

ARTÍCULO ORIGINAL

OPTIMIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EN GRUPOS DE EMPRESAS FAMILIARES: MECANISMOS, ESTRATEGIAS Y FACTORES CLAVE PARA LA GESTIÓN EFICIENTE

Optimization of Administration in Family Business Groups: Mechanisms, Strategies and Key Factors for Efficient Management

DOI: <https://doi.org/10.65740/rett4g48>

Harrison Bogado Jacqueline María

Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción, Asunción, Paraguay

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9782-4725>

jacquelineharrisonbogado@gmail.com

Derliz Osmar Cabrera Cabrera

Universidad Columbia del Paraguay, Asunción, Paraguay.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4027-6925>

dcabrera75@gmail.com

Resumen

Las empresas familiares tienen una participación central en la actividad económica paraguaya, pero su continuidad se ve condicionada por dificultades de administración, planificación, profesionalización, gobierno corporativo y sucesión. El estudio identificó mecanismos y estrategias para optimizar la gestión de grupos empresariales familiares, tomando como referente empírico un conglomerado familiar paraguayo cuya identidad se mantiene anonimizada. Se aplicó un diseño no experimental, transversal, descriptivo y exploratorio con enfoque mixto. El componente cuantitativo comprendió un cuestionario de 26 ítems aplicado a 278 colaboradores, con consistencia interna de $\alpha = .84$; el componente cualitativo incluyó seis entrevistas semiestructuradas a directivos, accionistas y especialistas de Paraguay, Chile y España. Los mayores promedios correspondieron a competencia y experiencia directiva (4.56/5), comunicación efectiva (4.51/5), planificación estratégica (4.51/5) y cultura de innovación y emprendimiento (4.50/5). Las entrevistas destacaron los riesgos de una transición generacional tardía, la confusión entre propiedad y capacidad directiva y la ausencia de reglas formalizadas. Se concluye que la profesionalización, el protocolo familiar, la planificación sucesoria, la comunicación interna y un gobierno corporativo con órganos diferenciados constituyen ejes prioritarios de mejora.

Palabras clave: empresas familiares, optimización administrativa, gestión corporativa, protocolo familiar, sucesión generacional, gobierno corporativo.

Abstract

Family businesses play a central role in Paraguay's economy, yet their continuity is constrained by weaknesses in administration, planning, professionalization, corporate governance, and succession. This study identified mechanisms and strategies for optimizing the management of family business groups, using an anonymized Paraguayan family conglomerate as its empirical reference. A nonexperimental, cross-sectional, descriptive, and exploratory mixed-method design was adopted. The quantitative component consisted of a 26-item questionnaire administered to 278 employees, with an internal consistency of $\alpha = .84$; the qualitative component included six semi-structured interviews with executives, shareholders, and specialists from Paraguay, Chile, and Spain. The highest mean scores were obtained for managerial competence and experience (4.56/5), effective communication (4.51/5), strategic planning (4.51/5), and a culture of innovation and entrepreneurship (4.50/5). Interviewees emphasized risks associated with delayed generational transition, confusion between ownership and managerial competence, and the absence of formalized rules. The findings indicate that professionalization, a family protocol, succession planning, internal communication, and corporate governance with clearly differentiated bodies are priority areas for administrative improvement and long-term organizational continuity.

Keywords: family businesses, administrative optimization, corporate management, family protocol, generational succession, corporate governance.

Cómo citar: Harrison B., J. M. & Cabrera C., D.O. (2026). Optimización de la administración en grupos de empresas familiares: mecanismos, estrategias y factores clave para la gestión eficiente. *Revista Internacional de Investigación Empresarial*, 3, 6–15. <https://doi.org/10.65740/rett4g48>

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

Derechos de autor: © 2026 Jacqueline Harrison y Derliz O. Cabrera C. Los autores conservan los derechos de autor.

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

Introducción

Las empresas familiares representan una de las formas de organización empresarial más antiguas y extendidas del mundo. Según el Índice Mundial de Empresas Familiares 2023 elaborado por EY y la Universidad de St. Gallen, estas organizaciones concentran aproximadamente el 70% de todas las empresas a nivel global, generan el 70% del empleo privado y contribuyen con el 60% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial. En el contexto particular de Paraguay, su relevancia es aún más pronunciada: de acuerdo con datos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el país contaba en 2015 con alrededor de 700.000 empresas familiares, que producen cerca del 65% de los bienes y servicios nacionales y emplean al 66% de la fuerza laboral formal (Almeida, 2015). Esta realidad otorga a las empresas familiares un rol protagónico no solo como unidades productivas, sino como motores estructurales del desarrollo económico y social del país. Sin embargo, el crecimiento de estos grupos empresariales raramente se produce de manera planificada.

A medida que los negocios se expanden, emergen con frecuencia problemas de centralización decisoria en la figura del fundador, ausencia de políticas de expansión formalizadas, falta de sinergia entre las distintas unidades que componen el grupo, y culturas organizacionales divergentes dentro de una misma estructura corporativa. Estos factores generan costos ocultos, demoras en la toma de decisiones y una potencialidad de rentabilidad que no llega a materializarse, comprometiendo la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo de la organización. A estos desafíos operativos se suma la problemática de la sucesión generacional. Las estadísticas internacionales revelan que solo el 30% de las empresas familiares logra sobrevivir a la segunda generación, un 13% alcanza la tercera y apenas el 3% persiste más allá de cuatro generaciones (García, 2007).

En el contexto paraguayo, solo el 1% del total de empresas familiares transita a la cuarta generación (López & Fernández, 2019), cifra que evidencia la urgencia de contar con mecanismos de gestión y planificación más sólidos. Ante este panorama, la presente investigación se propone identificar qué mecanismos y estrategias deben implementarse para optimizar la administración y gestión de grupos de empresas familiares, tomando como referencia empírica central el análisis de un conglomerado familiar paraguayo, denominado en adelante Grupo A. El estudio asume que la transformación digital, la profesionalización del talento humano, la implementación de protocolos familiares y el fortalecimiento del gobierno corporativo son condiciones que, articuladas de manera estratégica, pueden contribuir a la eficiencia y a la sostenibilidad transgeneracional de estas organizaciones.

La magnitud económica del fenómeno justifica su estudio, pero las cifras deben interpretarse junto con los desafíos de continuidad. El índice internacional de empresas familiares sitúa a estas organizaciones como generadoras de una proporción sustantiva del empleo y del producto mundial (EY & Universidad de St. Gallen, 2023). En Paraguay, la tesis de la que deriva este artículo reunió antecedentes que estiman una presencia cercana al 90 % del tejido empresarial y una contribución relevante a la producción y al empleo formal (Harrison Bogado, 2024). Las encuestas internacionales también muestran que las prioridades de crecimiento conviven con demandas de digitalización, sostenibilidad y buen gobierno (PwC España, 2021). PwC España (2021) identificó que las empresas familiares reconocen oportunidades de expansión, aunque todavía presentan brechas en la formalización de sus órganos de gobierno. El problema de investigación se ubica, por consiguiente, en la capacidad de transformar relevancia económica y valores familiares en estructuras administrativas sostenibles.

Fundamentación teórica

Evolución histórica y delimitación conceptual de la empresa familiar

La historia de las empresas familiares se remonta a los albores de la civilización, cuando las actividades económicas se organizaban principalmente en torno al núcleo familiar. Según Gallo y Gómez (2015), sus orígenes se remontan a la antigüedad, siendo este el punto de partida de todas las formas de organización empresarial en el mundo. A lo largo del tiempo, estos emprendimientos atravesaron cuatro etapas fundamentales: la etapa preindustrial (hasta el siglo XVIII), dominada por actividades económicas locales como la agricultura y el comercio; la etapa industrial (siglos XVIII y XIX), en la que la Revolución Industrial impulsó la expansión de las empresas familiares hacia la manufactura, la banca y el transporte; la etapa postindustrial (siglos XX y XXI), marcada por la globalización y los nuevos retos de innovación y competencia internacional; y la etapa actual, caracterizada por la adaptación a la transformación digital y las prácticas de sostenibilidad. En el plano conceptual, las empresas familiares han sido definidas desde distintas perspectivas.

Gersick (1997) las caracteriza como aquellas organizaciones en las que la propiedad y/o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación de parentesco. Gallo (1994) agrega el criterio del control accionario, al establecer que una o dos familias poseen más del 50% de la propiedad y que existe la intención de transferir la empresa a las generaciones siguientes. Desde la perspectiva de la continuidad, Lansberg (1999) considera que la transmisión exitosa a una segunda generación constituye el indicador más preciso de la consolidación de una empresa familiar. Estas

definiciones convergentes permiten delimitar el objeto de estudio: una organización en la que la familia ejerce control patrimonial y directivo, con vocación de trascendencia generacional.

La delimitación de la empresa familiar exige considerar simultáneamente propiedad, dirección y continuidad. Gersick (1997) enfatiza la presencia operativa de un grupo unido por parentesco, mientras que Gallo (1994) incorpora el control accionario y la intención de transferencia intergeneracional. Esta lectura se complementa con la perspectiva de Lansberg (1999), para quien la continuidad no depende solo de conservar acciones dentro de la familia, sino de preparar la transmisión de responsabilidades y autoridad. En términos culturales, Ward (2004) sostiene que “la cultura familiar es un sistema de valores, creencias y normas que comparten los miembros de una familia” (p. 14). En este sentido, el componente familiar no constituye un atributo accesorio: configura expectativas y comportamientos que ingresan en la empresa. Por ello, una definición operativa adecuada debe reconocer la interacción entre vínculos familiares, propiedad, ejercicio directivo, cultura compartida y voluntad de continuidad (Gallo, 1994; Gersick, 1997; Lansberg, 1999; Ward, 2004).

Desafíos estructurales y factores de riesgo

La literatura especializada identifica tres grandes dimensiones de riesgo que amenazan la sostenibilidad de las empresas familiares. En primer lugar, la sucesión generacional, descrita por Gallo y Gómez (2015) como uno de los retos más importantes que enfrentan estas organizaciones, ya que si no se planifica adecuadamente puede conducir a conflictos familiares y a la pérdida de control de la empresa. Duarte y Vasconcellos (2019) desglosan el proceso sucesorio en tres etapas —preparación, transición y post-transición— y enfatizan la necesidad de evaluaciones de competencias, procesos de formación personalizados y la elaboración de un plan de sucesión detallado. García (2007) revela que las empresas con un plan de sucesión formal tienen un 70% más de probabilidades de sobrevivir a la segunda generación. En segundo lugar, la gestión del conflicto familiar se erige como un factor crítico. La mezcla de roles familiares y empresariales genera dinámicas relacionales complejas que, en ausencia de canales formales de comunicación, derivan en disputas que comprometen la cohesión organizacional. En tercer lugar, la profesionalización del talento humano emerge como condición necesaria pero frecuentemente postergada. González y Cardozo (2020) documentan que en el ámbito paraguayo solo el 17% de las empresas familiares ha completado un proceso de profesionalización exitoso, mientras que el 46% se encuentra en una etapa parcial, lo que refleja una brecha significativa entre el reconocimiento del valor de la profesionalización y su efectiva implementación.

La sucesión constituye un proceso y no un acontecimiento aislado. Duarte y Vasconcellos (2019) la organizan en preparación, transición y postransición, etapas que demandan formación del sucesor, delegación progresiva y acompañamiento del fundador. La ausencia de planificación anticipada incrementa el riesgo de conflictos, pérdida de control y discontinuidad empresarial (Gallo & Gómez, 2015; García, 2007). La profesionalización opera como respuesta complementaria, porque establece criterios de mérito y capacidades observables para ocupar cargos estratégicos. En Paraguay, González y Cardozo (2020) identificaron que solo una proporción reducida de las empresas familiares había completado satisfactoriamente ese proceso, mientras una parte importante se encontraba en una etapa parcial. En conjunto, estas contribuciones permiten situar el problema en tres planos relacionados: preparar la transferencia generacional, diferenciar propiedad de competencia directiva y crear condiciones institucionales para que familiares y profesionales externos participen mediante reglas equivalentes.

Modelos de gestión para grupos empresariales familiares

Varios autores han propuesto marcos teóricos orientados a mejorar la gestión integral de estas organizaciones. Rivera (2013) plantea un modelo de cuatro dimensiones que abarca la esfera familiar, la empresarial, la de propiedad y la de integración, articuladas en torno a tres pilares: el gobierno corporativo efectivo, el protocolo familiar y la sucesión planificada. Guerrero (2006) ofrece un modelo explicativo que relaciona los valores del fundador, la cultura organizacional y la orientación al mercado, demostrando empíricamente que los valores fundacionales tienen una influencia significativa sobre la identidad y el desempeño estratégico de la empresa. Montoya y Correa (2020), por su parte, analizan los roles de los centros corporativos en empresas multinegocios colombianas e identifican cuatro categorías de funciones: roles estratégicos, operativos, de coordinación y control, y de apoyo. Sus hallazgos sugieren que los centros corporativos con mayor autonomía tienden a desempeñar roles más estratégicos, lo que impacta positivamente en la generación de valor transversal. Cuartas (2017) documenta el caso del Grupo Familia de Colombia, donde la implementación de sinergias corporativas permitió reducir la accidentalidad en un 50% y mejorar la eficiencia operativa a escala regional, mediante la estandarización de políticas y la centralización de funciones clave. Porter (1985) aporta el marco analítico de la cadena de valor y las cinco fuerzas competitivas como herramientas de diagnóstico aplicables a las empresas familiares, mientras que Kaplan y Norton (1996) ofrecen el Balanced Scorecard como instrumento de alineación estratégica y medición del desempeño.

Los modelos revisados convergen en que la sostenibilidad requiere integrar familia, empresa y propiedad, aunque difieren en el énfasis asignado a cada dimensión. Rivera (2013) estructura su propuesta alrededor del gobierno corporativo, el protocolo familiar y la sucesión planificada; Guerrero (2006) explica cómo los valores del fundador influyen sobre la cultura y la orientación

al mercado. En los conglomerados multinegocio, los centros corporativos pueden asumir funciones estratégicas, operativas, de control y de apoyo, con efectos diferentes según su autonomía (Montoya & Correa, 2020). Cuartas (2017), por su parte, documenta que la integración de actividades de soporte puede generar sinergias sin eliminar la especialización de cada unidad. La lectura conjunta de estos aportes muestra que optimizar un grupo familiar no significa uniformar todas sus empresas, sino definir qué decisiones deben centralizarse, cuáles permanecen en cada negocio y qué órganos coordinan la estrategia, el control y los servicios compartidos (Cuartas, 2017; Montoya & Correa, 2020; Rivera, 2013).

El protocolo familiar como instrumento de gobernanza

El protocolo familiar constituye uno de los instrumentos de gobierno más relevantes para las empresas familiares. Amat (2004) lo define como el documento escrito que recoge los acuerdos básicos de la familia empresaria sobre la propiedad, la gestión y la sucesión de la empresa, funcionando como un instrumento de planificación estratégica. Carlock y Ward (2001) añaden que el protocolo establece los valores, objetivos y políticas de la empresa familiar, así como las reglas que rigen las relaciones entre la familia y la organización. En el contexto paraguayo, Frontanilla (2020) analiza su valor probatorio ante instancias judiciales, señalando que, si bien carece de valor legal vinculante en el derecho nacional, puede ser utilizado por los tribunales para interpretar las intenciones de los miembros de la familia en la resolución de conflictos.

Metodología

La investigación adoptó un enfoque metodológico mixto, de alcance descriptivo-exploratorio, ejecutada durante el año 2024 en el contexto del Grupo A, un conglomerado de empresas familiares del Paraguay. Por razones de confidencialidad empresarial y resguardo de información estratégica, la identidad del conglomerado utilizado como caso de estudio ha sido anonimizada en la presente publicación, y se omiten los datos de sector, estructura societaria y localización que pudieran permitir su identificación indirecta. El diseño no experimental de corte transversal permitió obtener una fotografía sincrónica de las percepciones y prácticas de gestión vigentes en la organización objeto de estudio. La estrategia de recolección de datos combinó instrumentos cuantitativos y cualitativos. En el componente cuantitativo se aplicó un cuestionario estructurado de 26 ítems, con escala de Likert de 1 a 5 para las preguntas de percepción y escala nominal para las variables sociodemográficas, dirigido al universo completo de colaboradores del Grupo A. La muestra efectiva ascendió a 278 respondentes. El instrumento fue validado mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,84, que se clasifica como Bueno según los criterios de George y Mallery (2003). Los datos fueron tabulados mediante Microsoft Excel e IBM SPSS Statistics v.25, y se aplicó la prueba de Kolmogórov-Smirnov para examinar la distribución de las variables de percepción.

En el componente cualitativo se realizaron seis entrevistas semiestructuradas en profundidad a directivos, accionistas y expertos en empresas familiares de Paraguay, Chile y España, realizadas de manera presencial y telemática. Las guías de entrevista abordaron los principales inconvenientes del crecimiento empresarial familiar, las tendencias internacionales en gestión corporativa, las experiencias exitosas documentadas y las estrategias aplicables al contexto paraguayo. El análisis cualitativo se desarrolló mediante categorización temática, identificando convergencias y divergencias entre los seis informantes. La triangulación de instrumentos —cuestionario, entrevistas y revisión documental— permitió contrastar los hallazgos entre fuentes. La población objetivo se conformó por profesionales de las ciencias económicas vinculados a empresas familiares del Paraguay, colaboradores del Grupo A y especialistas en la materia a nivel regional. Las consideraciones éticas del estudio garantizaron el anonimato de los participantes y el manejo confidencial de la información, respetando en todo momento los derechos de autor de las fuentes secundarias consultadas, con citación en formato APA 7.^a edición.

La integración de cuestionarios y entrevistas respondió a una lógica de complementariedad: el componente cuantitativo describió tendencias de percepción, mientras el cualitativo permitió interpretar experiencias y criterios de los actores. Esta combinación es coherente con la investigación mixta, en la que diferentes tipos de evidencia se articulan para comprender un problema desde dimensiones convergentes (Hernández Fernández & De Barros Camargo, 2019). Los datos sobre el tamaño muestral, el número de ítems, el alfa de Cronbach y la cantidad de entrevistas proceden de la investigación doctoral de la que deriva este artículo (Harrison Bogado, 2024). El diseño transversal limita la formulación de inferencias temporales o causales, pero resulta pertinente para describir las condiciones presentes durante el periodo estudiado. La triangulación se realizó al comparar patrones de la encuesta, categorías de las entrevistas y antecedentes teóricos, manteniendo separados los niveles de evidencia para evitar que testimonios individuales se interpreten como resultados estadísticamente generalizables.

Resultados

Perfil sociodemográfico de la muestra

La muestra de 278 colaboradores del Grupo A presentó una distribución etaria diversa: el segmento de 31 a 40 años fue el más numeroso, con 93 personas (33,45%), seguido del grupo de 41 a 60 años con 67 individuos (24,10%). En cuanto al género, el 57,91% de los respondientes se identificó como masculino y el 41,73% como femenino. Respecto al nivel de formación académica, la terciaria universitaria predominó ampliamente, concentrando al 67,27% de la muestra, dato que refleja un alto grado de capital humano en la organización. En términos de roles, las categorías de analista (24,82%) y auxiliar (22,66%) fueron las más representadas, constituyendo casi la mitad de la muestra.

Tabla 1. Perfil sociodemográfico de la muestra (n = 278)

Variable	Categoría principal	% / n
Rango de edad	31-40 años	33,45% (n=93)
Género	Masculino	57,91% (n=161)
Formación académica	Terciaria universitaria	67,27% (n=187)
Rol en la empresa	Analista	24,82% (n=69)

Nota. Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado en el conglomerado analizado.

Conocimiento de la estrategia y cultura organizacional

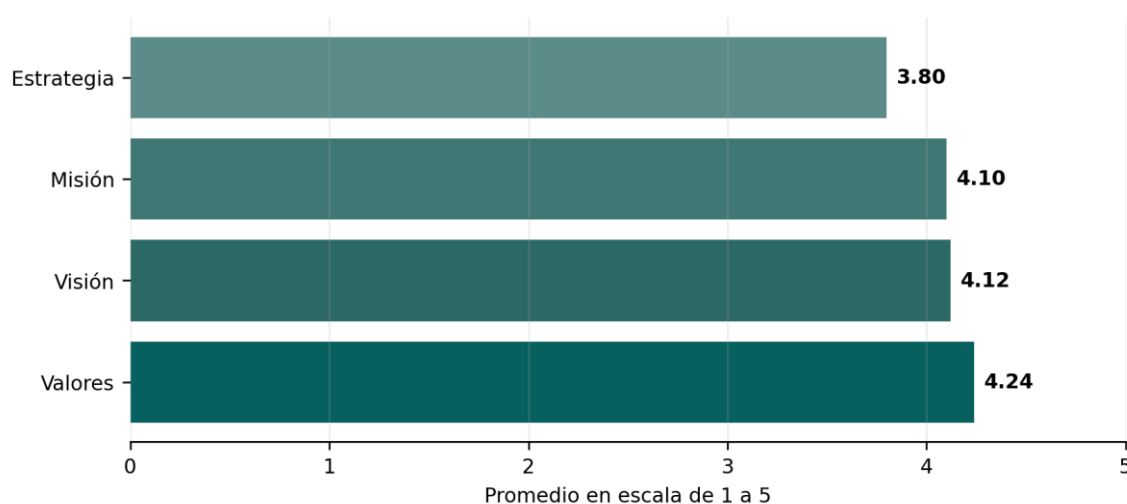
El análisis de los niveles de conocimiento de los elementos estratégicos y culturales mostró los siguientes resultados. En cuanto al conocimiento de la estrategia empresarial, el 47,48% de los colaboradores reportó un nivel Alto y el 16,55% Muy Alto, mientras que solo el 3,60% lo calificó como Bajo o Nulo. Esta distribución indica una razonable alineación estratégica en la mayor parte del personal, aunque persiste un 32,37% en nivel Medio que evidencia espacio de mejora en la comunicación descendente de los objetivos corporativos. Respecto al conocimiento de la Misión, Visión y Valores, los resultados arrojaron promedios superiores a 4,10 sobre 5 en las tres dimensiones. Los Valores lideraron con un promedio de 4,24, seguidos de la Visión (4,12) y la Misión (4,10). Este patrón sugiere una internalización sólida de los principios fundamentales de la organización, aunque con un margen de mejora en la transmisión de la Misión institucional hacia los niveles operativos.

Tabla 2. Nivel de conocimiento sobre estrategia y cultura organizacional

Dimensión	Nivel predominante	Promedio
Conocimiento estrategia empresarial	Alto (47,48%)	3,80/5
Conocimiento de la Misión	Alto	4,10/5
Conocimiento de la Visión	Alto	4,12/5
Conocimiento de los Valores	Muy Alto	4,24/5

Nota. Elaboración propia mediante IBM SPSS Statistics, versión 25.

Figura 1. Promedios de conocimiento de la estrategia y de los componentes de la cultura organizacional



Nota. Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

Factores percibidos con mayor incidencia en la eficiencia empresarial

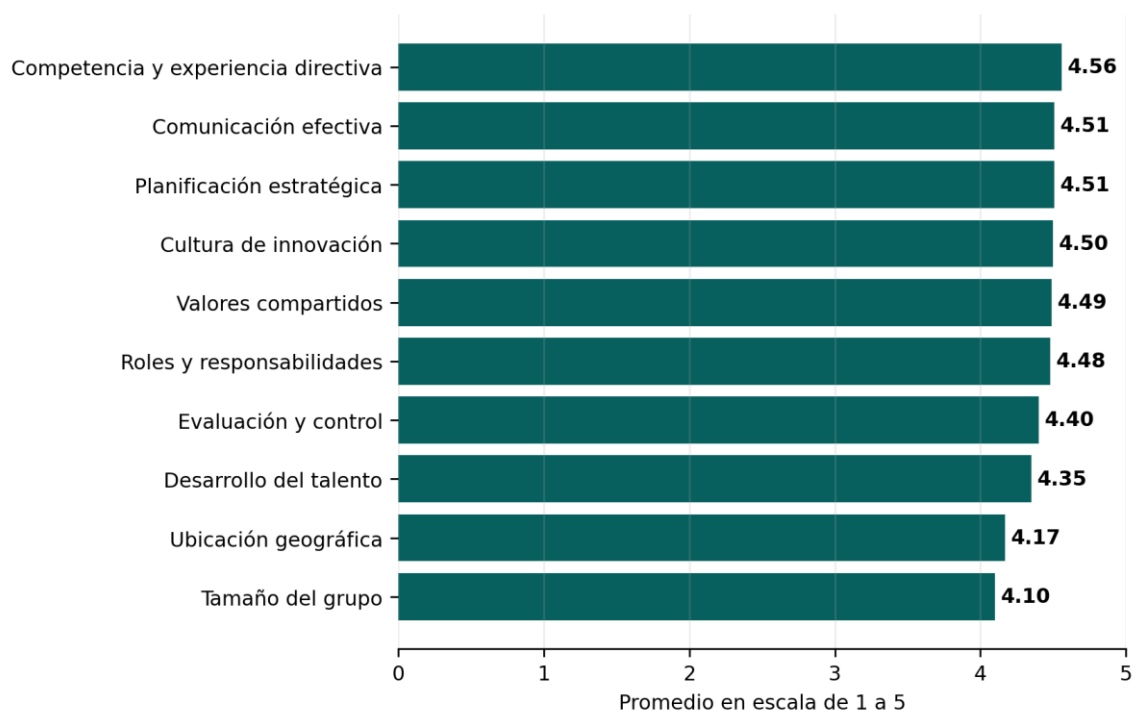
Uno de los hallazgos más relevantes del estudio se deriva del análisis de los factores que los colaboradores del Grupo A valoraron con mayor incidencia sobre la eficiencia organizacional. La Competencia y Experiencia de los Directivos alcanzó el promedio más alto con 4,56 sobre 5, ubicándose en un rango entre Alto y Muy Alto. Le siguieron la Comunicación Efectiva y la Planificación Estratégica, ambas con 4,51, y la Cultura de Innovación y Emprendimiento con 4,50. Los Valores Compartidos (4,49) y la Definición Clara de Roles y Responsabilidades (4,48) completaron el primer grupo de factores críticos. En contraste, la Ubicación Geográfica (4,17) y el Tamaño del Grupo (4,10) mostraron los niveles más bajos, aunque igualmente superiores al umbral de influencia positiva.

Tabla 3. Factores con mayor valoración de incidencia en la eficiencia del conglomerado analizado

Factor	Promedio
Competencia y Experiencia de los Directivos	4,56
Comunicación Efectiva	4,51
Planificación Estratégica	4,51
Cultura de Innovación y Emprendimiento	4,50
Valores Compartidos	4,49
Definición Clara de Roles y Responsabilidades	4,48
Sistemas de Evaluación y Control	4,40
Desarrollo del Talento	4,35
Ubicación Geográfica	4,17
Tamaño del Grupo	4,10

Nota. Promedios en escala de 1 a 5. Elaboración propia mediante IBM SPSS Statistics, versión 25.

Figura 2. Jerarquización de los factores asociados a la eficiencia organizacional



Nota. Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

Roles y niveles de conocimiento, interacción e identificación

La comparación descriptiva de los promedios por rol organizacional en tres dimensiones —conocimiento de la estrategia, interacción con los directivos e identificación con el grupo empresarial— mostró, en términos generales, mayores promedios

en los niveles jerárquicos superiores. Los directores y directores-gerentes obtuvieron los promedios más elevados (conocimiento 4,55; interacción 4,82 e identificación 5,00), seguidos por los gerentes (conocimiento 4,19; interacción 4,38 e identificación 4,43). Los roles intermedios, incluyendo sub-gerentes y jefes, mostraron valores entre 3,43 y 3,88, mientras que los analistas y auxiliares registraron los promedios más bajos, llegando al umbral de indiferencia en la dimensión de interacción (3,13 y 3,06, respectivamente). Este patrón sugiere que la información estratégica y el sentido de pertenencia se perciben con mayor intensidad en los niveles superiores de la organización, y que la transmisión descendente hacia el personal operativo podría fortalecerse. Esta brecha de alineación representa un área prioritaria de intervención para cualquier estrategia de optimización administrativa.

Evaluación de la distribución de los datos

La prueba de Kolmogórov-Smirnov aplicada a las diez variables de percepción relativas a los factores de eficiencia produjo valores de significación reportados como 0.000, que en notación APA se expresan como $p < .001$. El resultado indica que las distribuciones examinadas se apartan de la normalidad y, por consiguiente, orienta la selección de procedimientos no paramétricos para análisis inferenciales posteriores. Este contraste no permite, por sí solo, confirmar que la implementación de mecanismos y estrategias de gestión corporativa optimice los costos o la administración, porque la prueba evalúa un supuesto distributivo y no una relación sustantiva entre variables. En consecuencia, la hipótesis central conserva apoyo descriptivo y cualitativo en los patrones observados, pero su comprobación inferencial requeriría una prueba de asociación, diferencia o modelización congruente con las variables y el diseño. Esta precisión delimita la interpretación estadística y evita atribuir capacidad explicativa a un procedimiento destinado exclusivamente a examinar normalidad.

Hallazgos del componente cualitativo

Las seis entrevistas en profundidad realizadas a expertos y directivos con experiencia en empresas familiares de Paraguay, Chile y España aportaron una perspectiva complementaria y enriquecedora a los datos cuantitativos. Los informantes convergieron en identificar cuatro grandes categorías de inconvenientes estructurales en los grupos de empresas familiares. En primer lugar, la transición generacional mal gestionada emergió como el factor de riesgo más citado. Como señaló uno de los entrevistados con extensa experiencia en consultoría de empresas familiares iberoamericanas:

La capacidad no se hereda, o no de manera automática. Hay gente que cree que por ser dueño ya ha heredado la capacidad, como quien hereda las acciones. [...] Puedo ser el dueño del avión, pero no tengo la capacidad de pilotarlo. [...] Quieren que su hijo o su hija trabajen en la empresa, la hereden y la manejen, y nunca se plantean si realmente tienen la capacidad para dirigirla en una época de tanta competitividad.

(Entrevistado 1, comunicación personal, 2024)

En segundo lugar, los entrevistados destacaron la confusión entre propiedad y capacidad directiva como un problema recurrente en el contexto latinoamericano. La ilusión de que por ser propietario se tienen automáticamente las competencias para gestionar la empresa conduce a la asignación de cargos estratégicos por vínculos familiares antes que por méritos probados, con consecuencias negativas sobre la competitividad. En tercer lugar, el incumplimiento de las reglas del mercado —particularmente en materia de remuneraciones, políticas de selección y criterios de proveeduría— fue identificado como una fuente de pérdida de eficiencia y desmotivación organizacional. Finalmente, la ausencia de una cultura de comunicación asertiva y de mecanismos formales para la resolución de conflictos fue señalada de forma unánime como un factor que dificulta la sostenibilidad relacional de las empresas familiares a través de las generaciones. En cuanto a las tendencias internacionales aplicables, los expertos identificaron el fortalecimiento de la visión estratégica de la alta dirección, la formalización del protocolo familiar y la creación de un consejo de familia como las experiencias que, a su juicio, resultaron más relevantes. Los informantes mencionaron como referente una empresa familiar chilena del sector farmacéutico que, según su relato, se encuentra en la cuarta generación y cuenta con protocolos formalizados, un gobierno corporativo profesionalizado y la integración de los sucesores al directorio, y citaron también a grupos empresariales familiares paraguayos como ejemplos locales de buenas prácticas de gestión. Estas referencias se presentan de forma anonimizada porque provienen de entrevistas confidenciales y no de fuentes documentales independientes.

La evidencia también mostró que la claridad de los procesos condiciona cualquier intento de mejora. Un participante sintetizó esta idea al afirmar que “no se puede optimizar lo que no está claro” (Entrevistado 2, comunicación personal, 2024). La afirmación se relaciona con los resultados cuantitativos: aunque la misión, la visión y los valores obtuvieron promedios superiores a 4, la estrategia empresarial presentó un promedio menor y su conocimiento disminuyó en los niveles jerárquicos inferiores. Otro entrevistado vinculó esa dificultad con la ausencia de reuniones sistemáticas de directorio, que limita la circulación oportuna de información entre familiares involucrados en la gestión. Estas expresiones no se utilizan como prueba estadística, sino como evidencia cualitativa que ayuda a interpretar por qué la comunicación efectiva alcanzó una valoración de 4.51 sobre 5. La combinación de ambas fuentes sugiere que formalizar reuniones, procesos y responsabilidades puede convertir la confianza familiar en coordinación organizacional verificable.

Síntesis integrada de los resultados

La lectura conjunta de la encuesta y las entrevistas muestra que la eficiencia administrativa del Grupo A no depende de un mecanismo aislado, sino de la articulación entre capacidades directivas, comunicación, planificación y cultura organizacional. La competencia y experiencia de los directivos obtuvo el promedio más alto, con 4.56 sobre 5, mientras que la comunicación efectiva y la planificación estratégica alcanzaron 4.51. Estos resultados se complementan con la valoración de la cultura de innovación y emprendimiento, situada en 4.50, y con el reconocimiento de valores compartidos. La proximidad entre los promedios indica que los participantes no conciben la optimización como una intervención exclusivamente tecnológica o procedimental. La asocian con una arquitectura de gestión capaz de traducir conocimientos, decisiones y valores en prácticas coordinadas. Las entrevistas refuerzan esa interpretación al señalar que la continuidad empresarial exige reglas conocidas, espacios diferenciados para familia y empresa, y criterios de idoneidad que orienten la asignación de responsabilidades estratégicas.

El conocimiento de la estrategia y de los componentes culturales presenta, sin embargo, una distribución desigual. La estrategia empresarial alcanzó un promedio de 3.80, inferior a los resultados de misión, visión y valores, que oscilaron entre 4.10 y 4.24. Asimismo, el análisis por rol mostró que directores, directores-gerentes y gerentes registraron mayores niveles de conocimiento, interacción con la dirección e identificación con el grupo que los cargos intermedios y operativos. La combinación de ambos resultados sugiere que la cultura declarada tiene una presencia apreciable, pero la comprensión de las decisiones estratégicas pierde intensidad a medida que desciende la jerarquía. Esta brecha puede limitar la coordinación entre empresas del conglomerado, porque el personal encargado de ejecutar procesos cotidianos dispone de menor cercanía con los criterios que orientan las prioridades corporativas. El problema central no reside únicamente en comunicar más, sino en transformar la estrategia en referencias comprensibles para cada nivel y unidad de negocio.

La sucesión generacional constituye el punto donde convergen los riesgos familiares y empresariales identificados. Los informantes describieron la permanencia prolongada del fundador, la postergación de la elección del sucesor y la confusión entre propiedad y capacidad directiva como obstáculos recurrentes. Estas apreciaciones guardan correspondencia con la fundamentación teórica del artículo, que sitúa la preparación, la transición y la consolidación como momentos diferenciados del proceso sucesorio. También explican la importancia asignada al protocolo familiar, al consejo de familia y a la participación de miembros independientes en el gobierno corporativo. En el caso analizado, la evidencia no permite medir un efecto causal de cada mecanismo sobre los costos, pero sí identifica una lógica institucional coherente: separar ámbitos de decisión, establecer criterios de acceso a cargos, programar la transferencia de responsabilidades y proteger el conocimiento acumulado. Esa secuencia convierte la sucesión en un proceso administrable y reduce su dependencia de acuerdos informales o de decisiones tardías.

Discusión

Los resultados obtenidos en la presente investigación presentan un alto grado de convergencia con los hallazgos de la literatura especializada internacional sobre gestión de empresas familiares, al tiempo que aportan evidencia empírica específica del contexto paraguayo que contribuye a enriquecer el estado del arte en la materia. El hallazgo de que la competencia y experiencia de los directivos es el factor percibido con mayor incidencia sobre la eficiencia organizacional (promedio 4,56/5) es consistente con los planteamientos de Pozos et al. (2020), quienes describen el liderazgo empresarial en las organizaciones familiares como la capacidad de conciliar la visión estratégica, la motivación del capital humano y la toma de decisiones bajo presión, distinguiéndola del liderazgo familiar, cuya lógica responde a dinámicas relacionales de distinta naturaleza. La mayor valoración de la competencia directiva frente a factores estructurales como el tamaño del grupo o la ubicación geográfica sugiere que los colaboradores atribuyen al capital humano en las posiciones de liderazgo una relevancia prioritaria para la eficiencia.

La valoración de la comunicación efectiva y la planificación estratégica como segundo y tercer factor percibido de eficiencia (4,51/5 ambos) coincide con los señalamientos de López y Fernández (2019), quienes documentaron en el contexto paraguayo que las empresas familiares con planificación estratégica formal son más propensas a alcanzar sus objetivos y a trascender generacionalmente. La planificación estratégica implica la alineación entre la misión, visión, valores y las acciones cotidianas, proceso que, según la comparación descriptiva por rol de la presente investigación, presenta menor intensidad en los niveles operativos de la organización, donde los promedios de conocimiento de la estrategia y de identificación institucional son inferiores a los de los mandos directivos. El análisis cualitativo aporta evidencia testimonial sobre la problemática de la sucesión generacional, que los expertos entrevistados describieron como el reto más complejo y frecuentemente postergado en las empresas familiares iberoamericanas. Este hallazgo es concordante con García (2007), quien establece que el 60% de las empresas familiares no sobrevive a la segunda generación, y con Duarte y Vasconcellos (2019), quienes argumentan que la falta de preparación anticipada del sucesor constituye el factor de mayor riesgo en los procesos de transición.

La reticencia del fundador a iniciarse en el proceso sucesorio —motivada por el temor a perder su identidad o a generar conflictos entre sus descendientes— que emergió con consistencia en las entrevistas, es también descrita por García (2007) como uno de los patrones más documentados en la literatura sobre empresas familiares en América Latina. Los hallazgos relativos a la percepción de los valores organizacionales (Responsabilidad: 4,56; Honestidad: 4,53; Respeto: 4,51) son coherentes con el modelo de Guerrero (2006), que vincula los valores del fundador con la cultura organizacional y la orientación al mercado. Sin embargo, la investigación también pone de manifiesto que la identidad corporativa se percibe con mayor intensidad en los niveles jerárquicos superiores, lo que sugiere que el proceso de transmisión cultural —fundamental para la sostenibilidad transgeneracional según Gallo y Gómez (2015)— requiere ser sistematizado y extendido a todos los niveles de la organización. La convergencia entre los expertos internacionales entrevistados y la literatura sobre los protocolos familiares como mecanismo de gobernanza representa otro hallazgo relevante.

La experiencia de una empresa familiar chilena del sector farmacéutico, mencionada de manera independiente por dos de los informantes, sugiere que la formalización del protocolo familiar, combinada con la profesionalización de los cuadros directivos y la implementación de un gobierno corporativo con representación independiente, puede favorecer condiciones para la continuidad empresarial a través de múltiples generaciones, incluso en contextos de alta complejidad relacional. Esta evidencia es consistente con Rivera (2013), quien señala que el gobierno corporativo efectivo, el protocolo familiar y la sucesión planificada constituyen los tres pilares del modelo de gestión con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad en empresas familiares. Una limitación que debe consignarse en esta discusión es el carácter de estudio de caso que impone la selección de un único conglomerado como referente empírico central. Si bien la convergencia con estudios de mayor alcance muestral y la triangulación con testimonios de expertos de distintos países respaldan la pertinencia de los hallazgos, la transferibilidad de los resultados a otros grupos empresariales familiares paraguayos debe considerarse con precaución y someterse a verificación empírica en futuras investigaciones.

Implicaciones para la gestión

Los hallazgos permiten priorizar una agenda de intervención que comience por la gobernanza. El consejo de administración, el consejo de familia y el protocolo familiar cumplen funciones distintas y deben operar de manera complementaria. El primero orienta la estrategia y supervisa la gestión; el segundo canaliza asuntos que pertenecen a la relación entre familia y empresa; el tercero documenta acuerdos sobre propiedad, incorporación de familiares, remuneración, solución de conflictos y sucesión. Esta diferenciación responde directamente a los problemas descritos por los entrevistados y evita que decisiones empresariales se resuelvan exclusivamente mediante vínculos de parentesco. La incorporación de integrantes independientes puede ampliar la calidad deliberativa, siempre que sus responsabilidades y criterios de selección estén formalizados. El valor del sistema no proviene de crear órganos nominales, sino de asignarles competencias, información y periodicidad de funcionamiento. Así, la gobernanza propuesta traduce los principios del estudio en una estructura susceptible de seguimiento y revisión.

La profesionalización del talento humano debe vincularse con los resultados sobre competencia directiva y definición de roles. Una política de mérito aplicable a familiares y no familiares permite separar el derecho de propiedad de la idoneidad requerida para conducir áreas estratégicas. Esto supone establecer perfiles, criterios de selección, evaluación del desempeño y trayectorias de desarrollo consistentes con las necesidades del grupo. La recomendación no implica excluir a miembros de la familia, sino someter su incorporación y promoción a reglas conocidas, del mismo modo que ocurre con otros colaboradores. Los programas de formación, mentoría y evaluación de potencial adquieren especial importancia durante la preparación de sucesores, porque permiten observar capacidades antes de transferir responsabilidades críticas. La contratación de profesionales externos puede complementar el conocimiento acumulado por la familia y aportar perspectivas provenientes del mercado. El propósito es construir una dirección capaz de sostener la identidad empresarial sin convertir el parentesco en sustituto de las competencias requeridas.

La comunicación interna constituye el puente entre la planificación corporativa y la ejecución diaria. Los promedios de misión, visión y valores muestran una base cultural favorable, pero el menor resultado del conocimiento estratégico y las diferencias por nivel jerárquico revelan que esa base no se traduce de forma homogénea. Una arquitectura de comunicación coherente debería combinar reuniones periódicas, espacios interempresariales y mecanismos de retroalimentación que permitan explicar prioridades, responsabilidades y avances. La participación de representantes de las distintas empresas puede facilitar la identificación de sinergias y evitar que cada unidad opere con objetivos desconectados. La comunicación efectiva, valorada con 4.51, no debe limitarse a difundir mensajes desde la dirección; requiere verificar comprensión y recoger información de los niveles operativos. Este enfoque fortalece la identificación con el grupo y convierte la estrategia en criterios concretos para decidir, coordinar tareas y evaluar resultados en cada unidad de negocio.

La adopción tecnológica adquiere sentido cuando acompaña la estandarización administrativa planteada en el estudio. Los sistemas de planificación de recursos empresariales pueden integrar información financiera, operativa y de talento humano,

mientras que las herramientas de gestión de relaciones con clientes pueden favorecer una visión compartida de la cartera. La investigación también propone la automatización gradual mediante inteligencia artificial en tareas repetitivas. Estas alternativas deben entenderse como soportes de procesos previamente definidos, no como sustitutos de la gobernanza o de la capacidad directiva. La transparencia de datos puede mejorar el control y la coordinación entre empresas del grupo, pero su utilidad depende de reglas comunes, responsabilidades claras y calidad de la información registrada. Por ello, la secuencia razonable comienza con la identificación de procesos críticos, continúa con su armonización y culmina con la selección de herramientas que respondan a necesidades verificadas. La digitalización se integra así a la planificación estratégica, la evaluación y el aprendizaje organizacional.

Limitaciones y líneas futuras

El alcance de los resultados está condicionado por el diseño transversal y por la selección de un solo conglomerado como referente empírico. Las percepciones de 278 colaboradores ofrecen una descripción amplia del Grupo A, pero no permiten establecer cambios en el tiempo ni generalizar automáticamente los patrones a todas las empresas familiares paraguayas. Las seis entrevistas incorporan experiencias de Paraguay, Chile y España y fortalecen la triangulación, aunque su función es interpretativa y no representativa. Además, el cuestionario utiliza escalas de percepción, por lo que sus promedios expresan valoraciones de los participantes y no mediciones directas de eficiencia, costos o desempeño financiero. Estas condiciones no invalidan los hallazgos, pero delimitan su uso: sirven para identificar prioridades, formular mecanismos de mejora y orientar nuevas preguntas. La transferencia a otros grupos debe considerar tamaño, generación familiar, sector económico, estructura de propiedad y grado previo de profesionalización, variables que pueden modificar la pertinencia de cada estrategia propuesta.

Las investigaciones futuras deberían incorporar diseños comparativos y longitudinales que permitan observar la evolución de la profesionalización, la sucesión y el gobierno corporativo. También conviene construir modelos que relacionen las prácticas de gestión con indicadores verificables de costos, productividad, rentabilidad, rotación de personal o continuidad generacional. Dado que la prueba de Kolmogórov-Smirnov solo informó ausencia de normalidad, posteriores análisis pueden emplear asociaciones no paramétricas, contrastes entre grupos o modelos ajustados al nivel de medición de las variables. Una ampliación muestral hacia conglomerados de distintos sectores permitiría determinar qué mecanismos conservan su relevancia y cuáles dependen del contexto. En el plano cualitativo, sería útil seguir procesos sucesorios durante varios años y contrastar las perspectivas de fundadores, sucesores, familiares no gestores, directivos externos y colaboradores. Estas líneas permitirían pasar de una identificación descriptiva de factores a una evaluación más precisa de sus efectos y condiciones de implementación.

Conclusiones

La investigación proporciona un análisis integral, basado en evidencia empírica de percepción y testimonios, sobre los mecanismos y estrategias asociados a la optimización administrativa en grupos de empresas familiares en Paraguay. Los hallazgos permiten formular las siguientes conclusiones, que deben leerse dentro del alcance descriptivo y transversal del estudio. En primer lugar, la competencia directiva, la comunicación efectiva y la planificación estratégica son los factores con mayor valoración de incidencia en la eficiencia según los colaboradores del conglomerado analizado. La evidencia cuantitativa y cualitativa converge en señalar la calidad del liderazgo en los cargos estratégicos como el factor percibido con mayor incidencia sobre la eficiencia organizacional, por encima de variables estructurales como el tamaño de la organización o su localización geográfica. Esta conclusión tiene implicaciones directas para las políticas de selección, formación y evaluación de directivos en contextos familiares. En segundo lugar, la transmisión de la cultura y la estrategia organizacional hacia los niveles operativos representa una brecha prioritaria. La comparación descriptiva por rol mostró que los promedios de conocimiento estratégico, interacción con la dirección e identificación con el grupo son menores a medida que se desciende en la jerarquía organizacional, lo que puede limitar la cohesión cultural y la alineación de esfuerzos necesaria para el funcionamiento eficiente del grupo empresarial.

En tercer lugar, los testimonios de los informantes y la literatura señalan la gestión de la sucesión generacional como un desafío estructural relevante y frecuentemente postergado en las empresas familiares. La falta de procesos sucesorios formales, la confusión entre propiedad y capacidad directiva, y la ausencia de evaluaciones objetivas de competencias en los sucesores potenciales fueron identificadas por los informantes como fuentes relevantes de riesgo para la continuidad transgeneracional de estas organizaciones. En cuarto lugar, la implementación de un gobierno corporativo formal —que incluya un consejo de administración con representación independiente, un consejo de familia operativo y un protocolo familiar vigente— aparece, según los hallazgos, como una prioridad para la sostenibilidad de los grupos empresariales familiares en el largo plazo, aunque su efecto no puede establecerse con el diseño empleado. Las experiencias regionales referidas por los informantes, como la de una empresa familiar chilena del sector farmacéutico, sugieren que la formalización de estas estructuras de gobernanza, cuando se combina con procesos auténticos de profesionalización y comunicación organizacional, puede favorecer condiciones para la trascendencia generacional.

Los resultados descriptivos y la convergencia de las entrevistas respaldan la pertinencia práctica de los mecanismos propuestos, aunque no autorizan a atribuir una validación causal a la prueba de Kolmogórov-Smirnov. El estudio ofrece evidencia situada sobre un conglomerado familiar y permite identificar prioridades de intervención, pero la generalización a otros grupos empresariales paraguayos requiere nuevos estudios con muestras comparativas y pruebas inferenciales ajustadas a las hipótesis. Bajo ese alcance, la profesionalización directiva, la formalización del gobierno, la planificación sucesoria, la digitalización y la comunicación interna aparecen como componentes articulados de una estrategia de optimización. La contribución principal reside en integrar percepciones de 278 colaboradores con las experiencias de seis informantes especializados, de modo que las propuestas no descansan únicamente en antecedentes teóricos. La utilidad de los hallazgos se concentra en orientar decisiones institucionales y futuras investigaciones, manteniendo una distinción explícita entre patrones descriptivos, interpretaciones cualitativas y relaciones que todavía deben someterse a contrastación estadística específica.

Recomendaciones

A partir de los hallazgos y conclusiones del estudio, se proponen las siguientes estrategias prioritarias para la optimización de la gestión en grupos de empresas familiares: 1. Gobierno Corporativo Efectivo y Protocolo Familiar Se recomienda formalizar la estructura de gobierno corporativo mediante la creación de un consejo de administración con miembros independientes de reconocida experiencia en gestión empresarial. Simultáneamente, debe diseñarse e implementarse un protocolo familiar que regule los criterios de acceso de miembros familiares a cargos directivos, las políticas de remuneración, la gestión de conflictos y los mecanismos de sucesión. La conformación de un consejo de familia que funcione como órgano de gobierno para los asuntos familiares con impacto empresarial puede contribuir a separar los roles y a reducir los conflictos de interés. 2. Gestión Planificada de la Sucesión Se recomienda iniciar los procesos sucesorios con una antelación mínima de cinco años, estableciendo criterios objetivos de competencia para la selección de sucesores y diseñando programas de formación, mentoría y evaluación continua.

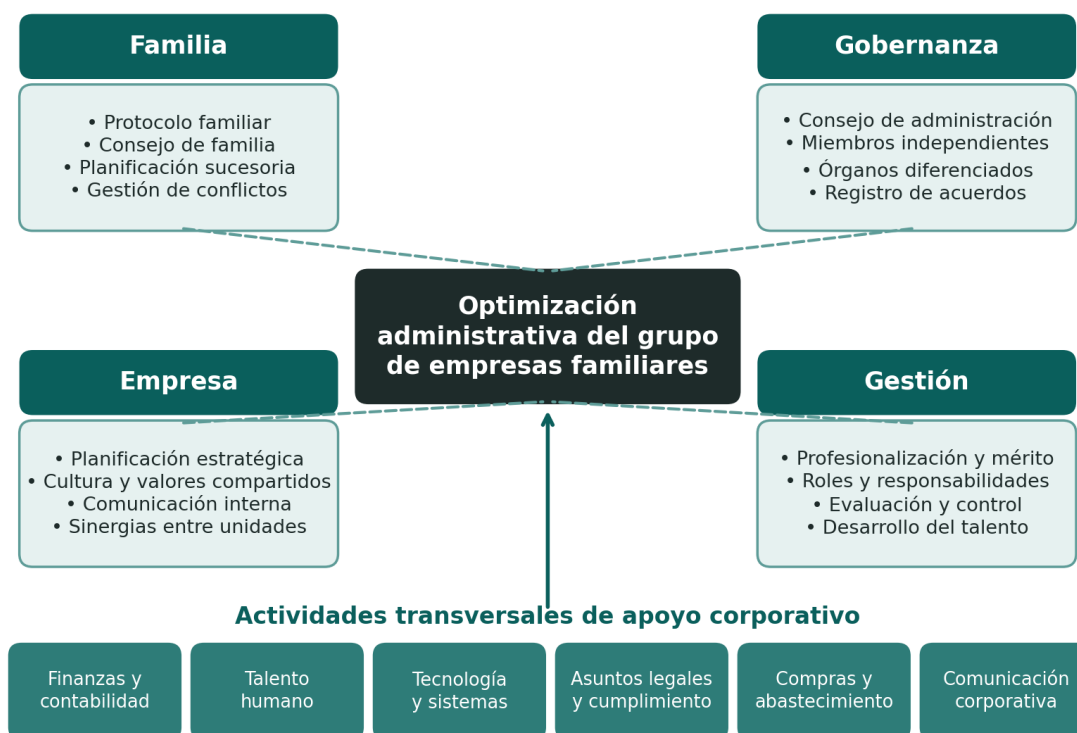
La planificación del retiro gradual del fundador y la transferencia progresiva de responsabilidades no solo favorece la transición sino que preserva el capital de conocimiento acumulado por las generaciones fundadoras. 3. Profesionalización del Talento Humano Las empresas deben desarrollar una cultura de meritocracia que sustente los procesos de selección, promoción y evaluación de desempeño, aplicable tanto a colaboradores familiares como no familiares. La contratación de profesionales externos en roles clave puede aportar perspectivas innovadoras y buenas prácticas del mercado, complementando el conocimiento específico del negocio que poseen los miembros de la familia. 4. Adopción de Tecnologías Digitales La implementación de sistemas ERP que integren los procesos de finanzas, operaciones y recursos humanos en todas las empresas del grupo puede favorecer la transparencia, la estandarización y la eficiencia operativa. El uso de herramientas de CRM para la gestión sinérgica de la cartera de clientes y la incorporación gradual de automatización mediante inteligencia artificial en procesos de alta repetición podrían contribuir a la rentabilidad y liberar capacidad gerencial para la toma de decisiones estratégicas.

5. Fortalecimiento de la Comunicación Organizacional Se recomienda diseñar una arquitectura de comunicación interna que garantice la transmisión efectiva de la misión, visión, valores y estrategia a todos los niveles de la organización. La realización de reuniones periódicas de directorio en las que participen representantes de todas las empresas del grupo permitiría alinear visiones, detectar sinergias operativas y articular una estrategia corporativa integrada. Los diagnósticos de estilos de comunicación y los programas de desarrollo de habilidades relacionales pueden contribuir a reducir los conflictos interpersonales de origen comunicacional. 6. Planificación Estratégica Corporativa Las empresas deben institucionalizar ciclos regulares de planificación estratégica que contemplen tanto la corporación en su conjunto como cada una de las unidades de negocio que la integran. La participación de todos los niveles jerárquicos en la definición de objetivos y la utilización de herramientas de análisis de mercado pueden favorecer una mayor apropiación de los compromisos estratégicos y una mayor capacidad de adaptación ante cambios en el entorno competitivo.

Modelo propuesto de optimización administrativa

El marco proyectivo de la investigación se sintetiza en un modelo de optimización administrativa que integra cuatro dimensiones interdependientes: la familia, la empresa, la gobernanza y la gestión (Figura 3). La dimensión familiar comprende el protocolo familiar, el consejo de familia, la planificación sucesoria y los mecanismos de gestión de conflictos, orientados a ordenar la relación entre la familia empresaria y el grupo. La dimensión de gobernanza abarca el consejo de administración, la incorporación de miembros independientes, la diferenciación de los órganos de decisión y el registro formal de acuerdos. La dimensión empresarial reúne la planificación estratégica corporativa y por unidad de negocio, la cultura y los valores compartidos, la comunicación interna y la búsqueda de sinergias entre las empresas del grupo. La dimensión de gestión, finalmente, incluye la profesionalización basada en el mérito, la definición de roles y responsabilidades, los sistemas de evaluación y control, y el desarrollo del talento.

Figura 3. Modelo propuesto de optimización administrativa para grupos de empresas familiares



Nota. Elaboración propia a partir del marco proyectivo de la investigación doctoral (Harrison Bogado, 2024).

Estas dimensiones se apoyan en un conjunto de actividades transversales de apoyo corporativo, cuya integración constituye uno de los aportes aplicados del estudio: las funciones de finanzas y contabilidad, talento humano, tecnología y sistemas, asuntos legales y cumplimiento, compras y abastecimiento, y comunicación corporativa pueden organizarse como servicios compartidos para las empresas del grupo, de modo que se reduzcan duplicidades, se estandaricen procesos y se disponga de información comparable, sin eliminar la especialización de cada unidad de negocio. El modelo no pretende uniformar a todas las empresas, sino definir qué decisiones y funciones se coordinan a nivel corporativo y cuáles permanecen en cada unidad, en coherencia con la literatura sobre centros corporativos y sinergias en grupos multinegocio (Cuartas, 2017; Montoya & Correa, 2020).

Ruta de implementación propuesta

La implementación puede organizarse en una primera fase de diagnóstico y formalización. En ella, el grupo debería identificar los órganos que actualmente toman decisiones, documentar los roles ejercidos por familiares y profesionales externos y revisar la forma en que se comunica la estrategia entre empresas. Este levantamiento permitiría convertir las brechas observadas en responsabilidades y plazos verificables. Sobre esa base, corresponde iniciar la elaboración participativa del protocolo familiar, definiendo criterios de incorporación, remuneración, evaluación, resolución de conflictos y sucesión. De manera paralela, la creación o fortalecimiento del consejo de administración y del consejo de familia debe incluir mandatos diferenciados, calendario de reuniones y mecanismos de registro de acuerdos. La fase no requiere introducir simultáneamente todas las herramientas recomendadas; su prioridad consiste en establecer reglas mínimas que reduzcan la ambigüedad entre propiedad, familia y dirección. El producto esperado es una arquitectura de gobierno conocida por quienes intervienen en las decisiones estratégicas.

Una segunda fase puede concentrarse en profesionalización, comunicación y planificación sucesoria. Los perfiles de los cargos críticos deben vincularse con competencias observables, de manera que la selección y promoción se sustenten en criterios comparables para familiares y no familiares. En el caso de potenciales sucesores, el itinerario requiere formación, mentoría, experiencia progresiva y evaluaciones periódicas antes de asumir responsabilidades generales. Al mismo tiempo, la dirección debe traducir la estrategia corporativa en objetivos comprensibles para cada empresa y nivel jerárquico, atendiendo la brecha identificada entre cargos superiores y operativos. Reuniones interempresariales, reportes breves y espacios de retroalimentación pueden utilizarse para verificar que la misión, la visión y los valores se conecten con decisiones concretas. La evaluación de esta fase debería observar no solo la difusión de mensajes, sino también la comprensión de prioridades, el cumplimiento de funciones y la calidad de la coordinación entre unidades.

La tercera fase corresponde a integración tecnológica, seguimiento y mejora continua. Una vez definidos los procesos y responsabilidades, el grupo puede seleccionar sistemas ERP, herramientas CRM y alternativas de automatización que respondan a necesidades previamente identificadas. La adopción debe acompañarse con reglas de calidad, acceso y uso de datos para que la información resulte comparable entre empresas. Los indicadores de seguimiento pueden abarcar cumplimiento de acuerdos de gobierno, avance de la sucesión, conocimiento de la estrategia, desempeño de cargos críticos y nivel de integración de procesos. Esta fase también ofrece la oportunidad de contrastar empíricamente las mejoras propuestas mediante mediciones repetidas, superando la fotografía transversal del estudio. La revisión periódica del protocolo familiar, de la estructura de gobierno y de los planes estratégicos permite incorporar cambios del entorno sin perder continuidad institucional. La ruta concluye, por tanto, en un ciclo de evaluación y ajuste que conecta gobernanza, personas, procesos y tecnología.

Referencias

- Almeida, E. (23 de julio de 2015). Conferencia Claves de éxito para Empresas Familiares.
- Amat, J. M. (2004). *La Sucesión en la empresa Familiar*. Ediciones Deusto.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Barnard, C. I. (1971). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
- Baron, J., & Lachenauer, R. (2021). *Harvard Business Review Family Business Handbook: How to Build and Sustain a Successful, Enduring Enterprise*. Harvard Business Review Press.
- Benítez, I. B. F., Romero, C. D. P., Ayala, S. D. G., & Silveira, C. D. G. (2025). La Gestión Coordinada de Fronteras en los Procesos Aduaneros del Paraguay: Coordinated Border Management in Paraguay's Customs Procedures. *Revista Internacional de Investigación Empresarial*, 2(1), 14-30. <https://doi.org/10.65740/gsi7sk35>
- Brown, A. (2010). Ancient Trade Networks. *Journal of Economic History*, 45-60.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic Planning for The Family Business*. Palgrave Macmillan.
- Chandler, A. D. (1969). *Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. The MIT Press.
- Chiavenato, I. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill Education.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. HarperBusiness.
- Covey, S. R. (2014). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós.
- Cuartas, J. C. (2017). Sinergias corporativas en el Grupo Familia: estudio de mejora en los niveles de seguridad de la organización. <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/9e8d5203-90db-481f-b348275511d62fbd/content>
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Harper & Brothers.
- Duarte, F. S., & Vasconcellos, C. (2019). Transición generacional en la empresa familiar: el gran reto. PY/DOC/18/2019.
- EY & Universidad de St. Gallen. (2023). *Family Business Index 2023*.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Dunod.
- Ferreira Benítez, I. B., Paredes Romero, C. D., González Ayala, S. D., & Godoy Silveira, C. D. (2025). La Gestión Coordinada de Fronteras en los Procesos Aduaneros del Paraguay: Coordinated Border Management in Paraguay's Customs Procedures. *Revista Internacional De Investigación Empresarial*, 2(1), 14-30. <https://doi.org/10.65740/gsi7sk35>
- Frontanilla, M. C. (2020). El protocolo de la empresa familiar. *Valor legal en Paraguay. La ley paraguaya*, 125-138.
- Gallo, M. (1994). *La empresa familiar: un enfoque global*. Ediciones Deusto.
- Gallo, M. Á., & Gómez, G. (2015). *Evolución y desarrollo de la empresa y de la familia*. EUNSA.
- García, M. (2007). Estrategias para una sucesión exitosa en la empresa familiar. *Universidad Antonio Nebrija*, 231-259.
- Gavilán Acuña, G. V., González Ayala, S. D., Godoy Silveira, C. D., Dalles Insaurralde, C. C., & García Ruffinelli, M. D. (2025). Alianza Público-Privada para el fomento y logro efectivo del reciclaje de residuos sólidos plásticos en la ciudad de Luque, años 2024-2025: Public-Private Partnership for the Promotion and Effective Implementation of Plastic Solid Waste Recycling in the City of Luque, 2024-2025. *Revista Internacional De Investigación Empresarial*, 2(1), 31-39. <https://doi.org/10.65740/cv6k2y43>
- Gersick, K. E. (1997). *Empresas familiares, generación a generación*. McGraw-Hill.
- Glikin, L. (1995). *Pensar la Herencia*. CAPS ediciones.

- González Ayala, S. D., & Armoa Bernal, M. E. (2024). Balance Social Cooperativo Propuesta de un Modelo de Balance Social para Cooperativas de Ahorro y Crédito del Paraguay: Cooperative Social Balance Sheet. Proposal for a SocialBalance Sheet Model for Savings and Credit Cooperatives in Paraguay. *Revista Internacional De Investigación Empresarial*, 1(2), 26-33. <https://doi.org/10.65740/b671kh46>
- González Ayala, S. D., & López Rivas, A. I. (2024). Modelo de innovación para gestión sostenible en contexto de crisis. Caso: Supermercado y Tiendas de conveniencia. Paraguay. Año 2021. *Revista sobre Estudios e Investigaciones del Saber Académico*, (18), e2024008. <https://doi.org/10.70833/rseisa18item570>
- González Ayala, S. D., Legal, H. A., Núñez, R. R., & Marín Sosa, E. A. (2024). Estrategias de gestión de recursos humanos en el ministerio de economía y finanzas: desafíos y oportunidades en el año 2024: Human Resource Management Strategies in the Ministry of Economy and Finance: Challenges and Opportunities in the Year 2024. *Revista Internacional De Investigación Empresarial*, 1(2), 46-57. <https://doi.org/10.65740/0gza6m32>
- González, E. E., & Cardozo, Á. R. (2020). Profesionalización del talento humano como factor de crecimiento en las empresas familiares en el Paraguay. *Revista Ciencias Económicas*, 67-81.
- Guerrero, V. S. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento y Gestión*, 20.
- Harrison Bogado, J. M. (2024). *Optimización de la administración en un grupo de empresas familiares y/o del mismo capital* [Tesis doctoral, Universidad Columbia del Paraguay].
- Hernández Fernández, A., & De Barros Camargo, C. (2019). Estadística aplicada a la investigación. Pearson.
- Hobsbawm, E. (2010). Age of Capital: 1848-1875.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard. Harvard Business Review Press.
- Keyt, A. (2023). Mitos y mortales. Liderazgo y sucesión en la empresa familiar. LID Editorial Empresarial.
- Koontz, H., O'Donnell, C., & Weihrich, H. (1988). Management. McGraw-Hill.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2008). Corporate culture and performance. Free Press.
- Lansberg, I. (1999). Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business. Harvard Business Press.
- López, M. G., & Fernández, G. A. (2019). La planificación estratégica como base para el éxito de empresas familiares en Paraguay. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 166-185.
- McKinsey. (2022). The global family business landscape. <https://www.familybusinesscenter.com/resources/family-business-facts/>
- Mintzberg, H. (1989). Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations. Simon and Schuster.
- Montoya, L. M., & Correa, D. L. (2020). Los roles de los centros corporativos en empresas multinegocios colombianas. *Estudios gerenciales*, 299-313.
- Palermo Tarragó, J. M., Galeano Rodríguez, P. A., Flor Perez, O. R., González Ayala, S. D., & Godoy Silveira, C. D. (2025). Modelo de gestión de agua potable. Propuesta de un Modelo de Gestión basado en Calidad: Drinking water management model. Proposal for a Quality-Based Management Model. *Revista Internacional De Investigación Empresarial*, 2(1), 40-49. <https://doi.org/10.65740/9w92xk73>
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Universidad de California.
- Pozos, M. N., Sánchez, L. C., & Flandes, M. d. (2020). Liderazgo en Empresas Familiares. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 1-6.
- PwC España. (2021). Encuesta Mundial de la Empresa Familiar 2021.
- Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, 87-132.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2019). Administración de empresas. Pearson.
- Sánchez, M. B. (2008). Hacia la empresa familiar líder. Pearson Education.
- Schein, E. H. (2016). Organizational Culture and Leadership. Wiley.
- Smith, A. (1776). An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Methuen & Co.
- Tarragó, J. M. P., Rodríguez, P. A. G., Perez, O. R. F., Ayala, S. D. G., & Silveira, C. D. G. (2025). Modelo de gestión de agua potable. Propuesta de un Modelo de Gestión basado en Calidad: Drinking water management model. Proposal for aQuality-Based Management Model. *Revista Internacional de Investigación Empresarial*, 2(1), 40-49. <https://doi.org/10.65740/9w92xk73>

- Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. Harper & Brothers.
- Tejada, J. (1999). La empresa familiar: una aproximación teórica. Revista de Empresa Familiar, 11-25.
- Ward, J. (2004). Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned From Long Lasting, Successful Families in Business. Palgrave Macmillan.
- Ward, J. L. (2016). Keeping the Family Business Healthy. Palgrave Macmillan.
- Weber, M. (1921). Wirtschaft und Gesellschaft. Mohr Siebeck.

Declaraciones

Aprobación ética: La investigación garantizó el anonimato de los participantes y el manejo confidencial de la información, y la identidad de la organización analizada se anonimizó en la presente publicación. [Indicar, si corresponde, el comité o la instancia institucional que autorizó el estudio.

Consentimiento informado: La participación en el cuestionario y en las entrevistas fue voluntaria y anónima. [Confirmar la modalidad de consentimiento informado aplicada.

Contribución de autoría CRediT:

- Jacqueline María Harrison Bogado: conceptualización, metodología, investigación, análisis formal y redacción del borrador original.
- Derliz Osmar Cabrera Cabrera: supervisión, revisión y edición.

Disponibilidad de datos: Los datos que sustentan los resultados de este estudio contienen información de carácter confidencial de la organización analizada y de los participantes, por lo que no se encuentran disponibles públicamente. Podrán considerarse solicitudes académicas específicas únicamente cuando sean compatibles con los compromisos de confidencialidad asumidos.

Uso de inteligencia artificial: [Declarar el uso efectivamente realizado de herramientas de inteligencia artificial, conforme a la política de la revista.

Conflictos de intereses: Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Financiamiento: La investigación se realizó con recursos propios.