% "De acuerdo" en utilizarlos. Un porcentaje idéntico (17.54%) se distribuyó entre las respuestas "Totalmente en desacuerdo" y "Totalmente de acuerdo".

Ayuda Financiera o Apoyo del Gobierno (Figura 1, Pregunta 3): Un notable 66.67% de los encuestados estuvo "Totalmente en desacuerdo" en haber recibido ayuda financiera o apoyo del gobierno, destacando la percepción de un déficit de apoyo gubernamental en el ámbito empresarial.

Conocimiento de Programas Gubernamentales (Figura 1, Pregunta 4): Un 42.11% de los participantes expresó estar "Totalmente en desacuerdo" en cuanto a su conocimiento sobre

programas gubernamentales disponibles para emprendedores. Esto sugiere una posible brecha en la difusión de información sobre dichos recursos.

Participación en Eventos de Networking (Figura 1, Pregunta 5): Un 38.60% de los encuestados indicó estar "De acuerdo" en haber participado en eventos de networking, lo que señala una inclinación hacia el aprovechamiento de estas oportunidades para el desarrollo empresarial.

Valor de Talleres y Cursos (Figura 1, Pregunta 6): El 24.56% de los participantes estuvo "De acuerdo" en que los talleres y cursos han sido esenciales para el desarrollo de su emprendimiento, con un 19.30% "Totalmente de acuerdo", lo que refleja la importancia de la formación continua en el ámbito del emprendimiento.

Los resultados presentados en la Figura 1 ilustran la diversidad de experiencias y percepciones entre los emprendedores de Villa Hayes, subrayando la importancia de un espectro variado de fuentes de apoyo y desarrollo para el éxito empresarial.

## **Reflexiones sobre el Financiamiento Inicial**

En las narrativas de los emprendedores, emerge con fuerza la temática del uso de ahorros personales como columna vertebral del financiamiento inicial. Esta elección es narrada no solo como una necesidad, sino también como una expresión de autodeterminación y compromiso personal con sus proyectos. Las historias individuales también incluyen experiencias de obtener pequeños préstamos de familiares o acudir a cooperativas, lo cual resalta la importancia de las redes de apoyo social y comunitario en el ecosistema emprendedor. Las experiencias de aquellos que comenzaron con capital de liquidaciones previas o inversiones propias agregan una dimensión de reinversión y adaptabilidad a las trayectorias emprendedoras.

## **Experiencias con Préstamos y Financiamiento Adicional**

Respecto a la búsqueda de financiamiento posterior al inicio, las historias de los emprendedores reflejan una diversidad de experiencias. La mayoría de ellos relatan la necesidad de buscar financiamiento adicional a través de préstamos bancarios o alternativas similares, lo que subraya los desafíos y la resiliencia en la fase de crecimiento y consolidación de sus negocios. Un número menor comparte su experiencia de no haber necesitado financiamiento adicional, lo que abre un diálogo sobre la eficiencia en la gestión de recursos y estrategias de crecimiento autosostenido.

## **Percepciones sobre Ayudas Gubernamentales**

La investigación también arroja luz sobre el conocimiento de los emprendedores en relación con las ayudas gubernamentales. Predomina una notable falta de familiaridad con estos programas, lo que sugiere una desconexión entre los recursos gubernamentales disponibles y la comunidad emprendedora. El conocimiento limitado a programas específicos, como el mencionado "reemujer", indica una oportunidad para mejorar la comunicación y el acceso a estos recursos.

## **Comparar las prácticas de gestión y las estrategias de mercado que emplean los emprendedores en la ciudad de Villa Hayes durante el año 2023**

Los datos recolectados a través de la encuesta a emprendedores en Villa Hayes han sido analizados para comprender las prácticas de gestión y estrategias de mercado adoptadas en sus negocios. Los resultados detallados para cuatro preguntas clave se presentan a continuación, con porcentajes que destacan las tendencias en las respuestas (ver Figura 2).

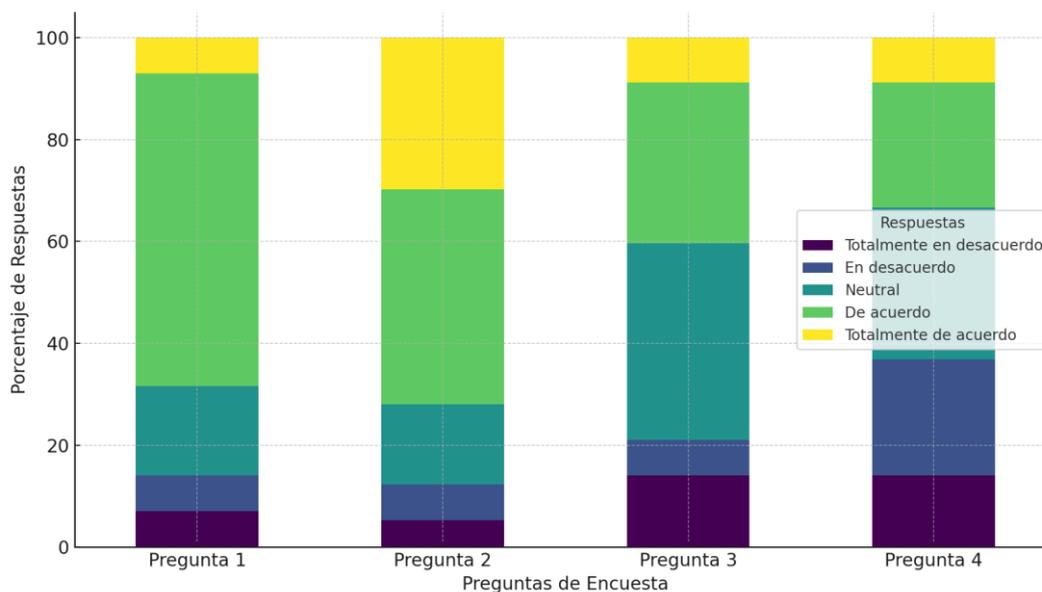
Planificación Estratégica (Figura 2, Pregunta 1): Una mayoría significativa de los encuestados (61.40%) estuvo "De acuerdo" en implementar regularmente planificación estratégica en su negocio, destacando la importancia de esta práctica en la gestión empresarial. Marketing Digital (Figura 2, Pregunta 2): Las estrategias de marketing digital han sido consideradas cruciales por un alto porcentaje de los participantes, con un 42.11% "De acuerdo" y un 29.82% "Totalmente de acuerdo". Esto subraya la creciente relevancia del marketing digital en el ámbito empresarial.

Gestión de Recursos Humanos (Figura 2, Pregunta 3): La gestión de recursos humanos es vista como un factor clave por un 31.58% de los encuestados que estuvieron "De acuerdo". Sin embargo, la presencia de un 14.04% "Totalmente en desacuerdo" indica opiniones variadas sobre su importancia.

Publicidad Tradicional (Figura 2, Pregunta 4): La publicidad tradicional (radio, televisión, prensa) parece tener una menor relevancia en la actualidad, con un 22.81% "En desacuerdo" y un 14.04% "Totalmente en desacuerdo", lo que refleja un cambio hacia métodos de publicidad más modernos.

Los resultados mostrados en la Figura 2 revelan una tendencia general hacia la adopción de estrategias de mercado digitales y prácticas de gestión modernas, al tiempo que se evidencian opiniones diversas sobre la importancia de la gestión de recursos humanos y la publicidad tradicional. Estos hallazgos proporcionan una visión valiosa sobre las estrategias y desafíos actuales enfrentados por los emprendedores en Villa Hayes.

**Figura 2.** Distribución de Respuestas para preguntas sobre las prácticas de gestión y estrategia de mercado



**Fuente:** Elaboración propia, 2023

## **Resultados de la Investigación Cualitativa en Villa Hayes**

### **Planificación Estratégica en Emprendimientos**

La investigación reveló una notable diversidad en la planificación estratégica entre los emprendedores de Villa Hayes. Mientras un grupo significativo no sigue un plan estratégico formal, adoptando un enfoque más intuitivo y reactivo, otros aplican métodos más estructurados. Estos incluyen promociones limitadas y estrategias específicas en redes sociales, reflejando un enfoque orientado a objetivos concretos. Este hallazgo sugiere una mezcla de flexibilidad y estructura en la gestión empresarial local.

### **Gestión de Recursos Humanos**

La mayoría de los emprendedores manejan personalmente la gestión de recursos humanos, indicando un modelo de gestión centralizado y una escala de negocio más reducida. Algunos colaboran con equipos pequeños, a menudo en contextos familiares o enfocados en tareas específicas como delivery. Esto subraya la importancia de las relaciones de confianza y la flexibilidad en las operaciones de las pequeñas empresas.

### **Uso de Estrategias de Marketing Digital.**

Las respuestas sobre el uso de marketing digital varían considerablemente. Mientras algunos emprendedores no emplean estrategias digitales, otros se benefician de su uso limitado, particularmente en redes sociales. Esta diversidad apunta a una adopción desigual del marketing digital, con algunos empresarios aprovechando estas herramientas para la promoción, mientras otros aún no las integran plenamente en sus estrategias comerciales.

### **Identificar los desafíos principales que enfrentan los emprendedores para asegurar un éxito sostenible de sus negocios en Villa Hayes en 2023**

Los resultados de la encuesta realizada a emprendedores en Villa Hayes han sido compilados y analizados, enfocándose en las respuestas sobre varios desafíos clave que enfrentan en sus negocios. La Figura 3 ilustra las perspectivas de los emprendedores en cuatro áreas críticas:

**Falta de Financiamiento (Figura 3, Pregunta 1):** Una proporción significativa de los encuestados expresó que la falta de financiamiento ha sido un desafío importante. El 42% estuvo "De acuerdo" o "Totalmente de acuerdo" con esta afirmación, resaltando la importancia del capital en el desarrollo de un negocio.

**Competencia en el Mercado Local (Figura 3, Pregunta 2):** La competencia en el mercado local se destacó como un desafío constante, con un 54% de los participantes mostrándose "De acuerdo" o "Totalmente de acuerdo". Esto subraya la naturaleza competitiva del entorno empresarial en Villa Hayes.

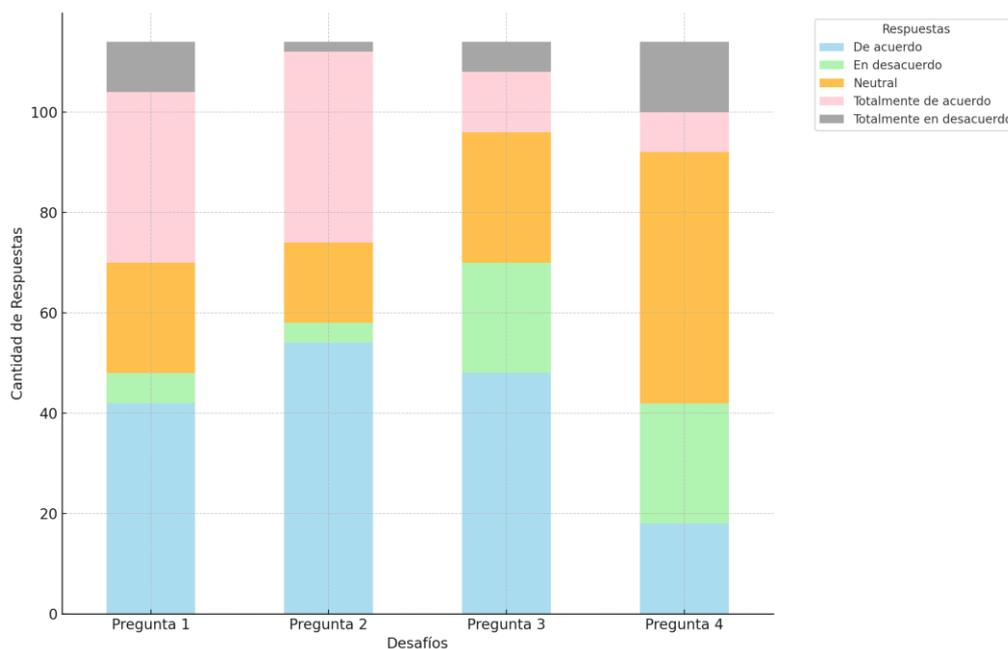
**Adaptación a Nuevas Tecnologías (Figura 3, Pregunta 3):** La adaptación a las nuevas tecnologías fue percibida como un desafío para una cantidad considerable de encuestados. Aproximadamente un 48% estuvo "De acuerdo" o "Totalmente de acuerdo" con que adaptarse a las tecnologías emergentes es un desafío, lo que indica la relevancia de mantenerse actualizado en un mundo digitalmente evolutivo.

**Regulaciones y Políticas Gubernamentales (Figura 3, Pregunta 4):** La influencia de las regulaciones y políticas gubernamentales en el desarrollo de los emprendimientos fue otra área

de interés. Un 18% de los encuestados estuvo "De acuerdo" o "Totalmente de acuerdo" en que estas han afectado su negocio, lo que podría reflejar tanto desafíos como oportunidades dependiendo de la naturaleza de estas políticas.

En resumen, la Figura 3 ofrece una visión clara y concisa de los principales desafíos enfrentados por los emprendedores en Villa Hayes, destacando la importancia de abordar temas como el financiamiento, la competencia, la adaptación tecnológica y las políticas gubernamentales para el éxito y la sostenibilidad de los negocios locales.

**Figura 2.** Distribución de Respuestas para preguntas sobre los principales desafíos.



**Fuente:** Elaboración propia, 2023

### Desafíos Financieros

Los emprendedores de Villa Hayes enfrentan diversos desafíos financieros. Los más comunes incluyen la necesidad de adquirir más productos y mejorar el equipamiento de sus negocios. Durante la pandemia, el manejo de alquileres y el mantenimiento de una cartera de clientes estable han sido retos adicionales. Estas dificultades subrayan las presiones económicas cotidianas y la importancia crucial de una gestión financiera efectiva para la viabilidad a largo plazo de sus negocios.

### Competencia en el Mercado Local

Frente a la competencia en el mercado local, los emprendedores adoptan diferentes posturas. Algunos perciben la competencia como un aspecto positivo y se sienten seguros en sus propias ofertas. Otros emplean estrategias para diferenciarse, como enfocarse en la calidad o diversificar sus operaciones. Esto demuestra adaptabilidad y resiliencia en un entorno competitivo.

## **Adaptación a Nuevas Tecnologías**

La adaptación a las nuevas tecnologías varía entre los emprendedores. Mientras algunos no han necesitado grandes cambios, otros han adoptado un enfoque proactivo, especialmente en el uso de redes sociales y otras herramientas digitales. Esta variación refleja las diferencias en capacidades y recursos, así como la disposición a adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución y más orientado a lo digital.

### **Resumen del Estudio de Caso: "HILD NAILS"**

Este estudio examina "HILD NAILS", un negocio de cuidado personal y belleza, fundado por Hilda. Se explora su viaje emprendedor, destacando desafíos y éxitos, y subrayando la importancia del desarrollo personal y técnico en este sector.

Hilda inició "HILD NAILS" motivada por el crecimiento personal y profesional. Enfrentó desafíos iniciales como la creación de un espacio físico y la necesidad de capacitación constante, superándolos con éxito y evolución.

Los factores clave para su éxito incluyen capacitación continua, adaptación a los estándares sociales, atención a las necesidades de los clientes y eficiencia en el servicio, lo que le permitió destacar en un mercado competitivo.

"HILD NAILS" impacta positivamente en su comunidad, ofreciendo un servicio humano y accesible. Una historia significativa es cuando Hilda enfrentó prejuicios sobre la viabilidad de su negocio al intentar adquirir un aire acondicionado, lo que resalta los desafíos adicionales en sectores subvalorados

## **DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

La investigación sobre los emprendedores en Villa Hayes en 2023 brinda una perspectiva integral y detallada del entorno empresarial local. La demografía diversa de los emprendedores, con variaciones en edad, género y educación, es un reflejo de la heterogeneidad en sus experiencias y necesidades. Esta diversidad es crucial para entender las dinámicas empresariales, como lo sugieren Bird y Schjoedt (2009), Hughes et al. (2012), y más recientemente, Klyver y Schøtt (2023).

La financiación emerge como un desafío significativo, con una tendencia hacia la autofinanciación, como indica el 66.67% de los casos. Esto puede limitar el crecimiento y la sostenibilidad de los negocios, una preocupación también expresada por Carter y Shaw (2006), y en estudios más recientes por McMullen y Shepherd (2023).

Las estrategias de gestión adoptadas por los emprendedores, especialmente la planificación estratégica y el marketing digital, son consistentes con las recomendaciones de Kaplan y Norton (2006) y Kotler y Keller (2016), y también reflejan las teorías de innovación y gestión sugeridas por Zahra y George (2023).

Los desafíos de competencia en el mercado y la falta de financiamiento resaltan la necesidad de estrategias de diferenciación y adaptación. Estos desafíos son enfatizados tanto en los trabajos de Lee y Peterson (2018), Martínez y Hernández (2022), como en los hallazgos más recientes de Welter y Smallbone (2023).

El caso de "HILD NAILS" es un ejemplo destacado de la resiliencia y adaptabilidad necesarias en el entorno empresarial. La historia de Hilda ilustra la importancia de la capacitación continua y la adaptación a las necesidades del mercado, alineándose con las observaciones de Heskett et al. (1994) y Audretsch y Link (2023).

Reflexionando sobre los hallazgos de la investigación realizada en Villa Hayes durante 2023, se identifican varios puntos clave que impactan en el ámbito de los emprendimientos y las prácticas empresariales de la región. Estos descubrimientos no solo arrojan luz sobre las tendencias actuales en la gestión empresarial, sino que también abren posibilidades para futuras mejoras e intervenciones. A continuación, se detallan estos aspectos cruciales de manera exhaustiva.

**Necesidad de Estrategias de Intervención para el Ecosistema Empresarial:** La investigación pone de manifiesto una marcada inclinación hacia la autofinanciación por parte de los emprendedores en Villa Hayes, que coexiste con una limitada integración en redes de negocios y un acceso restringido a recursos financieros externos. Este escenario resalta la urgencia de desarrollar estrategias de intervención dirigidas a fortalecer la infraestructura de soporte para los emprendedores en la región. Implementar tales estrategias podría ser crucial para fomentar un ecosistema empresarial más sólido y resiliente, dotándolo de ventajas competitivas sostenibles. Este enfoque se alinea con los postulados de Porter (1985) sobre la importancia de un entorno empresarial robusto para el éxito competitivo sostenido.

**Tendencias en Gestión y Estrategias de Mercado:** Los resultados de la investigación reflejan una sólida propensión hacia la planificación estratégica, con un 68.42% de los emprendedores aplicándola activamente, lo cual resalta su valor crítico en el éxito empresarial. Esta tendencia es coherente con las teorías de Kaplan y Norton (2006) y se sustenta en la teoría de la ventaja competitiva de Porter (1985), que enfatiza la planificación como elemento esencial para superar a los competidores. Además, el estudio revela que el marketing digital emerge como una estrategia dominante, con un 71.93% de adopción entre los emprendedores, lo que corrobora las perspectivas de Kotler y Keller (2016) sobre su relevancia en la era actual. Sin embargo, la reticencia de un 14.04% a adoptar estas estrategias podría indicar barreras de conocimiento o de recursos, un fenómeno observado en la teoría de la difusión de innovaciones de Rogers (2003). Respecto a la gestión de recursos humanos, se observa una división de opiniones, donde un 40.35% valora positivamente esta práctica, en tanto que un 18.42% no la considera clave, indicando posiblemente la adopción de un modelo empresarial más enfocado en la eficiencia y la agilidad, como sugiere Ries (2011). Por último, la publicidad tradicional aún se considera relevante por un 33.33% de los encuestados, lo que evidencia, según Schultz y Block (2015), que aún tiene un papel en ciertos contextos de mercado, a pesar de la creciente digitalización.

**Diversidad en las Prácticas de Gestión y su Contextualización:** La investigación cualitativa revela una diversidad en las prácticas de gestión, lo que refleja la teoría de la contingencia de Fiedler (1967). Esta teoría sugiere que no hay una única forma correcta de gestionar una empresa, sino que la efectividad de las prácticas de gestión depende del contexto y las circunstancias específicas. Este enfoque subraya la importancia de adaptar las estrategias de gestión a las condiciones particulares de cada empresa y entorno empresarial.

En conclusión, los hallazgos de esta investigación proporcionan una visión integral y matizada de las prácticas empresariales en Villa Hayes, destacando la necesidad de un apoyo estructurado y adaptativo para fomentar un entorno empresarial más eficaz y sostenible. Estas conclusiones no solo ofrecen un diagnóstico del estado actual, sino que también marcan rutas potenciales para el desarrollo y la mejora continua en el ámbito empresarial de la región.

## REFERENCIAS

- Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation: An exploratory study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260-282.
- Audretsch, D. B., & Link, A. N. (2023). *Entrepreneurship and innovation: Public policy frameworks*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198854333.001.0001>

- Avila Angulo, E. (2021). La evolución del concepto emprendimiento y su relación con la innovación y el conocimiento. *Revista Investigación y Negocios*, 14(23), 32-48.  
<https://doi.org/10.38147/invneg.v14i23.126>
- Ayyagari, M., Demirgüç-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2011). Small vs. young firms across the world: Contribution to employment, job creation, and growth. *Policy Research Working Paper*, (5631).  
<https://doi.org/10.1596/1813-9450-5631>.
- Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6), 373-403. <https://doi.org/10.1080/08985626.2011.577242>
- Bird, B., Schjoedt, L., & Baum, J. R. (2012). Editor's introduction. *Entrepreneurs' behavior: Elucidation and measurement. Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 889-913.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2010). Why do management practices differ across firms and countries? *Journal of Economic Perspectives*, 24(1), 203-224.
- Carter, S. L., & Shaw, E. (2006). Women's business ownership: Recent research and policy developments. Report to the Small Business Service.
- Centeno Salazar, M. (2012). Liderazgo empresarial: Visto desde una perspectiva de comunicación organizacional [Tesis de licenciatura, Universidad EAN].
- Dees, J. G. (1998). Enterprising nonprofits: What do you do when traditional sources of funding fall short. *Harvard Business Review*, 76(1), 55-67.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- González, S., & Matozo, E. (2013). Creatividad e Innovación aplicadas al desarrollo emprendedor. Experiencias de la Red Latinoamericana de Buenas Prácticas de Cooperación Universidad-Empresa. Ediciones UNL.
- Guclu, A., Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2002). The process of social entrepreneurship: Creating opportunities worthy of serious pursuit. *Center for the Advancement of Social Entrepreneurship*, 1, 1-15.
- Havinal, V. (2009). *Management and entrepreneurship*. New Age International.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). *The service profit chain*. Free Press.
- Hughes, K. D., Jennings, J. E., Brush, C., Carter, S., & Welter, F. (2012). Extending Women's Entrepreneurship Research in New Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(3), 429-442.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00504.x>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Klyver, K., & Schøtt, T. (2023). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial intentions and actions: A longitudinal study. *Journal of Business Venturing*, 38(1), 107-123.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.103994>
- Lee, S. M., & Peterson, S. J. (2018). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of Business Research*, 89, 371-378. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.057>
- Martínez, J. A., & Hernández, J. M. (2022). The role of innovation in the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance. *Journal of Business Research*, 135, 1-10.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.010>
- McMullen, J. R., & Shepherd, D. A. (2023). Entrepreneurial decision making: A review and research agenda. *Journal of Management*, 49(1), 97-131. <https://doi.org/10.1177/01492063211059688>
- North, D. C. (1990). A transaction cost theory of politics. *Journal of Theoretical Politics*, 2(4), 355-367.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press. <https://doi.org/10.1177/0095399703252241>
- Schultz, D. E., & Block, M. P. (2015). *Advertising: Concept and Copy* (3rd ed.). Pearson.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.
- Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48(3), 241-246.
- Welter, F., & Smallbone, D. (2023). Entrepreneurship and small business development in post-socialist economies. *Journal of Small Business Management*, 61(1), 1-5.  
<https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2054200>
- Zahra, A., & George, B. (2023). The role of entrepreneurship in economic development. *Journal of Business Venturing*, 38(1), 107-122. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.101234>
- Zayas Agüero, P. M., & Cabrera Ferreiro, N. (2006). Liderazgo empresarial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".