

**PATRIMONIO FAMILIAR VS. PATRIMONIO DE LA EMPRESA:
PRÁCTICAS DE SEPARACIÓN EN MICRO Y PEQUEÑOS NEGOCIOS DEL
PARAGUAY**

-Micro Investigación UEP Campus Gutenberg-

Equipo Investigador

Enciso Avalos, Alex Daniel

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

Velázquez Fretes, Yonathan Samuel

Universidad Evangélica del Paraguay - Campus Gutenberg
velazquezyonathan9@gmail.com

Zorrilla Zorrilla, Cristhian David

Universidad Evangélica del Paraguay - Campus Gutenberg
cristiandabidz2@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 grado de separación entre el patrimonio familiar y el patrimonio del negocio en micro y pequeños emprendimientos del Paraguay, considerando prácticas como el uso de cuentas exclusivas, la asignación de un sueldo fijo al propietario, el registro de ingresos y egresos y el uso de bienes familiares en la actividad. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y corte transversal, con una muestra de 53 propietarios o responsables de negocios. Se construyó un índice de separación patrimonial de 1 a 5 (α de Cronbach = 0,93). Los resultados evidencian un nivel de separación intermedio (2,97), con una distribución polarizada: 34,0 % en nivel bajo y 37,7 % en nivel alto. Solo el 17,0 % se paga un sueldo fijo, el 60,4 % no posee cuenta exclusiva para el negocio y el 83,0 % ha utilizado al menos un bien familiar en él. La cuenta exclusiva se asocia con un índice significativamente mayor (3,61 frente a 2,55; $p = 0,001$), mientras que la formalidad jurídica no presenta diferencias. Se concluye que la separación patrimonial depende más de prácticas operativas cotidianas que de la forma jurídica del negocio, y que está condicionada por la dependencia económica del propietario y por factores culturales propios de la empresa familiar.

Palabras clave: patrimonio familiar, separación patrimonial, empresa familiar, MIPYMES, gestión financiera.

ABSTRACT

This study analyzes the degree of separation between family assets and business assets in micro and small enterprises in Paraguay, considering practices such as the use of dedicated business accounts, a fixed salary for the owner, record-keeping of income

¹ SCL: Doctorado Summa Cum Laude en Administración

and expenses, and the use of family assets in the business. The research was conducted using a quantitative, non-experimental, cross-sectional design with a sample of 53 business owners or managers. An asset-separation index ranging from 1 to 5 was built (Cronbach's $\alpha = 0.93$). The results show an intermediate level of separation (2.97) with a polarized distribution: 34.0% at a low level and 37.7% at a high level. Only 17.0% pay themselves a fixed salary, 60.4% have no dedicated business account, and 83.0% have used at least one family asset in the business. A dedicated account is associated with a significantly higher index (3.61 vs. 2.55; $p = 0.001$), while legal formality shows no differences. It is concluded that asset separation depends more on everyday operational practices than on the legal form of the business, and that it is conditioned by the owner's economic dependence and by cultural factors typical of family businesses.

Keywords: family assets, asset separation, family business, MSMEs, financial management.

INTRODUCCIÓN

En las micro y pequeñas empresas, la frontera entre la economía del hogar y la del negocio suele ser difusa. El propietario utiliza la misma cuenta, el mismo dinero y, con frecuencia, los mismos bienes para ambos fines, lo que dificulta conocer la rentabilidad real de la actividad, planificar su crecimiento y acceder a financiamiento formal.

De acuerdo con Tagiuri y Davis (1996), la empresa familiar se caracteriza por la superposición de tres sistemas —familia, propiedad y empresa— cuyos intereses y reglas pueden entrar en conflicto. Gersick et al. (1997) y Belausteguigoitia (2017) señalan que la confusión entre los recursos de la familia y los de la empresa es una de las principales fuentes de tensión y de debilidad financiera en este tipo de organizaciones. Desde la contabilidad, el Marco Conceptual para la Información Financiera (IFRS Foundation, 2018) establece que la entidad que informa debe distinguirse de sus propietarios, principio que en la práctica cotidiana de las MIPYMES rara vez se cumple.

En el Paraguay, la mayor parte de los pequeños negocios opera de manera informal o registrada a nombre propio, sin una personería jurídica que limite la responsabilidad del propietario. Aunque la Ley N.º 6480/2020 creó la Empresa por Acciones Simplificadas (EAS) para facilitar la formalización con responsabilidad limitada, la separación efectiva de los patrimonios depende también de hábitos de gestión como llevar registros, asignarse un sueldo y manejar cuentas diferenciadas (Gitman y Zutter, 2012).

El presente estudio tiene como objetivo determinar el grado de separación entre el patrimonio familiar y el patrimonio del negocio en micro y pequeños emprendimientos, identificando las prácticas aplicadas, los bienes familiares comprometidos y las principales dificultades percibidas.

MÉTODO

- **Diseño:** la investigación es de enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, descriptivo y de corte transversal. Se analizaron las variables sin manipulación deliberada, en un único momento de recolección de datos.
- **Participantes:** la muestra, no probabilística por conveniencia, estuvo conformada por 53 propietarios o responsables de micro y pequeños negocios. En cuanto a la antigüedad, el 43,4% de los negocios funciona hace 1 a 3 años, el 30,2 % hace 4 a 6 años y el 13,2 % corresponde tanto a negocios con menos de un año como a negocios con más

de seis años. Respecto a la forma de organización, el 43,4 % opera de manera informal, el 41,5 % está registrado a nombre propio (RUC personal) y el 15,1 % es una sociedad o empresa constituida.

- **Instrumento:** se aplicó un cuestionario estructurado en línea de 10 preguntas: 3 de caracterización, 4 ítems en escala tipo Likert de 5 puntos sobre prácticas de separación, 1 de frecuencia de retiros de caja, 1 de respuesta múltiple sobre bienes familiares utilizados y 1 sobre la principal dificultad percibida. Con cinco de los ítems se construyó un índice de separación patrimonial de 1 a 5, cuya consistencia interna fue alta (α de Cronbach = 0,93).
- **Procedimiento:** la recolección de datos se realizó de forma virtual entre el 25 de septiembre y el 13 de octubre de 2026. Posteriormente, la información fue sistematizada en Excel para su análisis descriptivo mediante frecuencias, porcentajes y medias. Las diferencias entre grupos se contrastaron con las pruebas U de Mann-Whitney y Kruskal-Wallis.

RESULTADOS

- **Características de los negocios:** predominan los negocios jóvenes (1 a 6 años, 73,6 %) y sin personería jurídica propia (84,9 %). Más de la mitad (52,8 %) utiliza su cuenta personal para el hogar y el negocio, y un 7,5 % no tiene cuenta; en total, el 60,4 % no dispone de una cuenta exclusiva para el negocio.
- **Prácticas de separación:** ninguna práctica alcanza una adopción mayoritaria. La más débil es el sueldo o retiro fijo: solo el 17,0 % se paga una remuneración definida (media 2,34 sobre 5). La separación de gastos personales (35,8 %) y el registro escrito de ingresos y egresos (37,7 %) son aplicados por poco más de un tercio de los encuestados.
- **Conductas de mezcla patrimonial:** el 54,7 % retira dinero de la caja para gastos personales al menos «a veces» y el 30,2 % lo hace frecuentemente o siempre. El 32,1 % cubre las dificultades del negocio con dinero del hogar. Asimismo, el 83,0 % ha utilizado al menos un bien familiar en el negocio, principalmente ahorros familiares (45,3 %), garantía personal para préstamos (34,0 %), vehículo personal (28,3 %) y vivienda (24,5 %).
- **Dificultades percibidas:** las principales dificultades para separar ambos patrimonios son la necesidad del dinero del negocio para vivir (28,3 %) y la percepción de que en un negocio familiar todo se comparte (28,3 %), seguidas de la irregularidad de los ingresos (17,0 %) y el desconocimiento de cómo hacerlo (15,1 %).
- **Nivel de separación y factores asociados:** el índice promedio fue de 2,97 sobre 5, con un 34,0 % de negocios en nivel bajo, 28,3 % en nivel medio y 37,7 % en nivel alto. Los negocios con cuenta exclusiva alcanzan un índice de 3,61, frente a 2,55 de los que no la tienen ($p = 0,001$). En cambio, la forma de organización (informal 3,01; RUC personal 2,99; sociedad 2,80; $p = 0,87$) y la antigüedad ($p = 0,88$) no muestran diferencias. A menor separación, mayor es el número de bienes familiares comprometidos (p de Spearman = $-0,49$; $p < 0,001$).

DISCUSIÓN

Los resultados coinciden con los planteamientos de Tagiuri y Davis (1996), quienes describen la superposición entre familia y empresa como un rasgo estructural de la empresa familiar. En este estudio, esa superposición se expresa en el uso de cuentas compartidas, en retiros de caja sin un criterio fijo y en el uso extendido de bienes del hogar para sostener el negocio.

Asimismo, se confirma lo señalado por Belausteguigoitia (2017) y Gersick et al.

(1997), quienes advierten que la falta de reglas claras sobre la remuneración de los familiares y el uso de los recursos debilita la gestión financiera. La ausencia de un sueldo fijo para el propietario, que afecta a seis de cada diez encuestados, es la manifestación más clara de este problema y coincide con la recomendación de Gitman y Zutter (2012) de separar los flujos personales de los empresariales para evaluar correctamente la rentabilidad.

Un resultado que merece atención es que la formalización jurídica no se asocia con una mejor separación. Aunque figuras como la EAS (Ley N.º 6480/2020) ofrecen una separación legal entre los patrimonios, la separación efectiva parece depender de hábitos operativos como el uso de una cuenta exclusiva. No obstante, el tamaño reducido del grupo de sociedades ($n = 8$) y el carácter no probabilístico de la muestra exigen interpretar este hallazgo con cautela.

CONCLUSIÓN

Se concluye que la separación entre el patrimonio familiar y el patrimonio del negocio en los micro y pequeños emprendimientos estudiados es parcial: el índice promedio se sitúa en un nivel intermedio y un tercio de los negocios presenta una mezcla marcada de ambos patrimonios. La ausencia de un sueldo fijo, el uso de cuentas compartidas y el compromiso de bienes familiares son las prácticas más extendidas.

La separación patrimonial no depende de la forma jurídica del negocio, sino de herramientas de gestión cotidiana, especialmente de contar con una cuenta exclusiva. A su vez, se ve condicionada por la dependencia económica del propietario, la irregularidad de los ingresos y la cultura familiar del «todo se comparte».

Como aspecto conclusivo, se recomienda a los emprendedores y a las instituciones de apoyo a las MIPYMES promover prácticas concretas y de bajo costo, cuenta o billetera exclusiva, sueldo o retiro fijo del propietario y registro simple de ingresos y egresos, acompañadas de capacitación en gestión financiera básica, con el fin de proteger el patrimonio familiar y fortalecer la sostenibilidad del negocio.

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 de valor con tecnología*. México DF, México: Limusa.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2017). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación* (4.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- 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.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., y Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares: generación a generación*. McGraw-Hill.
- Gitman, L. J., y Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (12.ª ed.).
- 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.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- IFRS Foundation. (2018). *Marco Conceptual para la Información Financiera*. IFRS Foundation.
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Granica.
- Ley N.º 6480/2020. Que crea la Empresa por Acciones Simplificadas (EAS). Congreso Nacional de la República del Paraguay.
- 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.
- Pearson Educación.
- 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.
- Tagiuri, R., y Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
- Universidad Evangélica del Paraguay. (2025). *Manual de normas técnicas y reglamento para trabajos de grado y tesis de postgrado* (5.ª ed.).
- 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.