

USO DE PROTOCOLOS FAMILIARES Y GOBERNANZA EN EMPRESAS DE PARAGUAY

-Micro Investigación UEP Campus Gutenberg-

Equipo Investigador

Jara Ruiz Diaz, Verónica Elizabeth

Universidad Evangélica del Paraguay - Campus Gutenberg
jarav682@gmail.com

Pando Godoy, Nilsa Noelia

Universidad Evangélica del Paraguay - Campus Gutenberg
pandonilsa10@gmail.com

Peters Grünwald, Romina Isabel

Universidad Evangélica del Paraguay - Campus Gutenberg
rominaisabelpeters18@gmail.com

Asesor y Revisor de la investigación:

Dr. Emilio Iberbuden (SCL¹)

Universidad Evangélica del Paraguay - Campus Gutenberg
emilioiberbuden@gmail.com

RESUMEN

El presente estudio analiza el nivel de conocimiento, uso y valoración del protocolo familiar y de las prácticas de gobernanza en empresas familiares de Paraguay. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y corte transversal, con una muestra de 52 participantes, de los cuales el 34,6% trabaja en una empresa familiar. Los resultados evidencian una valoración favorable: el 76,9% considera que implementar un protocolo familiar y fortalecer la gobernanza tendría un impacto positivo, el 63,5% cree que el protocolo es importante para la continuidad de la empresa y el 61,5% opina que una buena gobernanza ayuda a prevenir conflictos familiares. Sin embargo, el 73,1% no conoce o no tiene claro qué es un protocolo familiar, solo el 5,8% señala que su empresa cuenta con uno formalizado y aplicado, y el 53,8% indica que no se utilizan prácticas formales de gobernanza o no está seguro de ello. Asimismo, la sucesión aparece como el aspecto menos considerado dentro del protocolo. Se concluye que el protocolo familiar y la gobernanza son percibidos como herramientas valiosas para la continuidad de las empresas familiares, aunque su conocimiento y aplicación formal todavía son limitados.

Palabras clave: empresa familiar, protocolo familiar, gobernanza, sucesión, continuidad empresarial.

ABSTRACT

This study analyzes the level of knowledge, use, and perceived value of family protocols and governance practices in family businesses in Paraguay. The research followed a quantitative, non-experimental, cross-sectional design with a sample of 52 participants, 34.6% of whom work in a family business. The results show a favorable assessment: 76.9% believe that implementing a family protocol and strengthening

¹ SCL: Doctorado Summa Cum Laude en Administración

governance would have a positive impact, 63.5% consider the protocol important for business continuity, and 61.5% state that good governance helps prevent family conflicts. However, 73.1% do not know or are unclear about what a family protocol is, only 5.8% report that their company has a formalized and applied protocol, and 53.8% indicate that no formal governance practices are used or are unsure about it. In addition, succession appears as the least considered aspect of the protocol. It is concluded that family protocols and governance are perceived as valuable tools for the continuity of family businesses, although knowledge and formal application remain limited.

Keywords: family business, family protocol, governance, succession, business continuity.

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares ocupan un lugar central en la economía, ya que una gran parte de las pymes nace y se desarrolla a partir de un proyecto familiar. Su particularidad es que en ellas conviven la familia, la empresa y la propiedad, lo que genera ventajas, como el compromiso y la confianza, pero también tensiones cuando los intereses familiares y empresariales se mezclan.

De acuerdo con Tagiuri y Davis (1996), la empresa familiar puede entenderse como la superposición de tres sistemas, familia, empresa y propiedad, cuyas reglas no siempre coinciden. En la misma línea, Gersick, Davis, McCollom Hampton y Lansberg (1997) señalan que estos sistemas cambian a medida que la empresa pasa de una generación a otra, por lo que la continuidad requiere planificar la sucesión y adaptar la forma de dirigir la empresa.

Para ordenar esta relación, diversos autores proponen el protocolo familiar y los órganos de gobierno. Amat Salas (2000) describe el protocolo como un acuerdo entre los miembros de la familia que regula su relación con la empresa y la propiedad, mientras que Ward (2004) destaca que estructuras como el consejo de administración y las reuniones familiares contribuyen a la continuidad a largo plazo. Por su parte, Gallo (1995) resalta la necesidad de separar con claridad los asuntos familiares de los empresariales.

El presente estudio tiene como objetivo analizar el nivel de conocimiento, uso y valoración del protocolo familiar y de las prácticas de gobernanza en empresas familiares de Paraguay, según la percepción de los participantes.

MÉTODO

- **Diseño:** la investigación es de enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, de corte transversal y alcance descriptivo (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014). Se analizaron las variables sin manipulación deliberada, en un único momento de recolección de datos.
- **Participantes:** la muestra estuvo conformada por 52 personas, seleccionadas mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. El 34,6% (18 personas) trabaja en una empresa familiar, el 59,6% (31 personas) no, el 3,8% no está seguro y una persona (1,9%) marcó ambas opciones.
- **Instrumento:** se aplicó un cuestionario estructurado de 10 preguntas cerradas, con preguntas de selección única y de escala tipo Likert, que abordaron el empleo en empresas familiares, la generación al frente de la empresa, el conocimiento y la existencia del protocolo familiar, sus contenidos más importantes, su importancia para la continuidad, la separación entre asuntos familiares y empresariales, las prácticas de gobernanza y su impacto percibido.

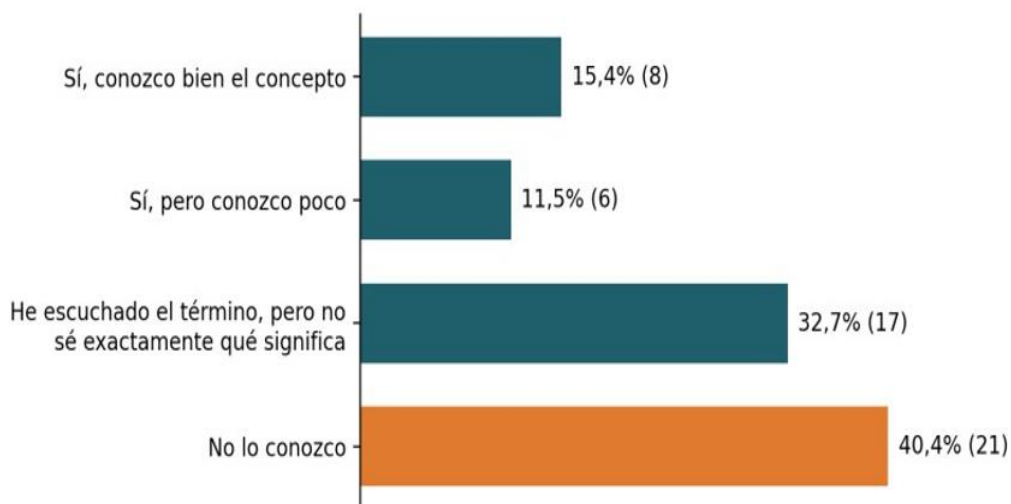
- **Procedimiento:** la recolección de datos se realizó de forma virtual mediante un formulario en línea, entre el 16 de septiembre y el 13 de octubre de 2026. Posteriormente, la información fue sistematizada en Microsoft Excel para su análisis descriptivo mediante frecuencias absolutas, porcentajes y gráficos.

RESULTADOS

- **Características de las empresas:** el 53,8% de los participantes no sabe qué generación dirige la empresa. Entre quienes lo saben, predominan la primera y la segunda generación (19,2% cada una), mientras que la tercera y la cuarta suman el 7,6%.

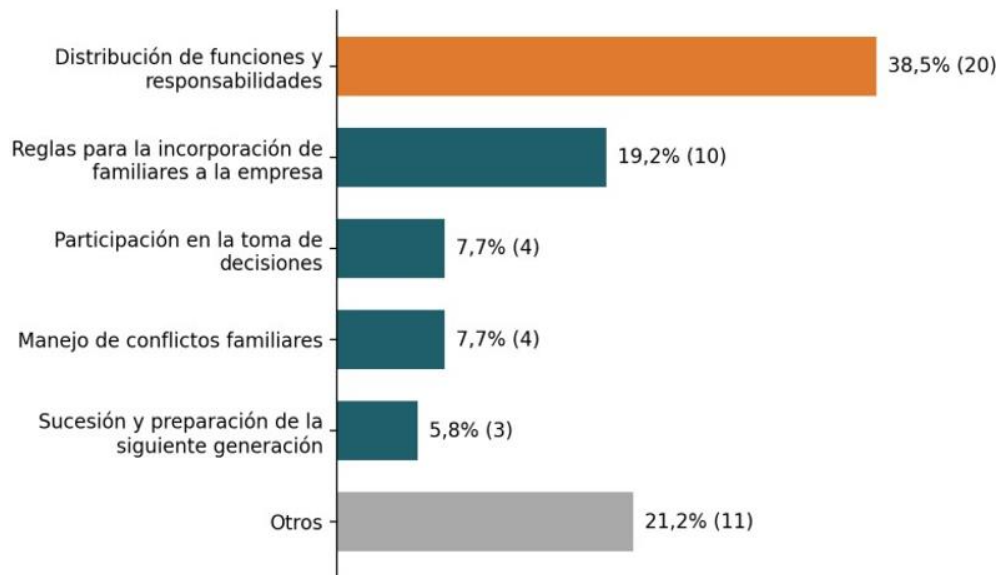
- **Conocimiento y existencia del protocolo familiar:** solo el 15,4% conoce bien el concepto de protocolo familiar; el 11,5% lo conoce poco, el 32,7% escuchó el término sin saber qué significa y el 40,4% no lo conoce. En cuanto a su existencia, apenas el 5,8% indica que su empresa tiene un protocolo formalizado y aplicado, el 11,5% que se aplica parcialmente y el 9,6% que está en elaboración, mientras que el 30,8% no tiene uno y el 42,3% no está seguro.

Gráfico 3. Conocimiento del protocolo familiar (n = 52)



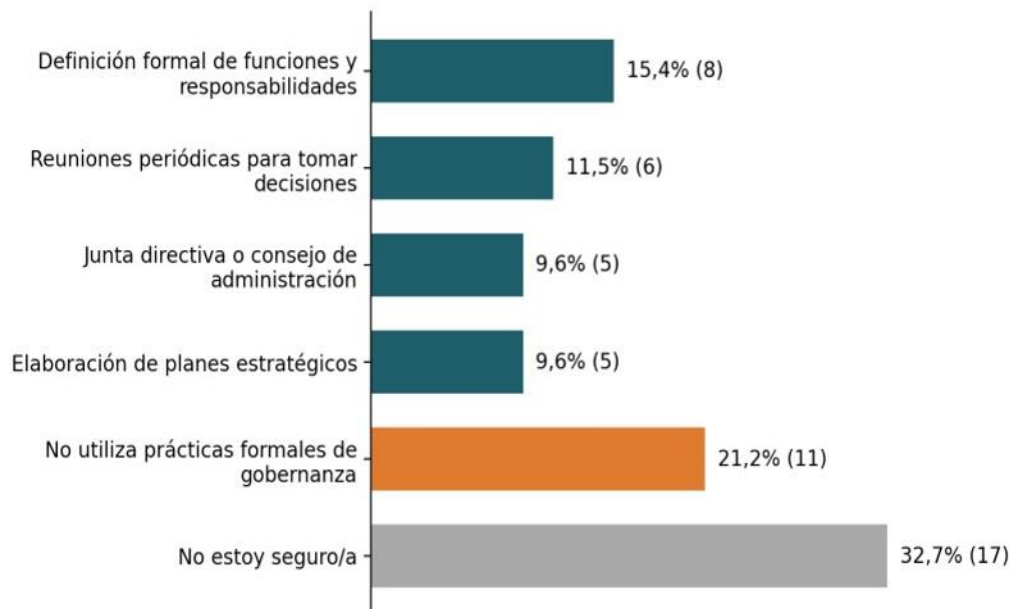
- **Contenido e importancia del protocolo:** la distribución de funciones y responsabilidades es el aspecto más importante a incluir (38,5%), seguida de las reglas para la incorporación de familiares (19,2%). La sucesión y preparación de la siguiente generación es el aspecto menos elegido (5,8%). Respecto a su importancia, el 63,5% considera el protocolo importante o muy importante para la continuidad de la empresa.

Gráfico 5. Aspectos más importantes del protocolo (n = 52)



- **Separación familia-empresa y gobernanza:** el 51,9% señala que su empresa separa total (28,8%) o parcialmente (23,1%) los asuntos familiares de los empresariales. Sin embargo, en relación con las prácticas de gobernanza, el 21,2% indica que no se utilizan prácticas formales y el 32,7% no está seguro. Entre las prácticas mencionadas destacan la definición formal de funciones (15,4%) y las reuniones periódicas para decidir (11,5%).

Gráfico 8. Prácticas de gobernanza utilizadas (n = 52)



- **Percepción sobre la gobernanza y su impacto:** el 61,5% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que una buena gobernanza ayuda a prevenir conflictos familiares, aunque el 17,3% está en desacuerdo. Finalmente, el 76,9% considera que implementar un protocolo familiar y fortalecer la gobernanza tendría un impacto positivo o muy positivo, y ningún participante lo considera negativo.

DISCUSIÓN

Los resultados coinciden con lo planteado por Amat Salas (2000) y Ward (2004), quienes consideran al protocolo familiar y a los órganos de gobierno como herramientas clave para la continuidad de la empresa familiar. En este estudio, la mayoría de los participantes reconoce su valor y espera un impacto positivo de su implementación.

No obstante, se observa una brecha entre la valoración y la práctica: aunque se reconoce su importancia, el protocolo familiar es poco conocido y muy pocas empresas lo tienen formalizado. La elevada proporción de respuestas “No estoy seguro/a” sugiere que, incluso cuando existen reglas, estas no siempre se comunican ni se formalizan, lo que concuerda con la necesidad de separar con claridad familia y empresa señalada por Gallo (1995).

Asimismo, el predominio de empresas de primera y segunda generación y la baja importancia asignada a la sucesión dentro del protocolo resultan relevantes a la luz de lo planteado por Gersick et al. (1997), quienes destacan que el paso entre generaciones es uno de los momentos más delicados de la vida de una empresa familiar. Belausteguigoitia Rius (2017) también subraya que la preparación de la sucesión es determinante para la consolidación de estas empresas.

Entre las limitaciones del estudio se encuentran el muestreo no probabilístico y el hecho de que la mayoría de los participantes (59,6%) no trabaja en una empresa familiar, por lo que las preguntas referidas a “su empresa” deben interpretarse con cautela.

CONCLUSIÓN

Se concluye que el protocolo familiar y la gobernanza son percibidos como herramientas valiosas para las empresas familiares: la mayoría de los participantes considera que su implementación tendría un impacto positivo, que el protocolo es importante para la continuidad y que una buena gobernanza ayuda a prevenir conflictos.

Sin embargo, esta valoración no se refleja en la práctica, ya que existe un bajo conocimiento del concepto de protocolo familiar, una escasa formalización en las empresas y un uso limitado de prácticas formales de gobernanza. Además, la sucesión, tema clave para la continuidad, recibe poca atención.

Como aspecto conclusivo, se recomienda difundir el concepto y los beneficios del protocolo familiar, comenzar por formalizar funciones, responsabilidades y reglas de incorporación de familiares, e incorporar la planificación de la sucesión y espacios de gobierno, como reuniones periódicas o un consejo familiar, desde las primeras generaciones.

BIBLIOGRAFÍA DE RESPALDO

- Alcaide, J., Bernués, S., Díaz Aroca, E., Espinosa, R., Muniz, R., & Christopher Smith. (2013). *Marketing y pymes*. Madrid, España: Marketingpymesebook.
- Arroyo López, E. (2011). *Casos de estudio de empresas de América Latina: creación d valor con tecnología*. México DF, México: Limusa.
- Cleri, C. (2007). *El libro de las pymes*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Díaz de Santos. (1994). *Las Tres armas estratégicas de la pequeña empresa*. Madrid España: Ediciones Díaz de Santos.
- Dini, M., & Stumpo, G. (2020) *MIPYMES en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Santiago, Chile: CEPAL - Naciones Unidas.
- Dodero, S. (2020). *El método EFE: Empresas Familiares Exitosas*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Encinas Orozco, F. (2021). *Empresas familiares una mirada a su funcionamiento*. México

- DF, México: Fontamara.
- Filion, L., Cisneros, L., & Humberto, J. (2011). Administración de PYMES. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Gallo, M., & Amat, J. (2003). Los secretos de las empresas familiares centenarias. Barcelona, España: DEUSTO.
- Gómez Bentacourt, G. (2006) ¿Son iguales todas las empresas familiares? Bogotá, Colombia: Grupo Norma.
- González, P. (2020). Transforma tu pequeña empresa en una gran institución. México DF, México: Lid Editorial Mexicana Sa De Cv.
- López Mielgo, N., Montes Peón, J., & Vázquez Ordás, C. (2007). Como gestionar la innovación en las pymes. La Coruña, España: NetBiblo.
- Martínez Coll, J. (2007). Las MIPYMES en Latinoamérica. Río de Janeiro, Brasil: OLA.
- Martínez Echezárraga, J.(2011). Empresas familiares. Reto al destino. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Mata Melo, J. (2015). Introducción a la contabilidad financiera de las pymes. Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Mendoza, E., & Mendoza, Y. (2017). 3 claves de éxito de la familia empresaria. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Pérez Rodríguez, M., Basco, R., Tenorio Ronda, J., Giménez Sánchez, J., & Sánchez Quirós, I. (2007). Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar. Madrid, España: International Thomson Editores / Paraninfo S.A.
- Press, E. (2011). Empresas de Familia. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Rodríguez Clariana, S. (2018). Empresas familiares. Madrid, España: ESIC.
- Santander, H. (2017). Paraguay: Situación actual de las mipymes y las políticas de formalización. Santiago, Chile: Organización Internacional del Trabajo.
- Soto Figueroa, M. (2019). Protocolo Familiar. México DF, México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
- Vértice. (2008). Marketing para pymes. Málaga, España: Publicaciones Vértice S.L.
- Wong Cam, D., Fernández Lefranc, H., & Choquecota, F. (2021). Hacia una teoría de las empresas familiares. Estudio de Casos. Lima, Perú: Fondo Editorial - Universidad del Pacífico.