

ARTÍCULO ORIGINAL

RESISTENCIA Y GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE EMPRESAS FAMILIARES PARAGUAYAS: ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD, SOSTENIBILIDAD Y RENTABILIDAD

Resistance and Change Management in the Innovation and Digital Transformation of Paraguayan Family Businesses: Strategies for Competitiveness, Sustainability and Profitability

DOI: <https://doi.org/10.65740/vjnfq506>

Richard Steven Paredes Insfrán

Universidad Columbia del Paraguay, Asunción, Paraguay.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2277-6678>

Autor de correspondencia: risteven@icloud.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 son un pilar de la economía paraguaya, pero su transformación digital enfrenta resistencias culturales, generacionales y técnicas. El estudio analizó los factores que inciden en la resistencia y en la gestión del cambio en los procesos de innovación y transformación digital de empresas familiares paraguayas, con el fin de proponer estrategias para su competitividad, sostenibilidad y rentabilidad. Se aplicó un enfoque mixto, no experimental y transversal, mediante una encuesta a directivos de 159 empresas familiares con iniciativas de innovación, con preguntas cerradas y abiertas, complementada con análisis documental. El 90% de los encuestados calificó la transformación digital como muy importante, pero la planificación del cambio promedió 7,5 sobre 10 y su efectividad, 6,8. Las barreras más señaladas fueron la falta de formación tecnológica (81%) y los costos de implementación (80%), por encima de la resistencia familiar (53%). La participación del personal y la comunicación interna fueron las prácticas más valoradas, y las empresas con menor resistencia del personal reportaron con mayor frecuencia aumentos de rentabilidad. Se propone una guía de liderazgo transformacional para la gestión del cambio y un programa nacional de apoyo a la innovación empresarial.

Palabras clave: resistencia al cambio, gestión del cambio, transformación digital, empresas familiares, competitividad.

Abstract

Family businesses are a pillar of the Paraguayan economy, but their digital transformation faces cultural, generational and technical resistance. This study analyzed the factors that influence resistance and change management in the innovation and digital transformation processes of Paraguayan family businesses, in order to propose strategies for their competitiveness, sustainability and profitability. A mixed-methods, non-experimental, cross-sectional design was applied through a survey of managers of 159 family businesses with innovation initiatives, including closed and open questions, complemented by documentary analysis. Ninety percent of respondents rated digital transformation as very important, but change planning averaged 7.5 out of 10 and its effectiveness 6.8. The most frequently cited barriers were lack of technological training (81%) and implementation costs (80%), ahead of family resistance (53%). Staff participation and internal communication were the most valued practices, and firms with lower staff resistance more frequently reported profitability gains. A transformational leadership guide for change management and a national program to support business innovation are proposed.

Keywords: resistance to change, change management, digital transformation, family businesses, competitiveness.

Introducción

Las empresas familiares constituyen uno de los pilares de la economía paraguaya, y en ellas conviven un motor económico y un legado transmitido entre generaciones. Esa herencia, que fue el cimiento de su éxito, puede convertirse en un ancla cuando

Cómo citar: Paredes Insfrán, R. S., & Cabrera C, D. O. (2026). Resistencia y gestión del cambio en la innovación y transformación digital de empresas familiares paraguayas: estrategias para la competitividad, sostenibilidad y rentabilidad. *Revista Internacional de Investigación Empresarial*, 3, 80-89. <https://doi.org/10.65740/vjnfq506>

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

Derechos de autor: © 2026 Richard Steven Paredes Insfrán y Derliz Osmar Cabrera Cabrera. 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).

el entorno exige cambios rápidos. La aceleración digital posterior a la pandemia y las nuevas expectativas de los clientes han hecho de la innovación tecnológica una condición de supervivencia. Sin embargo, en muchas empresas familiares la adopción de tecnologías choca con culturas organizacionales tradicionales, estructuras jerárquicas centralizadas en el fundador y dinámicas intergeneracionales complejas. La resistencia al cambio rara vez es un simple rechazo a la tecnología: expresa el temor a lo desconocido, la preocupación del fundador por perder el control, o el miedo de los colaboradores a ser desplazados por la automatización. Comprender esas resistencias y la forma en que se gestionan es una condición para que las empresas familiares transformen el peso de la tradición en un impulso hacia la innovación.

La convivencia de varias generaciones bajo un mismo techo corporativo agrega complejidad al fenómeno. Los fundadores aportan la experiencia de haber superado crisis, y los herederos, a menudo nativos digitales, ven en la transformación digital la vía para preservar la relevancia del apellido familiar. Esa brecha intergeneracional puede ser fuente de conflicto, pero también de sinergia si se gestiona con visión compartida. La inacción tiene costos concretos: la frustración y la salida de talentos jóvenes, la pérdida de clientes y, en última instancia, la pérdida de cuota de mercado, la reducción de ingresos y el riesgo de salida del mercado. El problema que motiva el estudio es, por tanto, la resistencia al cambio y la falta de una gestión efectiva del mismo en los procesos de innovación y transformación digital de las empresas familiares paraguayas. Sus causas incluyen la falta de competencias tecnológicas, el temor a la pérdida del empleo, las estructuras organizacionales rígidas y una visión de corto plazo que privilegia los resultados inmediatos sobre la inversión en innovación.

La investigación se sustenta en los modelos clásicos y contemporáneos de gestión del cambio, en particular el modelo de tres etapas de Lewin (1947), el proceso de ocho pasos de Kotter (1996) y la teoría de la difusión de innovaciones de Rogers (2003), así como en la teoría del comportamiento planificado de Ajzen (1991). Estos marcos se articulan con la literatura sobre empresas familiares, que describe la superposición de los sistemas de la familia, la propiedad y la empresa (Tagiuri & Davis, 1996), y con la definición de innovación del Manual de Oslo (OECD & Eurostat, 2018). En el Paraguay, los estudios sobre innovación en pequeñas y medianas empresas y sobre los factores de éxito de las empresas familiares son todavía escasos, y no abundan los que vinculan la resistencia al cambio con los resultados de la transformación digital. Este artículo busca contribuir a cerrar esa brecha con evidencia empírica de empresas familiares paraguayas que han emprendido procesos de innovación, y con una propuesta de estrategias adaptadas a su realidad cultural, generacional y económica.

El objetivo general fue analizar y proponer estrategias para gestionar la resistencia al cambio en procesos de innovación y transformación digital de empresas familiares paraguayas, con el fin de mejorar su competitividad, sostenibilidad y rentabilidad. Los objetivos específicos consistieron en describir los principales desafíos que enfrentan estas empresas al implementar la transformación digital; investigar cómo identifican y gestionan la resistencia al cambio entre sus colaboradores y líderes; indagar los factores que dificultan la implementación exitosa de la innovación; evaluar la percepción del impacto de la transformación digital en la competitividad, la sostenibilidad y la rentabilidad; e identificar estrategias que permitan integrar tecnologías digitales en sus operaciones y modelos de negocio. El artículo presenta primero los fundamentos teóricos, el contexto empresarial paraguayo y el marco normativo; luego describe la metodología y expone los resultados de la encuesta; posteriormente discute sus alcances y limitaciones, incluido un análisis crítico del marco regulatorio, y cierra con conclusiones y recomendaciones que se concretan en una guía de liderazgo transformacional para la gestión del cambio y en un programa nacional de apoyo a la innovación empresarial.

Fundamentación Teórica

Empresa familiar, innovación y transformación digital

La empresa familiar se caracteriza por la influencia de una o varias familias en la propiedad, la dirección y la continuidad del negocio, con la intención de transmitirlo entre generaciones. El modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1996) describe la superposición de los sistemas de la familia, la propiedad y la empresa, y explica por qué en estas organizaciones las decisiones empresariales se entrelazan con lealtades, jerarquías y expectativas familiares. Esa superposición es una fuente de ventajas pero también de rigideces, como la concentración de las decisiones en el fundador y los conflictos sucesorios. La literatura especializada señala que pocas empresas familiares llegan a la tercera generación, y que la profesionalización, la gobernanza y la planificación sucesoria son condiciones de su continuidad (Clariana, 2018). En este contexto, la innovación y la transformación digital no son solo decisiones técnicas: involucran la identidad de la familia empresaria, el equilibrio entre tradición y cambio y la distribución del poder entre generaciones, lo que explica la singularidad de las resistencias que se producen en ellas.

El Manual de Oslo define la innovación como un producto o proceso nuevo o mejorado que difiere significativamente de los anteriores y que ha sido puesto a disposición de los usuarios o utilizado por la unidad (OECD & Eurostat, 2018). La transformación digital es un proceso más amplio, que utiliza las tecnologías digitales para modificar de manera sustantiva los procesos, los modelos de negocio y la relación con los clientes. Mientras la innovación puede ser incremental o disruptiva y referirse a un producto o proceso específico, la transformación digital implica un cambio organizacional sistémico, que abarca la cultura, las competencias y la estructura de la empresa. Las tecnologías emergentes amplían las posibilidades de las empresas, pero su adopción exige inversiones, capacidades y, sobre todo, disposición de las personas a modificar sus formas

de trabajo. Por ello, la literatura sobre transformación digital en pequeñas y medianas empresas coincide en que los principales obstáculos no son tecnológicos, sino organizacionales y humanos,

La sucesión y la cultura agregan capas específicas a la gestión del cambio en las empresas familiares paraguayas. La falta de planificación sucesoria puede derivar en conflictos internos e incluso en la disolución de la empresa (Lozano, 2022), mientras que una transición bien preparada ofrece una oportunidad de renovación, si los sucesores se forman en gestión y tecnología (Borges & Ramondetti, 2023). Instrumentos como el consejo de familia y el protocolo familiar establecen reglas sobre la gobernanza y la sucesión y ayudan a equilibrar la tradición con la innovación (Álamo & Álamo, 2019), y la claridad de roles reduce los malentendidos (Fisas, 2022). El bilingüismo castellano-guaraní forma parte de la identidad de muchas empresas, y los roles de género tradicionales están cambiando con la creciente participación de las mujeres en posiciones estratégicas. Estos factores condicionan quién lidera el cambio, cómo se comunica y qué resistencias genera, por lo que una estrategia de transformación digital en la empresa familiar no puede separarse de la planificación sucesoria ni de la cultura de la familia empresarial.

Resistencia y gestión del cambio

La resistencia al cambio puede definirse como el conjunto de actitudes y comportamientos que dificultan la adopción de nuevas prácticas en una organización. La literatura distingue una resistencia individual, originada en el miedo a lo desconocido, la falta de competencias, la percepción de amenaza al empleo o al estatus; una resistencia organizacional, derivada de estructuras jerárquicas rígidas, culturas tradicionales e inercias en los procesos; y una resistencia sistémica, asociada a barreras del entorno, como la infraestructura tecnológica deficiente, la incertidumbre económica o las regulaciones. Sus efectos incluyen la caída de la moral, la reducción de la productividad y el fracaso de las iniciativas de cambio. La teoría del comportamiento planificado de Ajzen (1991) ofrece un marco para comprender la resistencia individual: la intención de adoptar una tecnología depende de la actitud hacia ella, de la presión social percibida y del grado en que la persona se siente capaz de utilizarla. La capacitación, la comunicación y el involucramiento reducen la resistencia porque actúan sobre esos determinantes.

Los modelos de gestión del cambio ofrecen secuencias para conducir las transformaciones organizacionales (Tabla 1). Lewin (1947) propuso tres etapas: descongelar las prácticas vigentes, generando conciencia de la necesidad de cambiar; implementar el cambio; y recongelar las nuevas prácticas para institucionalizarlas. Kotter (1996) detalló el proceso en ocho pasos, desde crear un sentido de urgencia y formar una coalición guía hasta consolidar las mejoras y anclarlas en la cultura. Rogers (2003) explicó que las innovaciones se difunden de manera escalonada entre innovadores, primeros adoptantes, mayoría temprana, mayoría tardía y rezagados, lo que sugiere que las estrategias deben apoyarse en los adoptantes tempranos para persuadir al resto. Estos modelos coinciden en la importancia del liderazgo, la comunicación clara del propósito del cambio, la participación de los colaboradores y el reconocimiento de los logros tempranos. En las empresas familiares, el rol del líder adquiere un peso particular, porque la legitimidad del cambio depende en buena medida del respaldo del fundador o de la familia propietaria. El liderazgo transformacional aparece como el estilo más coherente con esa exigencia.

Tabla 1. Modelos de gestión del cambio y su aplicación a la transformación digital en empresas familiares

Modelo	Planteamiento central	Aplicación en empresas familiares
Tres etapas (Lewin, 1947)	Descongelar las prácticas vigentes, implementar el cambio y recongelar las nuevas prácticas	Generar conciencia de la necesidad de digitalizar e institucionalizar los nuevos procesos
Ocho pasos (Kotter, 1996)	Urgencia, coalición guía, visión, comunicación, eliminación de obstáculos, logros tempranos, consolidación y anclaje cultural	Involucrar al fundador y a la siguiente generación en una coalición guía
Difusión de innovaciones (Rogers, 2003)	Adopción escalonada: innovadores, primeros adoptantes, mayoría temprana, mayoría tardía y rezagados	Apoyarse en los adoptantes tempranos para persuadir al resto del personal
Comportamiento planificado (Ajzen, 1991)	La intención depende de la actitud, las normas sociales y el control percibido	Capacitar para aumentar el control percibido y comunicar beneficios

Nota. Elaboración propia a partir de Lewin (1947), Kotter (1996), Rogers (2003) y Ajzen (1991).

Contexto empresarial paraguayo

Según los datos del Ministerio de Industria y Comercio, el universo empresarial paraguayo está compuesto mayoritariamente por microempresas, que representan el 85,7% de las unidades registradas, seguidas de las pequeñas, con el 9,8%, las medianas, con el 2,4%, y las grandes, con el 2,1% (Tabla 2). Las empresas se concentran en el Departamento Central, con el 31,8%, Asunción, con el 16,2%, y Alto Paraná, con el 13,5%, y el 72% pertenece al sector de servicios. La Ley N.º 4457/2012 define las categorías de micro, pequeña y mediana empresa según el número de trabajadores y la facturación bruta anual. Estos datos no distinguen entre empresas familiares y no familiares, por lo que no existe una estadística oficial sobre el peso de las primeras. En materia de innovación, el país enfrenta desafíos estructurales de competitividad, como la infraestructura limitada, la baja inversión en investigación y desarrollo y las brechas de conectividad digital de las empresas.

Tabla 2. Estructura empresarial del Paraguay y categorías de micro, pequeña y mediana empresa

Categoría	Máximo de trabajadores	Facturación bruta anual máxima (Gs.)	Empresas (n)	Participación (%)
Microempresa	10	500.000.000	321.137	85,7
Pequeña empresa	30	2.500.000.000	36.817	9,8
Mediana empresa	50	6.000.000.000	9.023	2,4
Gran empresa	—	—	7.819	2,1
Total			374.796	100,0

Nota. Elaboración propia a partir del Ministerio de Industria y Comercio (distribución de empresas) y del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (categorías de la Ley N.º 4457/2012). La distribución corresponde al total de empresas y no solo a las familiares.

Marco normativo

El marco jurídico paraguayo vinculado con la innovación empresarial está compuesto por normas sectoriales dispersas. La Ley N.º 4457/2012 establece el régimen de las micro, pequeñas y medianas empresas y crea un sistema nacional para coordinar su formalización, desarrollo y competitividad. La Ley N.º 5628/2016 crea un fondo de garantía para facilitar su acceso al crédito, y la Ley N.º 5669/2016 promueve la cultura emprendedora y encomienda al viceministerio del área fomentar la creatividad y la innovación empresarial. En el ámbito digital, la Ley N.º 4868/2013 regula el comercio electrónico, la Ley N.º 6534/2020 protege los datos personales crediticios y la Ley N.º 6480/2020 crea la empresa por acciones simplificadas. Estas normas facilitan la formalización y el acceso a herramientas digitales, pero ninguna reconoce a la empresa familiar como categoría jurídica ni regula instrumentos propios de su gobernanza, como el protocolo familiar o la planificación de la sucesión, y tampoco establecen incentivos específicos para la transformación digital de las empresas ya establecidas.

Metodología

El estudio adoptó un enfoque mixto, con diseño no experimental y transversal, y un alcance descriptivo, explicativo y aplicado. La población estuvo conformada por empresas familiares paraguayas que hubieran emprendido procesos de innovación o transformación digital, con énfasis en las ubicadas en Asunción y el Departamento Central. La recolección de datos se realizó entre junio y octubre de 2025 mediante una encuesta estructurada en formato digital, dirigida a directivos, gerentes y propietarios. Se obtuvieron respuestas de 159 empresas, de las cuales 13 fueron respondidas por sus propietarios o directores generales. Ese tamaño implica un margen de error aproximado del 7,8% al 95% de confianza, aunque la selección no fue probabilística. El cuestionario combinó preguntas sobre el perfil de la empresa; escalas de 1 a 10 sobre la importancia de la transformación digital, el nivel de planificación del cambio, la actitud de los colaboradores frente a la innovación, la participación de la alta dirección y la efectividad de la gestión del cambio; y escalas ordinales de importancia o influencia sobre barreras, métodos de gestión del cambio, valores organizacionales y beneficios obtenidos.

El cuestionario incluyó, además, preguntas abiertas sobre los factores culturales y generacionales de la resistencia, las prácticas efectivas de gestión del cambio, los principales desafíos y los efectos de la transformación digital sobre los costos, los ingresos y los márgenes. Los instrumentos fueron sometidos a validación de contenido por expertos y a una prueba piloto. Los datos cuantitativos se analizaron con estadística descriptiva, mediante frecuencias, porcentajes y promedios, y se compararon grupos de empresas según el nivel de actitud de sus colaboradores frente a la innovación. Las respuestas abiertas se analizaron mediante análisis temático, identificando categorías recurrentes. La hipótesis de trabajo planteó que una gestión efectiva del cambio, caracterizada por comunicación clara, capacitación adecuada y participación de los empleados, facilita significativamente la adopción de nuevas tecnologías y el éxito de la innovación y la transformación digital en las empresas familiares. Se garantizó la confidencialidad de la información y el anonimato de los participantes.

Resultados

Perfil de las empresas participantes

La mayoría de las empresas encuestadas eran organizaciones consolidadas: el 52,8% tenía más de veinte años de existencia, el 8,2% entre once y veinte años, el 18,9% entre seis y diez años y el 20,1% menos de cinco años (Tabla 3). En cuanto al tamaño, el 51% declaró más de cien colaboradores, el 8% entre 51 y 100, el 19% entre 11 y 50 y el 22% menos de diez. Los sectores predominantes fueron los servicios, presentes en el 43% de las empresas, el comercio minorista, el comercio en general y la importación, con menor presencia de la salud, la manufactura, la logística y el sector financiero. El perfil refleja un sesgo hacia empresas de mayor tamaño y trayectoria, coherente con el criterio de seleccionar organizaciones con iniciativas de innovación, aunque la presencia de un 41% de micro y pequeñas empresas se aparta de la delimitación inicial centrada en empresas medianas y grandes. Estos rasgos deben considerarse al interpretar los resultados, porque las empresas grandes disponen de más recursos para digitalizarse.

Tabla 3. Perfil de las empresas familiares participantes

Variable	Categoría	Empresas (%)
Antigüedad	Menos de 5 años	20,1
	6 a 10 años	18,9
	11 a 20 años	8,2
	Más de 20 años	52,8
Tamaño (colaboradores)	Menos de 10	22
	11 a 50	19
	51 a 100	8
	Más de 100	51
Sector principal	Servicios	43
	Comercio minorista	15
	Comercio	12
	Importación	10

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta a empresas familiares (n = 159), 2025. En el sector, algunas empresas declararon más de una actividad.

Importancia, planificación y actitud frente al cambio

Los encuestados coincidieron casi unánimemente en la importancia de la transformación digital: el 90% la calificó entre 8 y 10 en una escala de 1 a 10, el 75% le asignó la puntuación máxima (Tabla 4). Esa conciencia, sin embargo, no se tradujo en una preparación equivalente. La planificación con que las empresas afrontan cambios importantes promedió 7,5 sobre 10, con alrededor de un 30% por debajo de 7. La actitud de los colaboradores frente a la innovación tecnológica fue mayormente favorable, con un 65% de valoraciones iguales o superiores a 7 y un 17% en la puntuación máxima, pero cerca de un 35% mostró actitudes neutras o negativas. Los factores de resistencia mencionados con mayor frecuencia fueron la cultura del «siempre se hizo así», el temor a lo desconocido, la falta de habilidades digitales de los empleados de mayor antigüedad y la conectividad deficiente. Su efectividad percibida promedió 6,8 sobre 10, con solo un 15% de calificaciones muy altas y un 23% de calificaciones iguales o inferiores a 5.

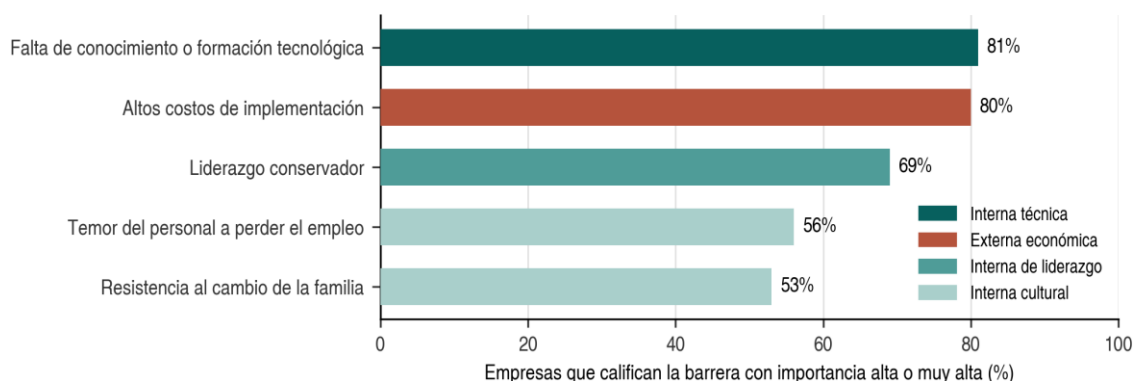
Tabla 4. Indicadores de percepción sobre la transformación digital y la gestión del cambio

Indicador	Promedio	Distribución destacada
Importancia de la transformación digital para el futuro de la empresa	—	90% entre 8 y 10; 75% en 10
Nivel de planificación ante cambios importantes	7,5	28% en 10; cerca de 30% por debajo de 7
Actitud de los colaboradores frente a la innovación	—	65% igual o superior a 7; 17% en 10; 16% en 5
Efectividad de la gestión del cambio	6,8	15% entre 9 y 10; 23% igual o inferior a 5

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta a empresas familiares (n = 159), 2025. Escalas de 1 a 10.

Barreras para la transformación digital

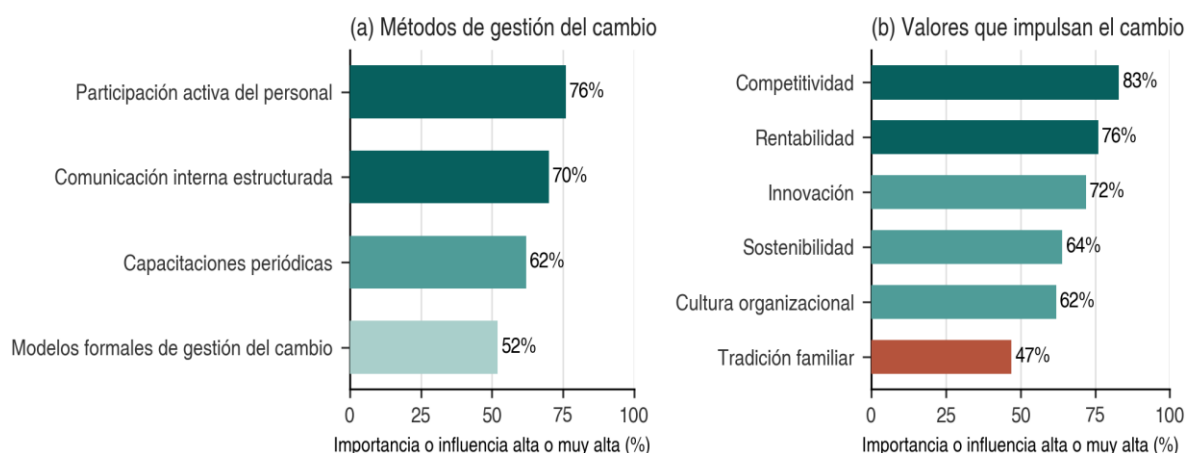
Todas las barreras evaluadas fueron consideradas relevantes, pero con diferencias claras (Figura 1). Las más señaladas fueron la falta de conocimiento o formación tecnológica, calificada con importancia alta o muy alta por el 81% de las empresas, y los altos costos de implementación, por el 80%. El liderazgo conservador de la alta dirección fue mencionado por el 69%, el temor del personal a perder el empleo por el 56% y la resistencia al cambio de la familia por el 53%. En consecuencia, el principal obstáculo no parece ser la negativa cultural en sí misma, sino la falta de capacidades y de recursos para acometer el cambio: las barreras técnicas y económicas pesan más que las emocionales o familiares. Cerca de la mitad de las empresas no percibe a la familia como un freno significativo. Este diagnóstico orienta la gestión del cambio hacia la capacitación y el financiamiento, más que hacia la persuasión cultural, sin desconocer que un liderazgo conservador puede bloquear cualquier iniciativa de transformación.

Figura 1. Importancia percibida de las barreras para la transformación digital

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta a empresas familiares (n = 159), 2025.

Prácticas de gestión del cambio y valores organizacionales

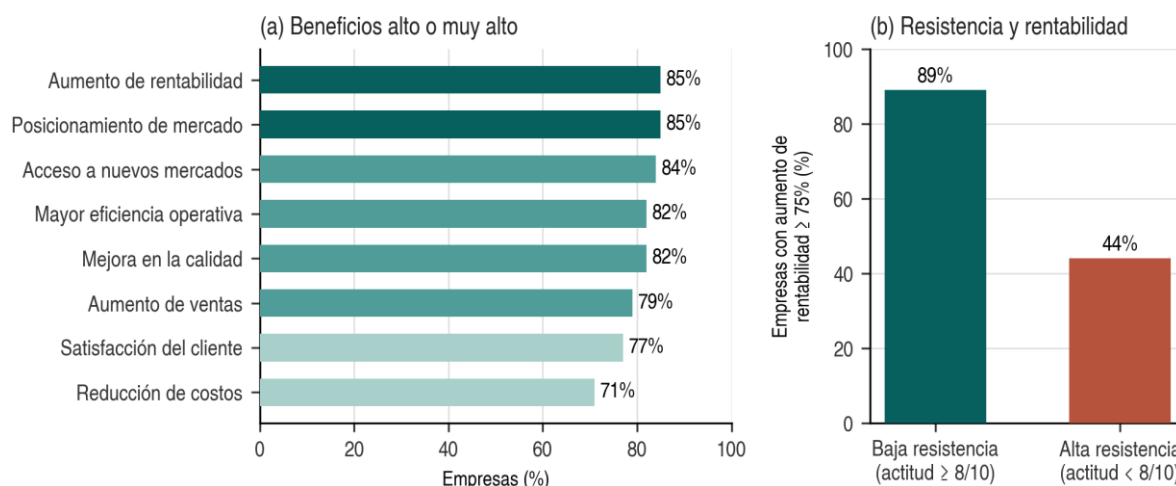
Las empresas privilegian enfoques participativos y comunicacionales por encima de las metodologías formales (Figura 2). La participación activa del personal fue el método más valorado, con un 76% de importancia alta o muy alta, seguida de la comunicación interna estructurada, con un 70%, y de las capacitaciones periódicas, con un 62%, mientras que la aplicación de modelos formales de gestión del cambio obtuvo el menor respaldo, con un 52%. En las respuestas abiertas, las prácticas efectivas mencionadas con mayor frecuencia fueron la formación del equipo, la comunicación interna, el liderazgo claro y las reuniones de seguimiento, junto con equipos de cambio y el reconocimiento de quienes adoptan las nuevas tecnologías; cuatro empresas admitieron no haber aplicado ninguna práctica específica. Entre los valores organizacionales, la competitividad, con un 83%, y la rentabilidad, con un 76%, fueron los principales impulsores del cambio, seguidos de la innovación, con un 72%. La tradición familiar fue el valor menos asociado a la promoción del cambio, con un 47%.

Figura 2. Métodos de gestión del cambio y valores que impulsan la transformación digital

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta a empresas familiares (n = 159), 2025.

Beneficios y relación entre resistencia y resultados

Las empresas reportaron beneficios elevados de la transformación digital en todas las dimensiones evaluadas (Figura 3). El aumento de la rentabilidad y el mejor posicionamiento de mercado fueron señalados como beneficios altos o muy altos por el 85% de las empresas, seguidos del acceso a nuevos mercados, con un 84%, la mayor eficiencia operativa y la mejora de la calidad, con un 82% cada uno, el aumento de las ventas, con un 79%, la satisfacción del cliente, con un 77%, y la reducción de costos, con un 71%. Los beneficios no financieros fueron ligeramente más frecuentes que los económicos, con un 82% y un 78% en promedio. Al segmentar las empresas según la actitud de sus colaboradores, el 89% de las que presentaban baja resistencia, con una actitud igual o superior a 8 sobre 10, reportó aumentos de rentabilidad iguales o superiores al 75% atribuidos a la innovación, frente al 44% de las que presentaban mayor resistencia. Las empresas con mayor involucramiento directivo también tendieron a reportar mayores mejoras.

Figura 3. Beneficios percibidos de la transformación digital y relación entre resistencia y rentabilidad

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta a empresas familiares (n = 159), 2025. Los resultados de rentabilidad son autodeclarados. [Completar: número de empresas en cada grupo del panel b].

Discusión

Los resultados muestran una brecha clara entre la conciencia y la preparación. Casi todas las empresas reconocen que la transformación digital es decisiva para su futuro, pero su planificación del cambio es moderada y la efectividad percibida de su gestión apenas supera la media de la escala. En términos del modelo de Lewin (1947), las empresas parecen haber superado la etapa de descongelamiento, en la que se reconoce la necesidad de cambiar, pero encuentran dificultades en la implementación y en la institucionalización de las nuevas prácticas. En términos de Kotter (1996), el sentido de urgencia existe, pero no siempre se acompaña de una coalición guía, una visión comunicada con claridad y mecanismos para consolidar los logros. La baja adopción de modelos formales de gestión del cambio confirma que la mayoría de las empresas familiares gestiona la transformación de manera pragmática e intuitiva, apoyándose en el liderazgo personal y en la comunicación directa, lo que limita la capacidad de anticipar resistencias y sostener los cambios.

El predominio de las barreras técnicas y económicas sobre las culturales matiza la imagen de la empresa familiar como organización intrínsecamente resistente al cambio. Aunque la cultura del «siempre se hizo así», el liderazgo conservador y la resistencia de la familia están presentes, el obstáculo más señalado es la falta de competencias digitales, seguido de los costos. Esa jerarquía es coherente con la teoría del comportamiento planificado de Ajzen (1991): cuando las personas no se sienten capaces de utilizar una tecnología, su intención de adoptarla disminuye, aunque su actitud hacia ella sea favorable. La capacitación actúa, así, sobre el control percibido, que parece ser el eslabón más débil. El hecho de que la tradición familiar sea el valor menos asociado a la innovación sugiere una tensión que las estrategias deberían abordar explícitamente: presentar la transformación digital como un medio para preservar el legado familiar, y no como una ruptura con él, podría reducir la resistencia de los miembros de la familia.

La asociación entre la baja resistencia del personal y la mayor frecuencia de aumentos de rentabilidad es consistente con la hipótesis de que la gestión del lado humano del cambio condiciona los resultados de la innovación, y con la tesis de Rogers (2003) de que la adopción depende de la disposición de los usuarios. Sin embargo, este resultado debe leerse con cautela. La comparación no se acompañó de pruebas estadísticas ni del número de empresas en cada grupo, y la resistencia se midió mediante la actitud percibida de los colaboradores, no mediante la calidad de las prácticas de gestión del cambio que la hipótesis postula como causa. Además, los aumentos de rentabilidad son autodeclarados, atribuidos por los propios directivos a la innovación, y la magnitud de los incrementos reportados, iguales o superiores al 75%, resulta muy elevada para mediciones que no se contrastaron con información contable. La relación podría, además, operar en sentido inverso. La evidencia es, por tanto, compatible con la hipótesis, pero no permite afirmar una relación causal ni cuantificar el efecto de la gestión del cambio.

Otras limitaciones condicionan la generalización de los resultados. La muestra no fue probabilística, se concentró en Asunción y el Departamento Central, e incluyó solo empresas que habían emprendido procesos de innovación, lo que excluye a las que no lo hicieron, posiblemente por las mismas resistencias que se buscaba estudiar. Las respuestas provienen de directivos, cuya percepción de la actitud de los colaboradores y de los beneficios obtenidos puede diferir de la de los propios empleados. El marco de referencia para calcular el margen de error fue el universo de micro, pequeñas y medianas empresas, que no coincide con la población de empresas familiares medianas y grandes definida en la delimitación del estudio. Además, el componente cualitativo se limitó a las preguntas abiertas de la encuesta. Futuras investigaciones podrían aplicar muestreos probabilísticos con un marco específico de empresas familiares, incorporar la perspectiva de los colaboradores y de las distintas generaciones de la familia, contrastar los beneficios con indicadores financieros objetivos y emplear diseños longitudinales.

Los resultados permiten articular estrategias que vinculan la gestión del cambio con la competitividad, la sostenibilidad y la rentabilidad. En competitividad, el hecho de que la competitividad sea el valor que más impulsa el cambio sugiere que la transformación digital debe presentarse ante la familia y el personal como una respuesta a la presión del mercado, no como una moda. En sostenibilidad, la continuidad de la empresa depende de que la transformación se integre en la planificación sucesoria y en la formación de la siguiente generación, de modo que el cambio no quede asociado a una persona, sino institucionalizado en la organización, como propone Lewin (1947). En rentabilidad, la percepción generalizada de beneficios económicos y la asociación entre menor resistencia y mayores resultados indican que la inversión en capacitación, comunicación y participación del personal es una condición para que la inversión tecnológica rinda frutos. La tecnología por sí sola no genera valor si la cultura, atravesada en estas empresas por la familia y su historia, no la asimila.

Análisis crítico del marco normativo

El marco jurídico paraguayo trata a la empresa familiar de manera indirecta, a través de las categorías de tamaño de la Ley N.º 4457/2012 y de las normas societarias generales, sin reconocer su especificidad. Esa omisión tiene consecuencias para la gestión del cambio. Los instrumentos que la literatura considera centrales para la continuidad de las empresas familiares, como el protocolo familiar, los consejos de familia o la planificación de la sucesión, carecen de reconocimiento legal y de incentivos para su adopción, de modo que su existencia depende exclusivamente de la iniciativa de cada familia. Las normas de fomento existentes, como el fondo de garantía y la promoción de la cultura emprendedora, se orientan sobre todo a la creación de nuevas empresas y al acceso al crédito, pero no a la transformación de las empresas ya establecidas, que son precisamente las que enfrentan las resistencias analizadas en este estudio. La barrera de los costos de implementación, señalada por ocho de cada diez empresas, pone de relieve la ausencia de líneas de financiamiento o de incentivos fiscales dirigidos a la digitalización empresarial.

La transformación digital plantea, además, desafíos regulatorios que el marco vigente atiende solo parcialmente. La protección de datos personales en el Paraguay se limita, en lo esencial, a los datos crediticios, lo que deja sin un régimen general el tratamiento de la información de clientes y colaboradores que generan los sistemas de gestión, las plataformas de comercio electrónico y las herramientas de análisis de datos. La automatización, por su parte, alimenta el temor de más de la mitad de las empresas encuestadas respecto de la pérdida de empleo de su personal, pero la legislación laboral no prevé mecanismos específicos de reconversión o de capacitación ante cambios tecnológicos. Una respuesta coherente con los resultados podría combinar el reconocimiento de instrumentos de gobernanza familiar con incentivos para su adopción, líneas de financiamiento y beneficios fiscales para proyectos de digitalización de empresas establecidas, un régimen general de protección de datos personales que otorgue seguridad jurídica a la economía digital, y programas públicos de capacitación y reconversión laboral asociados a la adopción tecnológica.

Conclusiones

El estudio permitió analizar la resistencia y la gestión del cambio en los procesos de innovación y transformación digital de empresas familiares paraguayas, y concluir que el principal desafío no es la falta de conciencia sobre la importancia de la transformación, que es prácticamente unánime, sino la brecha entre esa conciencia y la capacidad de planificar y gestionar el cambio. En cuanto a los desafíos, las empresas enfrentan una combinación de barreras en la que predominan la falta de formación tecnológica y los costos de implementación, seguidos del liderazgo conservador, el temor del personal a perder el empleo y la resistencia de la familia. Respecto de la identificación y la gestión de la resistencia, las empresas recurren principalmente a la participación del personal, la comunicación interna y la capacitación, con escaso uso de modelos formales, y la efectividad que atribuyen a su gestión del cambio es moderada. La resistencia se origina en factores culturales; generacionales, como las menores habilidades digitales del personal de mayor antigüedad; y externos, como la conectividad.

En relación con el impacto, las empresas perciben beneficios elevados de la transformación digital en rentabilidad, posicionamiento, acceso a nuevos mercados, eficiencia, calidad, ventas y satisfacción de los clientes, y aquellas con menor resistencia del personal reportan con mayor frecuencia aumentos de rentabilidad. Esta asociación es compatible con la hipótesis de que una gestión efectiva del cambio, basada en la comunicación, la capacitación y la participación, facilita el éxito de la innovación, aunque el diseño del estudio y el carácter autodeclarado de los resultados no permiten establecer una relación causal. La tradición familiar tiende a frenar el cambio. En el plano normativo, se identificó la ausencia de un reconocimiento jurídico de la empresa familiar y de sus instrumentos de gobernanza, así como de incentivos específicos para la digitalización de empresas establecidas y de un régimen general de protección de datos personales. Las conclusiones deben leerse a la luz de una muestra no probabilística, concentrada en empresas con iniciativas de innovación y en la percepción de sus directivos.

Recomendaciones

Para las empresas familiares, se recomienda adoptar una Guía de Implementación del Liderazgo Transformacional Aplicado al Cambio e Innovación, organizada en cinco fases: diagnóstico cultural y de liderazgo; sensibilización y alineamiento estratégico, creando un sentido de urgencia y una visión compartida; desarrollo de competencias transformacionales;

implementación de prácticas de cambio e innovación; y evaluación, retroalimentación y sostenibilidad mediante un cuadro de mando que mida el liderazgo, la cultura, la innovación y los resultados económicos (Tabla 5). Se recomienda, además, formalizar una política institucional de gestión del cambio que incluya comunicación interna estratégica, capacitación digital continua con énfasis en los colaboradores de mayor antigüedad, participación del personal en el diseño de los cambios, reconocimiento de los adoptantes tempranos e indicadores de seguimiento. En el plano familiar, se sugiere presentar la transformación digital como un medio para preservar el legado, involucrar a las distintas generaciones en su diseño y adoptar instrumentos de gobernanza, como el protocolo familiar, que ordenen la sucesión y la profesionalización.

Para las políticas públicas, se propone un Programa Nacional de Liderazgo e Innovación Empresarial, articulado entre el Ministerio de Industria y Comercio y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, con cuatro componentes: formación y certificación en liderazgo transformacional y gestión del cambio, en alianza con universidades; fondos concursables de innovación organizacional para financiar proyectos de cambio cultural y digitalización; un observatorio nacional que monitoree la transformación digital de las empresas familiares; y un sello nacional de excelencia que reconozca mejoras verificables. Se recomienda también promover el reconocimiento de los instrumentos de gobernanza familiar, establecer incentivos fiscales o líneas de crédito para la digitalización de empresas establecidas, sancionar un régimen general de protección de datos personales y desarrollar programas de reconversión laboral asociados a la adopción tecnológica. Para la investigación, se sugiere construir un marco muestral de empresas familiares, incorporar la perspectiva de los colaboradores y de las distintas generaciones de la familia, contrastar los beneficios con indicadores contables y aplicar diseños longitudinales y pruebas estadísticas que permitan estimar el efecto de la gestión del cambio sobre la rentabilidad.

Tabla 5. Guía de liderazgo transformacional para la gestión del cambio y programa nacional propuestos

Componente	Acciones principales	Resultado esperado
Fase I. Diagnóstico cultural y de liderazgo	Aplicación de instrumentos validados de liderazgo y cultura organizacional	Línea de base de madurez del liderazgo y apertura al cambio
Fase II. Sensibilización y alineamiento	Comunicación del diagnóstico; sentido de urgencia y visión compartida	Compromiso de la familia y de la dirección
Fase III. Competencias transformacionales	Programa interno de formación de líderes del cambio basado en el aprendizaje experiencial	Líderes con competencias de gestión del cambio
Fase IV. Prácticas de cambio e innovación	Equipos de innovación, reconocimiento del aprendizaje y metodologías ágiles	Proyectos de transformación en ejecución
Fase V. Evaluación y sostenibilidad	Cuadro de mando de liderazgo, cultura, innovación y resultados; auditorías culturales	Mejora continua y medición de resultados
Programa nacional (MIC y CONACYT)	Formación y certificación; fondos de innovación organizacional; observatorio; sello de excelencia	Escalamiento del modelo en el sector empresarial

Nota. Elaboración propia a partir del marco proyectivo del estudio.

Referencias

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Álamo, J., & Álamo, P. (2019). *Larga vida a la empresa familiar*. Invirus.
- 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/gsj7sk35>
- Borges, M. A., & Ramondetti, L. (2023). *La familia empresaria*. Publique.
- Clariana, S. R. (2018). *Empresas familiares: por qué no suelen llegar a la tercera generación*. ESIC.
- 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/gsj7sk35>
- Fisas, F. (2022). *Manual de supervivencia para la empresa familiar*. Legeris.
- 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>
- 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 Social Balance 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>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Ley N.º 4457/2012. Para las micro, pequeñas y medianas empresas. (2012). Congreso Nacional de la República del Paraguay.
- Ley N.º 4868/2013. De comercio electrónico. (2013). Congreso Nacional de la República del Paraguay.
- Ley N.º 5628/2016. Que crea el Fondo de Garantía para las micro, pequeñas y medianas empresas. (2016). Congreso Nacional de la República del Paraguay.
- Ley N.º 5669/2016. De fomento de la cultura emprendedora. (2016). Congreso Nacional de la República del Paraguay.
- Ley N.º 6480/2020. Que crea la Empresa por Acciones Simplificadas (EAS). (2020). Congreso Nacional de la República del Paraguay.
- Ley N.º 6534/2020. De protección de datos personales crediticios. (2020). Congreso Nacional de la República del Paraguay.
- Lozano, F. N. (2022). *Las familias empresarias iberoamericanas en el mundo*. FEI.
- Ministerio de Industria y Comercio. (s.f.). *Boletín estadístico de micro, pequeñas y medianas empresas*. MIC.
- OECD & Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- 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>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- 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 a Quality-Based Management Model. *Revista Internacional de Investigación Empresarial*, 2(1), 40-49. <https://doi.org/10.65740/9w92xk73>

Declaraciones

Aprobación ética: La investigación se condujo conforme a los principios éticos de la investigación con personas y a las normas institucionales aplicables.

Consentimiento informado: Los directivos encuestados participaron de forma voluntaria y otorgaron su consentimiento informado previo; se resguardó el anonimato de los participantes y los resultados se presentan de forma agregada.

Contribución de autoría (CRediT):

- Richard Steven Paredes Insfrán: conceptualización, investigación, análisis formal, curación de datos, redacción del borrador original.
- Derliz Osmar Cabrera Cabrera: metodología, supervisión, revisión y edición.

Disponibilidad de datos: Los datos se presentan de forma agregada para resguardar la identidad de las empresas participantes.

Uso de inteligencia artificial: Los autores declaran haber utilizado herramientas de inteligencia artificial para apoyar la adaptación del manuscrito de tesis al formato de la revista (síntesis, reorganización y revisión lingüística) y la regeneración gráfica de las figuras a partir de los datos originales. Su utilización no sustituyó la autoría intelectual, el análisis ni la interpretación de los resultados, y los autores revisaron y asumen la responsabilidad plena por el contenido final.

Conflictos de intereses: Los autores declaran que no existe ningún conflicto de intereses, ya sea de carácter financiero, personal, institucional o de cualquier otra índole, que pudiera haber influido en los resultados, interpretación o conclusiones del presente estudio.

Financiamiento: La investigación fue financiada con recursos propios de los autores y no recibió financiamiento externo.