

<https://doi.org/10.69639/arandu.v13i3.2511>

## **Gestión administrativa en el crecimiento económico de los negocios familiares en la ciudad de Pilar, periodo 2026**

*Administrative management in the economic growth of family businesses in the city of Pilar, period 2026*

**Luis Alberto Aquino Martínez**

[lupi\\_aquino@hotmail.es](mailto:lupi_aquino@hotmail.es)

<https://orcid.org/0009-0001-6291-7514>

Facultad De Ciencias Contables, Administrativas y Económicas  
Universidad Nacional De Pilar  
Pilar-Paraguay

*Artículo recibido: 10 julio 2026- Aceptado para publicación: 16 agosto 2026*  
*Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.*

### **RESUMEN**

La presente investigación analizó la influencia de la gestión administrativa en el crecimiento económico de los negocios familiares de la ciudad de Pilar durante el periodo 2026. El estudio surgió de la necesidad de comprender cómo las prácticas administrativas contribuyen al fortalecimiento, sostenibilidad y desarrollo de estos emprendimientos dentro del contexto comercial local. El objetivo fue analizar la relación entre la gestión administrativa y el crecimiento económico, identificando las prácticas administrativas aplicadas, los factores que favorecen o limitan el desarrollo empresarial y la relación existente entre ambas variables. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con alcance descriptivo-correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 75 negocios familiares, a cuyos propietarios se aplicaron cuestionarios y entrevistas semiestructuradas. Los resultados evidenciaron una valoración favorable de la gestión administrativa, donde el 82% de los participantes destacó positivamente aspectos relacionados con la planificación, organización, toma de decisiones y control. Asimismo, el crecimiento económico presentó una valoración positiva del 82%, reflejada en el incremento de ingresos, estabilidad, reinversión y expansión de los negocios. Las entrevistas confirmaron que el crecimiento estuvo asociado a una mejor organización interna, control financiero, adaptación al mercado y asesoramiento externo. Se concluye que la gestión administrativa influye positivamente en el crecimiento económico de los negocios familiares de Pilar, constituyéndose en un factor clave para fortalecer su competitividad, sostenibilidad y permanencia en el mercado.

*Palabras clave:* Gestión administrativa, crecimiento económico, negocios familiares, sostenibilidad empresarial, competitividad

## ABSTRACT

This research analyzed the influence of administrative management on the economic growth of family businesses in the city of Pilar during the year 2026. The study arose from the need to understand how administrative practices contribute to the strengthening, sustainability, and development of these enterprises within the local commercial context. The objective was to analyze the relationship between administrative management and economic growth by identifying the administrative practices applied, the factors that promote or limit business development, and the existing relationship between both variables. The research was conducted using a mixed-methods approach, with a descriptive-correlational scope and a non-experimental cross-sectional design. The sample consisted of 75 family businesses, whose owners participated through questionnaires and semi-structured interviews. The results showed a favorable assessment of administrative management, with 82% of participants positively highlighting aspects related to planning, organization, decision-making, and control. Likewise, economic growth received a positive assessment of 82%, reflected in increased income, stability, reinvestment, and business expansion. The interviews confirmed that growth was associated with improved internal organization, financial control, market adaptation, and external advisory support. It is concluded that administrative management positively influences the economic growth of family businesses in Pilar, becoming a key factor in strengthening their competitiveness, sustainability, and permanence in the market.

*Keywords:* Administrative management, economic growth, family businesses, corporate sustainability, competitiveness

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio titulado “Gestión administrativa en el crecimiento económico de los negocios familiares en la ciudad de Pilar, periodo 2026” se desarrolla en un contexto donde las unidades económicas familiares representan una base fundamental para la economía local, debido a su capacidad de generación de ingresos, empleo y dinamización del comercio en las comunidades. Los negocios familiares constituyen uno de los sectores más representativos dentro de las micro y pequeñas empresas, siendo considerados actores relevantes para el desarrollo económico y social de muchas ciudades de Paraguay y América Latina.

En América Latina, las micro y pequeñas empresas familiares constituyen una proporción significativa del tejido empresarial. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2023), este tipo de negocios supera más del 60% de las unidades productivas en la región, desempeñando un rol clave en la economía, aunque enfrentan importantes desafíos en términos de gestión y sostenibilidad. En este sentido, una de las principales limitaciones identificadas es la debilidad en los procesos administrativos, especialmente en la planificación, organización y control de recursos.

De igual manera, el Banco Interamericano de Desarrollo (2022) señala que muchas micro y pequeñas empresas presentan estructuras administrativas informales, lo que limita su capacidad de crecimiento, innovación y acceso a mercados más competitivos. Esta situación se ve reflejada en los negocios familiares de la ciudad de Pilar, donde aún predominan prácticas de gestión empíricas, basadas en la experiencia y la toma de decisiones familiares, más que en procesos técnicos o estratégicos.

Asimismo, la Organización Internacional del Trabajo (2021) destaca que el fortalecimiento de las capacidades de gestión en las pequeñas empresas es un factor determinante para mejorar la productividad y el desarrollo económico sostenible. En consecuencia, la ausencia de una adecuada gestión administrativa puede afectar negativamente el crecimiento económico de los negocios familiares, limitando su sostenibilidad y permanencia en el mercado.

Desde el punto de vista teórico, la gestión administrativa es entendida como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización, con el fin de alcanzar objetivos establecidos de manera eficiente. Según Idalberto Chiavenato (2017), la administración constituye un proceso continuo orientado a coordinar adecuadamente los recursos humanos, financieros y materiales para lograr los objetivos organizacionales. En los negocios familiares, estos procesos adquieren características particulares debido a la interacción entre las relaciones familiares y las decisiones empresariales, lo que puede influir tanto positiva como negativamente en el desempeño organizacional.

En relación con ello, Stephen P. Robbins y Mary Coulter (2018) sostienen que una administración efectiva requiere estructuras organizativas claras, definición de funciones y procesos

de control adecuados, elementos esenciales para mejorar la eficiencia y competitividad empresarial. No obstante, muchos negocios familiares continúan desarrollándose bajo esquemas administrativos informales, dificultando su crecimiento económico y capacidad de adaptación a los cambios del entorno.

Por otro lado, el crecimiento económico de los negocios familiares se relaciona con el aumento sostenido de ingresos, rentabilidad y expansión del negocio en el tiempo. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2023), el crecimiento de las pequeñas empresas depende en gran medida de la capacidad de gestión, innovación y adaptación a las condiciones del entorno económico. Esto implica que las empresas que implementan prácticas administrativas eficientes poseen mayores posibilidades de consolidación y sostenibilidad.

De igual manera, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2023) sostiene que las empresas familiares enfrentan dificultades estructurales relacionadas con la informalidad administrativa y la limitada planificación estratégica, factores que afectan directamente su competitividad y desarrollo económico. En consecuencia, el fortalecimiento de la gestión administrativa constituye un aspecto fundamental para promover la estabilidad financiera, la reinversión de utilidades y la expansión empresarial.

Diversos estudios coinciden en que existe una relación directa entre la gestión administrativa y el crecimiento económico de las empresas familiares. Una administración eficiente permite mejorar la toma de decisiones, optimizar recursos y fortalecer los procesos internos de la organización. En este sentido, la Organización Internacional del Trabajo (2021) afirma que la mejora en las prácticas de gestión administrativa contribuye significativamente al desarrollo económico sostenible, especialmente en economías locales donde predominan los negocios familiares.

La importancia de esta investigación radica en la necesidad de generar conocimientos sobre cómo la gestión administrativa influye en el crecimiento económico de los negocios familiares en la ciudad de Pilar, considerando que muchas de estas unidades económicas operan bajo esquemas administrativos tradicionales o informales. El estudio permitirá identificar las prácticas administrativas más utilizadas, así como los factores que favorecen o limitan el crecimiento económico de estos negocios.

Además, la investigación posee relevancia social, económica y académica. Desde el ámbito social y económico, aportará información útil para fortalecer las capacidades de gestión de los negocios familiares y contribuir a su sostenibilidad y competitividad. Desde el punto de vista académico, servirá como antecedente para futuras investigaciones relacionadas con la administración empresarial y el desarrollo económico local.

Por lo tanto, la gestión administrativa constituye un factor esencial para el funcionamiento eficiente de los negocios familiares, mientras que el crecimiento económico representa el resultado de una adecuada administración de los recursos. Ambas variables están estrechamente relacionadas,

ya que una buena gestión administrativa influye directamente en la sostenibilidad, competitividad y expansión de los negocios familiares en la ciudad de Pilar durante el periodo 2026.

En el contexto de la ciudad de Pilar, los negocios familiares constituyen una fuente importante de ingresos para numerosas familias, desempeñando un rol relevante en la economía local. Sin embargo, estos emprendimientos enfrentan diversas dificultades relacionadas con la toma de decisiones empíricas, la escasa profesionalización y la limitada planificación estratégica. Estas condiciones pueden afectar directamente su crecimiento económico, el cual se entiende como el incremento sostenido de ingresos, rentabilidad y expansión del negocio.

En este sentido, la presente investigación se orienta a analizar la relación existente entre la gestión administrativa y el crecimiento económico de los negocios familiares en la ciudad de Pilar, periodo 2026, considerando que una administración eficiente puede influir directamente en la mejora del desempeño económico de estas unidades productivas.

### **Objetivo general**

Analizar la influencia de la gestión administrativa en el crecimiento económico de los negocios familiares en la ciudad de Pilar, periodo 2026.

### **Objetivos específicos**

- Identificar las prácticas de gestión administrativa aplicadas en los negocios familiares.
- Describir los factores administrativos que favorecen o limitan el crecimiento económico de los negocios familiares.
- Determinar la relación existente entre la gestión administrativa y el crecimiento económico de los negocios familiares.

La importancia de este estudio radica en que permitirá identificar las prácticas administrativas utilizadas en los negocios familiares, así como los factores que favorecen o limitan su crecimiento económico, aportando información relevante para el fortalecimiento de la gestión empresarial en el contexto local.

En consecuencia, se plantea la siguiente hipótesis: la gestión administrativa en los negocios familiares influye significativamente en su crecimiento económico en la ciudad de Pilar, periodo 2026, lo que permitirá orientar el análisis hacia la comprobación de dicha relación.

El presente estudio se orienta a analizar la relación existente entre la gestión administrativa y el crecimiento económico de los negocios familiares en la ciudad de Pilar durante el periodo 2026, considerando que una adecuada administración constituye un factor determinante para la sostenibilidad y expansión de estos emprendimientos.

Asimismo, la investigación busca aportar evidencia empírica que permita comprender cómo las prácticas administrativas influyen en el desempeño económico de los negocios familiares, contribuyendo al diseño de estrategias orientadas al fortalecimiento de su competitividad y desarrollo en el contexto local.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

### **Enfoque de la investigación**

El presente estudio se desarrolla bajo un enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que busca medir y analizar la relación existente entre la gestión administrativa y el crecimiento económico de los negocios familiares en la ciudad de Pilar, periodo 2026, a partir de datos numéricos obtenidos mediante instrumentos estructurados.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque cuantitativo se caracteriza por la recolección de datos numéricos, el uso de la estadística y la comprobación de hipótesis previamente formuladas, permitiendo establecer patrones de comportamiento y relaciones entre variables.

En este sentido, el enfoque adoptado permitirá determinar el grado de asociación entre las variables de estudio mediante procedimientos estadísticos, garantizando objetividad y sistematicidad en el análisis.

### **Tipo de investigación**

La investigación fue de tipo descriptivo-correlacional, debido a que permitió, en primer lugar, describir las características de la gestión administrativa implementada en los negocios familiares de la ciudad de Pilar y, posteriormente, analizar la relación existente entre esta variable y el crecimiento económico de dichos emprendimientos.

El componente descriptivo permitió identificar las prácticas administrativas desarrolladas por los negocios familiares, considerando aspectos relacionados con la planificación, organización, dirección y control. Por su parte, el alcance correlacional permitió determinar el grado de relación entre la gestión administrativa y el crecimiento económico, sin establecer una relación causal absoluta entre las variables.

Según Hernández Sampieri et al. (2014), los estudios correlacionales tienen como propósito conocer la relación o grado de asociación existente entre dos o más variables dentro de un contexto determinado, permitiendo identificar patrones de comportamiento entre los fenómenos estudiados.

### **Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación fue no experimental, de corte transversal.

Se consideró no experimental debido a que las variables de estudio no fueron manipuladas deliberadamente por el investigador, sino que fueron observadas y analizadas tal como se presentan en la realidad de los negocios familiares de la ciudad de Pilar.

De acuerdo con Hernández et al. (2014), los diseños no experimentales permiten observar fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, sin intervención del investigador, lo que resulta adecuado para estudios sociales y empresariales.

Asimismo, fue de corte transversal, porque la recolección de datos se realizó en un único periodo de tiempo correspondiente al año 2026, permitiendo analizar la situación actual de la gestión administrativa y su relación con el crecimiento económico de los emprendimientos familiares.

## **Población y muestra**

### **Población**

La población estuvo conformada por los negocios familiares de la ciudad de Pilar, pertenecientes principalmente al sector comercio y servicios, que desarrollaban actividades económicas de manera continua durante el periodo 2026. Se consideraron aquellos emprendimientos en los cuales existía participación directa de miembros de una misma familia en la administración y funcionamiento del negocio.

### **Muestra**

La muestra fue de tipo no probabilística, mediante un muestreo intencional o deliberado, seleccionándose aquellos negocios familiares que cumplieran con los criterios establecidos y que manifestaron disponibilidad para participar en la investigación. Según Tamayo (2012), este tipo de muestreo permite seleccionar unidades de análisis de acuerdo con características relevantes para el estudio, especialmente cuando no se dispone de un marco muestral completo.

La muestra estuvo constituida por 75 negocios familiares de la ciudad de Pilar. Los propietarios de estos emprendimientos fueron considerados informantes principales, debido a su participación en la toma de decisiones y administración del negocio. Asimismo, participaron 180 familiares que desempeñaban funciones dentro de estas microempresas familiares, aportando información relacionada con las prácticas administrativas y los factores asociados al crecimiento económico.

Para la selección de los negocios familiares se aplicaron criterios de inclusión, considerando aquellos emprendimientos que:

- Se encontraban ubicados en la ciudad de Pilar.
- Contaban con una trayectoria mínima de 5 años de funcionamiento continuo.
- Poseían la participación de dos o más miembros de la familia en las actividades administrativas u operativas.
- Pertenecían al sector comercio o servicios.
- Presentaban disponibilidad y aceptación para participar en el estudio.

La selección de los negocios familiares se realizó considerando emprendimientos representativos de los diferentes barrios de la ciudad de Pilar, priorizando aquellos con mayor trayectoria, permanencia en el mercado y reconocimiento dentro de la comunidad. Esta selección permitió obtener información relevante sobre la relación entre la gestión administrativa y el crecimiento económico de los negocios familiares estudiados.

### **Técnicas de recolección de datos**

Las técnicas utilizadas fueron:

- Encuesta estructurada.
- Entrevista semiestructurada

Hernández et al. (2014) indican que la encuesta es una técnica eficaz para recolectar datos cuantificables de una población mediante instrumentos estandarizados, mientras que la entrevista permite profundizar en percepciones y experiencias de los actores involucrados.

#### **Instrumentos de recolección de datos**

Se utilizaron los siguientes instrumentos:

- **Cuestionario estructurado**, dirigido a propietarios o administradores de negocios familiares.
- **Guía de entrevista semiestructurada**, aplicada a actores clave del sector como informantes claves.

Ambos instrumentos estarán diseñados en función de las variables e indicadores establecidos en la operacionalización, asegurando coherencia metodológica y validez del contenido.

#### **Técnicas de análisis de datos**

El análisis de los datos se realizó mediante:

- Estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes y figuras)
- Análisis de correlación entre variables
- Interpretación de resultados en función de los objetivos de investigación

Según Hernández et al. (2014), el análisis estadístico en investigaciones cuantitativas permite interpretar la información recolectada y establecer relaciones significativas entre variables de estudio.

#### **Consideraciones éticas**

La investigación respetó principios éticos fundamentales como la confidencialidad de la información, el consentimiento informado de los participantes y el uso exclusivo de los datos con fines académicos.

#### **Operacionalización de variables**

Avalos (2014, citado por Espinoza Freire, E. E. (2019). explica que, la operacionalización de las variables comprende la desintegración de los elementos que conforman la estructura de la hipótesis y de manera especial a las variables y precisa que la operacionalización se logra cuando se descomponen las variables en dimensiones, en tal sentido se presenta la siguiente operacionalización de variables:

**Tabla 1**  
*Operacionalización de variables*

| <b>Variables</b>                                          | <b>Definición</b>    | <b>Dimensiones</b>   | <b>Indicadores</b>  |
|-----------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>Gestión administrativa en negocios familiares (VI)</b> | Conjunto de procesos |                      | - Existencia de     |
|                                                           | de planificación,    | 1. Planificación 2.  | objetivos definidos |
|                                                           | organización,        | Organización 3.      | - Planificación de  |
|                                                           | dirección y control  | Dirección 4. Control | actividades         |
|                                                           | que realizan los     |                      | - Distribución de   |

|                                                              |                                                                                                                                |                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                              | miembros de un negocio familiar para administrar eficientemente sus recursos y actividades.                                    |                                                            | funciones familiares<br>- Toma de decisiones<br>- Supervisión del trabajo<br>- Control de ingresos y gastos                                                                                                                                                 |
|                                                              |                                                                                                                                |                                                            | - Aumento de ingresos económicos<br>- Incremento de ganancias<br>- Capacidad de ahorro e inversión<br>- Ampliación del negocio<br>- Incremento de clientes<br>- Generación de empleos<br>- Permanencia en el mercado<br>- Capacidad de adaptación económica |
| <b>Crecimiento económico de los negocios familiares (VD)</b> | Incremento progresivo de ingresos, rentabilidad y capacidad de expansión de los negocios familiares en un periodo determinado. | 1. Ingresos 2. Rentabilidad 3. Expansión 4. Sostenibilidad |                                                                                                                                                                                                                                                             |

Fuente: Elaboración propia

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

**Tabla 2**

*Gestión administrativa de los negocios familiares de Pilar, 2026*

| Indicadores                                          | Totalmente de acuerdo (5) | De acuerdo (4) | Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) | En desacuerdo (2) | Totalmente en desacuerdo (1) |
|------------------------------------------------------|---------------------------|----------------|------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| El negocio cuenta con objetivos claramente definidos | 45%                       | 38%            | 12%                                | 4%                | 1%                           |
| Las actividades son planificadas con anticipación    | 42%                       | 41%            | 11%                                | 5%                | 1%                           |
| Existe adecuada distribución de funciones familiares | 40%                       | 43%            | 12%                                | 4%                | 1%                           |

|                                                          |     |     |     |    |    |
|----------------------------------------------------------|-----|-----|-----|----|----|
| Las decisiones del negocio se toman de manera organizada | 44% | 40% | 11% | 4% | 1% |
| Se realiza control de ingresos y gastos del negocio      | 46% | 37% | 11% | 5% | 1% |

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en la dimensión gestión administrativa evidencian una percepción ampliamente favorable por parte de los propietarios de los negocios familiares. En promedio, el 83% de los participantes manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con las prácticas administrativas evaluadas, mientras que el 11% adoptó una posición neutral y apenas el 6% expresó desacuerdo o total desacuerdo.

En relación con los indicadores específicos, el control de ingresos y gastos del negocio presentó el mayor nivel de aceptación, con un 83% de respuestas favorables (46% totalmente de acuerdo y 37% de acuerdo). Asimismo, el establecimiento de objetivos claramente definidos alcanzó un 83% de respuestas positivas (45% totalmente de acuerdo y 38% de acuerdo). Por su parte, la planificación de las actividades con anticipación, la distribución adecuada de funciones familiares y la toma organizada de decisiones registraron también elevados niveles de aceptación, con porcentajes favorables comprendidos entre el 83% y el 84%. Estos resultados indican que la mayoría de los negocios familiares ha incorporado prácticas administrativas básicas que favorecen la organización interna, la planificación y el control de sus actividades.

### Tabla 3

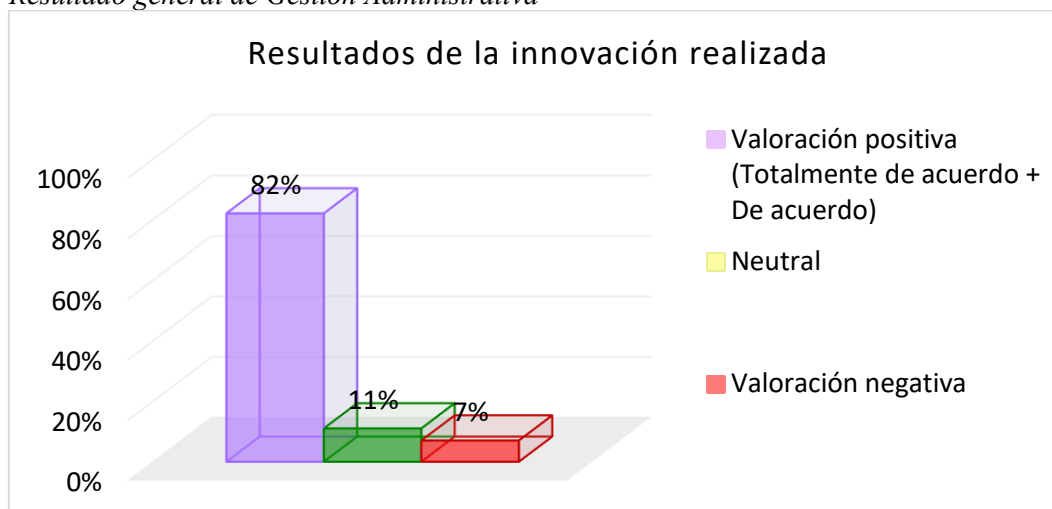
*Resultado general de la variable: Gestión Administrativa*

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| Valoración positiva (Totalmente de acuerdo + De acuerdo) | 82% |
| Neutral                                                  | 11% |
| Valoración negativa                                      | 7%  |

Fuente: Elaboración propia

**Figura 1**

*Resultado general de Gestión Administrativa*



Fuente: Elaboración propia

Los resultados evidencian que la gestión administrativa de los negocios familiares de la ciudad de Pilar presenta una valoración altamente favorable. El 82% de los participantes manifestó una percepción positiva sobre las prácticas administrativas implementadas, destacándose el establecimiento de objetivos, la planificación de actividades y el control de los recursos económicos. Este comportamiento puede estar relacionado con el crecimiento comercial de la ciudad, donde el incremento de la competencia ha impulsado a los propietarios a fortalecer sus procesos de gestión, recurrir a asesoramiento externo y adoptar nuevas estrategias para mantener la competitividad y sostenibilidad de sus emprendimientos.

Desde una perspectiva administrativa, los resultados permiten interpretar que los negocios familiares de Pilar han experimentado un proceso de fortalecimiento en sus prácticas de gestión, posiblemente asociado al crecimiento económico y comercial de la ciudad. El aumento de la competencia ha generado la necesidad de mejorar la organización interna, establecer objetivos más claros, controlar los recursos disponibles y tomar decisiones con mayor planificación.

En este sentido, los negocios familiares ya no dependen únicamente de la experiencia empírica del propietario, sino que progresivamente incorporan herramientas administrativas, asesoramiento externo y nuevas formas de organización que favorecen su permanencia en el mercado.

No obstante, el porcentaje de respuestas neutrales (11%) y desfavorables (7%) evidencia que aún existen emprendimientos que podrían presentar dificultades en la formalización de sus procesos administrativos, especialmente en la planificación estratégica, distribución de responsabilidades y control sistemático de sus actividades.

Los resultados obtenidos evidenciaron una valoración favorable de la gestión administrativa en los negocios familiares de la ciudad de Pilar, donde el 82% de los participantes manifestó una percepción positiva respecto a la aplicación de prácticas relacionadas con la planificación, organización, toma de decisiones y control administrativo. Estos datos reflejan que la mayoría de

los emprendimientos estudiados han incorporado mecanismos de gestión que permiten ordenar sus actividades y mejorar su funcionamiento interno.

Desde una perspectiva administrativa, estos resultados indican que los negocios familiares de Pilar han avanzado progresivamente desde modelos tradicionales de gestión hacia formas más organizadas de administración. Este proceso puede estar relacionado con el crecimiento comercial de la ciudad, el aumento de la competencia y la necesidad de los propietarios de incorporar nuevas estrategias, capacitación y asesoramiento externo para fortalecer sus emprendimientos.

Estos hallazgos coinciden con lo planteado por Robbins y Coulter (2018), quienes sostienen que la efectividad organizacional depende del nivel de formalización e integración de los procesos administrativos dentro de la organización. Según estos autores, una adecuada planificación, coordinación y control permiten reducir la incertidumbre, mejorar la utilización de los recursos y favorecer el desempeño operativo. En este sentido, la valoración positiva encontrada en los negocios familiares estudiados evidencia que la incorporación de prácticas administrativas contribuye a una mejor organización del emprendimiento.

Asimismo, los resultados guardan relación con Daft (2021), quien señala que la estructura organizacional, el liderazgo y la capacidad de adaptación al entorno son elementos fundamentales para el desempeño empresarial. En el contexto de Pilar, donde existe una dinámica comercial creciente y mayor competencia entre negocios, la adopción de prácticas administrativas representa una estrategia de adaptación necesaria para mantener la estabilidad y competitividad.

De igual manera, los resultados se relacionan con los aportes de Alberca-Pauta et al. (2023), quienes sostienen que la implementación progresiva de procesos administrativos estructurados favorece la organización interna y la eficiencia operativa en microempresas. Esto se observa en los negocios familiares analizados, donde aspectos como la planificación de actividades, la distribución de funciones y el control económico presentan niveles elevados de aceptación.

Desde la perspectiva de Chiavenato (2007), una administración fortalecida requiere sistemas integrados que permitan mejorar la comunicación interna, el control de las actividades y la toma de decisiones basada en información objetiva. Los resultados obtenidos respaldan esta afirmación, especialmente en el indicador relacionado con el control de ingresos y gastos, evidenciando que los negocios familiares han reconocido la importancia del manejo adecuado de los recursos económicos.

No obstante, aunque la mayoría de los participantes presenta una valoración positiva, la existencia de respuestas neutrales y desfavorables evidencia que aún permanecen desafíos vinculados con la consolidación de procesos administrativos más formales. En este sentido, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021) señala que la adopción progresiva de herramientas administrativas en las micro y pequeñas empresas constituye un factor clave para mejorar la productividad, sostenibilidad y capacidad de adaptación en contextos competitivos.

En síntesis, los resultados permiten afirmar que los negocios familiares de Pilar presentan un nivel favorable de gestión administrativa, caracterizado por la incorporación gradual de prácticas de planificación, organización y control. Estos elementos constituyen una base importante para comprender su crecimiento económico y respaldan la hipótesis de que una adecuada gestión administrativa influye positivamente en el desarrollo de los emprendimientos familiares.

**Tabla 4**

*Crecimiento económico de los negocios familiares de Pilar, 2026*

| Indicadores                                                      | Totalmente de acuerdo<br>(5) | De acuerdo<br>(4) | Ni de acuerdo ni en desacuerdo<br>(3) | En desacuerdo<br>(2) | Totalmente en desacuerdo<br>(1) |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------|---------------------------------------|----------------------|---------------------------------|
| El negocio ha incrementado sus ingresos en los últimos años      | 48%                          | 36%               | 10%                                   | 5%                   | 1%                              |
| El negocio presenta rentabilidad estable                         | 43%                          | 39%               | 12%                                   | 5%                   | 1%                              |
| El negocio reinvierte sus ganancias para mejorar sus actividades | 40%                          | 41%               | 13%                                   | 5%                   | 1%                              |
| El negocio ha ampliado sus productos o servicios                 | 45%                          | 38%               | 11%                                   | 5%                   | 1%                              |
| El negocio mantiene estabilidad económica                        | 46%                          | 37%               | 11%                                   | 5%                   | 1%                              |

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en la dimensión crecimiento económico evidencian una percepción ampliamente favorable por parte de los propietarios de los negocios familiares de la ciudad de Pilar. En promedio, el 83% de los encuestados manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con los indicadores evaluados, mientras que el 11% mantuvo una posición neutral y solo el 6% expresó desacuerdo o total desacuerdo.

El indicador con mayor nivel de aceptación fue el incremento de los ingresos en los últimos años, con un 84% de respuestas favorables (48% totalmente de acuerdo y 36% de acuerdo). Asimismo, la ampliación de productos o servicios y la estabilidad económica del negocio alcanzaron un 83% de respuestas positivas, al igual que la reinversión de las ganancias para mejorar las actividades (81%) y la rentabilidad estable del negocio (82%). Estos resultados reflejan que la mayoría de los negocios familiares percibe un desempeño económico favorable, caracterizado por

el crecimiento de los ingresos, la reinversión de utilidades, la diversificación de la oferta y el mantenimiento de una estabilidad financiera que fortalece su sostenibilidad y competitividad.

**Tabla 5**

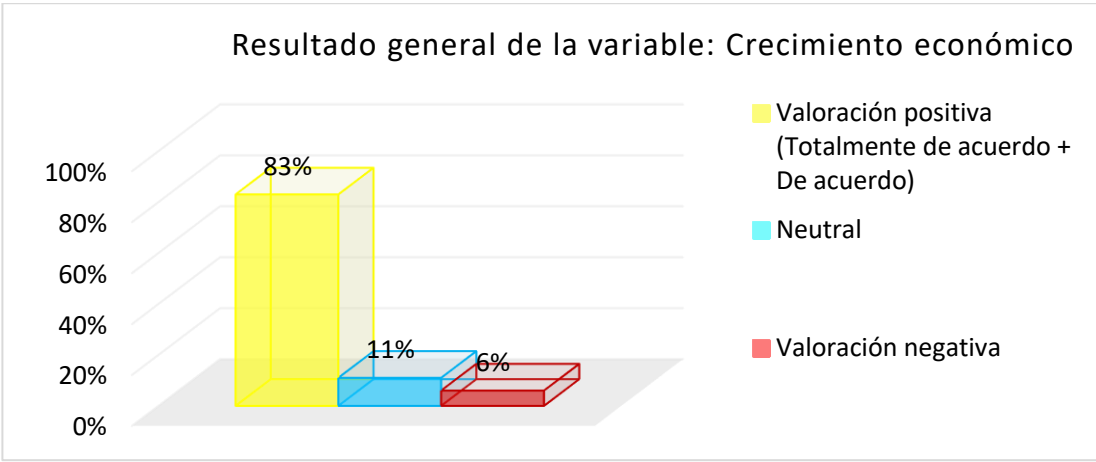
*Resultado general de la variable: Crecimiento económico*

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| Valoración positiva (Totalmente de acuerdo + De acuerdo) | 83% |
| Neutral                                                  | 11% |
| Valoración negativa                                      | 6%  |

Fuente: Elaboración propia

**Figura 2**

*Resultado general de la variable: Crecimiento económico*



Fuente: Elaboración propia

Los resultados generales de la variable crecimiento económico de los negocios familiares de Pilar evidencian una percepción ampliamente favorable por parte de los participantes. El 83% de las respuestas corresponde a una valoración positiva, resultado de la suma de las categorías “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”, lo que indica que la mayoría de los propietarios consideran que sus negocios han experimentado avances económicos, reflejados en el incremento de ingresos, estabilidad financiera, reinversión de ganancias y ampliación de productos o servicios.

Por otra parte, el 11% de los encuestados se ubicó en una posición neutral, manifestando que no perciben cambios significativos o no tienen una opinión definida respecto al crecimiento económico de sus negocios.

Por último, solo el 6% expresó una valoración negativa, agrupando las respuestas de quienes indicaron estar “En desacuerdo” o “Totalmente en desacuerdo” con los indicadores evaluados. Este porcentaje reducido sugiere que son pocos los negocios familiares que presentan dificultades relacionadas con la evolución de sus ingresos, rentabilidad o sostenibilidad económica.

En términos generales, los datos reflejan que los negocios familiares de Pilar presentan una tendencia positiva hacia el crecimiento económico, evidenciando capacidad de adaptación,

generación de ingresos y fortalecimiento progresivo de sus actividades comerciales durante el año 2026.

Los indicadores con mayor valoración estuvieron relacionados con el incremento de ingresos económicos y la estabilidad del negocio, lo que refleja que una parte importante de los emprendimientos familiares ha logrado fortalecer su posición dentro del mercado local. Asimismo, la percepción positiva respecto a la reinversión de ganancias y ampliación de productos o servicios evidencia una tendencia hacia la expansión y adaptación frente a las nuevas demandas del entorno comercial.

El crecimiento económico identificado no se limita únicamente al aumento de ingresos, sino que también comprende la capacidad de los negocios para mantenerse activos, adaptarse a los cambios del mercado, invertir nuevamente en sus actividades y generar oportunidades de empleo familiar. En este sentido, los emprendimientos familiares muestran una evolución desde modelos de subsistencia hacia formas de organización con mayor orientación hacia la sostenibilidad y competitividad.

Asimismo, el contexto de mayor competencia comercial ha impulsado a los propietarios a buscar nuevas estrategias, incluyendo asesoramiento externo, capacitación, incorporación de herramientas digitales y mejoras en los procesos internos. Estas acciones permiten responder con mayor eficiencia a las exigencias del mercado y fortalecer la permanencia del negocio.

Los resultados obtenidos coinciden con lo señalado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021), que sostiene que la incorporación progresiva de prácticas administrativas formales en las micro y pequeñas empresas favorece la productividad, sostenibilidad y capacidad de adaptación al entorno competitivo. En este sentido, el crecimiento observado en los negocios familiares de Pilar puede relacionarse con la mejora gradual de sus capacidades de gestión.

Asimismo, los hallazgos guardan relación con lo planteado por Robbins y Coulter (2018), quienes afirman que el desempeño organizacional depende de la calidad de la gestión y del grado de integración de los procesos administrativos. Desde esta perspectiva, el crecimiento económico alcanzado por los negocios familiares no depende exclusivamente de factores externos, sino también de la capacidad interna para organizar recursos, tomar decisiones y establecer estrategias de desarrollo.

De igual manera, Daft (2021) señala que las organizaciones que logran adaptarse al entorno mediante estructuras organizacionales adecuadas poseen mayores posibilidades de mantenerse y crecer. Esta afirmación se refleja en los negocios familiares estudiados, donde la expansión de productos, la búsqueda de nuevos clientes y la adaptación a la competencia constituyen estrategias orientadas al fortalecimiento económico.

Los resultados también coinciden con Crespo García et al. (2022), quienes destacan que la planificación y el control administrativo en microempresas contribuyen a optimizar recursos, reducir

errores e incrementar la productividad. La valoración positiva encontrada en aspectos como reinversión de ganancias y estabilidad económica evidencia que los negocios familiares estudiados han desarrollado mecanismos que favorecen su crecimiento.

Por otra parte, Sanabria-Zotelo (2024) señala que la digitalización de los procesos administrativos y financieros constituye una herramienta importante para mejorar la eficiencia operativa de las microempresas, al facilitar el control de la información, optimizar la gestión interna y fortalecer la toma de decisiones. La autora destaca que la incorporación de herramientas digitales permite mejorar la capacidad de adaptación y competitividad empresarial, aunque su implementación requiere capacitación, recursos tecnológicos y disposición al cambio.

## **Resultados de la entrevista semiestructurada a propietarios de negocios familiares de Pilar, 2026**

### **Gestión administrativa**

#### **1. ¿Cómo se organiza actualmente la administración dentro de su negocio familiar?**

Los entrevistados manifestaron que la administración del negocio se desarrolla principalmente mediante la participación directa de los miembros de la familia. Señalaron que cada integrante cumple funciones específicas relacionadas con la atención al cliente, compras, ventas, manejo de recursos y organización de las actividades diarias. Algunos propietarios indicaron que, debido al crecimiento del negocio, han tenido que establecer una mayor división de responsabilidades y mejorar la coordinación interna.

Las respuestas evidencian una transición desde una organización familiar informal hacia modelos administrativos con mayor distribución de funciones, favoreciendo el orden interno y la eficiencia operativa.

#### **2. ¿El negocio cuenta con una planificación de actividades, metas u objetivos definidos? ¿Cómo se realiza este proceso?**

Los participantes expresaron que actualmente realizan algún tipo de planificación, principalmente relacionada con compras, abastecimiento, ventas, inversión y objetivos de crecimiento. Algunos negocios señalaron que anteriormente trabajaban de manera más espontánea, pero el aumento de la competencia los llevó a establecer metas y organizar mejor sus actividades.

La planificación surge como una herramienta de adaptación frente a un entorno comercial más competitivo, permitiendo orientar las decisiones y mejorar la administración de los recursos.

#### **3. ¿Cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades entre los miembros de la familia que participan en el negocio?**

Los entrevistados señalaron que las funciones suelen asignarse de acuerdo con la experiencia, capacidad y disponibilidad de cada integrante familiar. Algunos mencionaron que existen responsables específicos para áreas como administración, compras, ventas y control financiero.

La distribución de responsabilidades favorece una mayor organización del negocio y reduce la concentración de tareas en una sola persona, fortaleciendo la gestión administrativa familiar.

#### **4. ¿Qué mecanismos utilizan para controlar los ingresos, gastos y ganancias del negocio?**

Los propietarios indicaron que realizan controles mediante registros manuales, planillas digitales, apoyo contable y seguimiento de ingresos y egresos. Algunos mencionaron que anteriormente no llevaban controles sistemáticos, pero la necesidad de conocer la rentabilidad del negocio los impulsó a mejorar estos procesos.

El control financiero representa uno de los principales cambios hacia una gestión más organizada, permitiendo tomar decisiones basadas en información económica.

#### **5. ¿Cómo se toman las decisiones importantes dentro del negocio familiar?**

Los entrevistados manifestaron que las decisiones importantes generalmente son tomadas por los propietarios o responsables principales, aunque en muchos casos existe participación de otros miembros de la familia. También mencionaron que recurren a asesoramiento externo cuando deben tomar decisiones relacionadas con inversiones, expansión o cambios administrativos.

La toma de decisiones combina la experiencia familiar con nuevas formas de asesoramiento, evidenciando una mayor profesionalización de la gestión.

### **Crecimiento económico**

#### **6. ¿Cómo considera que ha evolucionado su negocio durante los últimos años?**

Los entrevistados coincidieron en que sus negocios han presentado crecimiento, reflejado en el aumento de clientes, mayores ventas, ampliación de infraestructura y diversificación de productos o servicios. Señalaron que el crecimiento económico de la ciudad de Pilar generó nuevas oportunidades comerciales.

Los negocios familiares han experimentado una evolución positiva, asociada al dinamismo económico local y a la capacidad de adaptación de los propietarios.

#### **7. ¿El negocio ha incorporado nuevos productos, servicios o mejoras en sus procesos? ¿Cuáles?**

Los participantes indicaron que han incorporado nuevos productos, mejorado la atención al cliente, utilizado redes sociales para promocionarse y aplicados cambios en sus procesos de venta y organización.

La innovación y adaptación constituyen estrategias utilizadas por los negocios familiares para responder a las nuevas exigencias del mercado.

#### **8. ¿Qué factores considera que han favorecido el crecimiento económico de su negocio?**

Los entrevistados destacaron como principales factores: la calidad del servicio, la fidelización de clientes, la ubicación del negocio, la administración adecuada de recursos, la capacitación, el uso de tecnología y el asesoramiento externo.

El crecimiento económico es resultado de la combinación entre factores internos de gestión y condiciones favorables del entorno comercial.

### **9. ¿Qué dificultades o desafíos han limitado el crecimiento del negocio?**

Entre las principales dificultades mencionadas se encuentran el aumento de la competencia, incremento de costos, necesidad de mayor inversión, cambios en los hábitos de consumo y la necesidad permanente de actualización.

Aunque existe crecimiento económico, los negocios familiares enfrentan desafíos que requieren fortalecer sus capacidades administrativas y estratégicas.

### **Relación entre gestión administrativa y crecimiento económico**

### **10. ¿Considera que una adecuada gestión administrativa influye en el crecimiento económico del negocio? ¿Por qué?**

Los entrevistados manifestaron mayoritariamente que existe una relación directa entre una buena administración y el crecimiento económico. Señalaron que organizar mejor los recursos, controlar gastos, planificar inversiones y tomar decisiones oportunas permite mejorar los resultados del negocio.

Las percepciones cualitativas respaldan la hipótesis de investigación, evidenciando que la gestión administrativa constituye un factor relevante para el crecimiento y sostenibilidad de los negocios familiares.

### **11. ¿Ha recibido asesoramiento externo, capacitación o apoyo profesional para mejorar la administración del negocio? ¿Qué cambios generó?**

Los entrevistados señalaron que algunos han recurrido a profesionales externos, principalmente contadores, asesores comerciales y capacitaciones, lo cual les permitió mejorar controles financieros, organización interna y planificación.

El asesoramiento externo representa un elemento de profesionalización que fortalece la capacidad administrativa de los negocios familiares.

### **12. ¿Qué recomendaciones brindaría a otros negocios familiares para mejorar su crecimiento y sostenibilidad?**

Los participantes recomendaron mejorar la planificación, llevar controles económicos, capacitarse constantemente, adaptarse a los cambios del mercado, utilizar herramientas tecnológicas y buscar asesoramiento cuando sea necesario.

Las recomendaciones reflejan una visión orientada hacia una administración más profesional, donde el aprendizaje continuo y la adaptación son considerados claves para la permanencia del negocio.

### **Triangulación de Resultados**

La triangulación de los resultados permitió integrar la información obtenida mediante el cuestionario aplicado a los negocios familiares y las entrevistas realizadas a propietarios o administradores, contrastándola con los aportes teóricos relacionados con la gestión administrativa y el crecimiento económico empresarial.

En relación con la gestión administrativa, los resultados cuantitativos evidenciaron una valoración favorable, donde el 82% de los participantes manifestó una percepción positiva respecto a la planificación, organización, toma de decisiones y control de los procesos administrativos. Estos resultados fueron corroborados por las entrevistas, en las cuales los propietarios señalaron que, debido al crecimiento comercial de la ciudad de Pilar y al incremento de la competencia, han fortalecido sus formas de organización, distribución de funciones y control económico.

Desde la perspectiva teórica, estos hallazgos coinciden con Robbins y Coulter (2018), quienes sostienen que la formalización e integración de los procesos administrativos favorecen la coordinación interna, reducen la incertidumbre y mejoran el desempeño organizacional. En este sentido, los negocios familiares estudiados muestran una tendencia hacia una administración más estructurada, superando progresivamente modelos basados únicamente en la experiencia familiar.

Asimismo, los resultados se relacionan con los planteamientos de Daft (2021), quien destaca que la estructura organizacional, el liderazgo y la capacidad de adaptación al entorno constituyen factores esenciales para el desempeño empresarial. Las entrevistas evidenciaron que los propietarios han incorporado estrategias de adaptación, tales como capacitación, asesoramiento externo, incorporación de tecnología y reorganización de actividades, con el propósito de responder a las nuevas exigencias del mercado.

Respecto al crecimiento económico, los resultados de la encuesta mostraron que el 82% de los participantes presentó una valoración positiva sobre el incremento de ingresos, estabilidad económica, reinversión y expansión de sus negocios. Esta percepción fue confirmada mediante las entrevistas, donde los propietarios manifestaron haber experimentado crecimiento en ventas, aumento de clientes, ampliación de productos y mejoras en la infraestructura de sus emprendimientos.

Estos resultados guardan relación con lo planteado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021), que señala que la adopción de prácticas administrativas adecuadas contribuye a mejorar la productividad, sostenibilidad y capacidad de adaptación de las micro y pequeñas empresas. De igual manera, coinciden con Alberca-Pauta et al. (2023), quienes sostienen que la implementación progresiva de procesos administrativos fortalece la organización interna y favorece la eficiencia operativa en las microempresas.

De esta manera, la integración de los resultados cuantitativos y cualitativos permite identificar una relación consistente entre ambas variables. Los negocios familiares que manifestaron contar con mejores prácticas administrativas también expresaron mayores niveles de crecimiento económico, evidenciado en el aumento de ingresos, expansión de actividades y permanencia en el mercado.

## CONCLUSIONES

A partir del análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, integrando la información cuantitativa obtenida a través del cuestionario y la

información cualitativa proporcionada por los propietarios de negocios familiares mediante entrevistas, fue posible comprender la relación existente entre la gestión administrativa y el crecimiento económico de los emprendimientos familiares de la ciudad de Pilar durante el periodo 2026.

Los hallazgos permitieron identificar las principales prácticas administrativas implementadas, los factores que favorecen o limitan el desarrollo económico de estos negocios y la influencia que tiene una adecuada gestión en su sostenibilidad, competitividad y expansión dentro del contexto local. En función de los objetivos planteados, se presentan las siguientes conclusiones:

En relación *con el objetivo general*, se concluye que la gestión administrativa influye significativamente en el crecimiento económico de los negocios familiares de la ciudad de Pilar durante el periodo 2026. Los resultados evidenciaron que la aplicación de prácticas administrativas relacionadas con la planificación, organización, dirección y control favorece el fortalecimiento de los emprendimientos, permitiendo mejorar la toma de decisiones, optimizar recursos y responder de manera más efectiva a las exigencias de un mercado local en crecimiento.

Respecto al *primer objetivo específico*, se identificó que las principales prácticas de gestión administrativa aplicadas por los negocios familiares están relacionadas con la definición de objetivos, planificación de actividades, distribución de funciones entre los miembros de la familia, organización de la toma de decisiones y control de ingresos y gastos. Estas prácticas reflejan un proceso progresivo de profesionalización administrativa impulsado por la necesidad de adaptarse a un entorno comercial cada vez más competitivo.

En cuanto al *segundo objetivo específico*, se determinó que los factores administrativos que favorecen el crecimiento económico están vinculados con una adecuada organización interna, control financiero, planificación estratégica, capacidad de adaptación, asesoramiento externo y capacitación. Entre los factores que pueden limitar el crecimiento se identificaron la competencia creciente, la necesidad de mayor inversión, los cambios del mercado y la persistencia de prácticas administrativas informales en algunos emprendimientos.

En relación con el *tercer objetivo específico*, se determinó la existencia de una relación positiva entre la gestión administrativa y el crecimiento económico de los negocios familiares. Los resultados cuantitativos y cualitativos evidenciaron que aquellos emprendimientos que incorporan mejores procesos de planificación, organización y control presentan mayores posibilidades de incrementar sus ingresos, expandirse, mantenerse en el mercado y fortalecer su sostenibilidad económica.

De esta manera, la investigación permitió comprobar que la gestión administrativa constituye un elemento fundamental para el desarrollo de los negocios familiares de Pilar, ya que no solo contribuye al orden interno del emprendimiento, sino que también representa una herramienta

estratégica para enfrentar la competencia, aprovechar oportunidades de crecimiento y garantizar la permanencia del negocio en el tiempo.

### **Contrastación de la hipótesis**

#### **Hipótesis planteada**

*La gestión administrativa influye significativamente en el crecimiento económico de los negocios familiares de la ciudad de Pilar durante el periodo 2026.*

La hipótesis de investigación queda aceptada, debido a que los resultados obtenidos mediante los instrumentos aplicados evidencian una relación positiva entre ambas variables.

Los datos cuantitativos mostraron que el 82% de los participantes valoró favorablemente la gestión administrativa, mientras que el mismo porcentaje manifestó una percepción positiva respecto al crecimiento económico de sus negocios. A su vez, las entrevistas permitieron identificar que los propietarios atribuyen parte de su crecimiento a factores relacionados con la planificación, control financiero, organización interna, asesoramiento externo y capacidad de adaptación.

Estos resultados respaldan los planteamientos de Robbins y Coulter (2018), Daft (2021) y Chiavenato (2007), quienes sostienen que una administración eficiente favorece la coordinación de recursos, mejora la toma de decisiones y fortalece el desempeño organizacional.

Por tanto, se concluye que, en el contexto de los negocios familiares de la ciudad de Pilar, una gestión administrativa fortalecida constituye un factor determinante para favorecer el crecimiento económico, la sostenibilidad y la competitividad de estos emprendimientos.

Como resultado de los hallazgos obtenidos en la presente investigación, se recomienda a la Universidad Nacional de Pilar, a través de los programas de extensión universitaria de la Facultad de Ciencias Contables, Administrativas y Económicas, promover acciones de acompañamiento y capacitación dirigidas a los negocios familiares de la ciudad de Pilar.

Estas acciones podrían orientarse al fortalecimiento de las capacidades administrativas de los propietarios y miembros familiares mediante talleres, asesorías técnicas y programas de formación en áreas como planificación empresarial, organización interna, gestión financiera, control de recursos, marketing, innovación y estrategias de crecimiento económico.

De esta manera, la universidad contribuiría al desarrollo del sector productivo local, favoreciendo la profesionalización de los emprendimientos familiares, su sostenibilidad y competitividad dentro de un contexto económico cada vez más dinámico y exigente.

## REFERENCIAS

- Alberca-Pauta, I. D., Apolo-Ordoñez, A., Coronel-Andrade, E., Lavayen-Chalaco, R., & Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2022). *Políticas para el desarrollo productivo y el fortalecimiento de las MIPYMES en América Latina*. Washington, D.C.
- Chiavenato, I. (2005). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración* (9.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2023). *Panorama de las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas.
- Crespo García, M. K., Romero Lalangui, M. A., Urdaneta Montiel, A. J., & González Ordóñez, A. I. (2022). *Gestión administrativa mediante la planificación operativa y financiera de microempresas camaroneras*. Revista Eruditus. <https://doi.org/10.35290/re.v3n1.2022.536>
- Daft, R. L. (2021). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning.
- Espinoza Freire, E. E. (2019). *Las variables y su operacionalización en la investigación educativa*. Segunda parte. Revista Conrado, 15(69), 171-180. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). *Pequeñas empresas, grandes desafíos: productividad y empleo en América Latina*. Ginebra.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023). *SME and entrepreneurship outlook 2023*. París: OECD Publishing.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson.
- Sanabria-Zotelo, M. (2024). Digitalización de procesos administrativos y financieros en las chiperías de Coronel Bogado, Paraguay. 593 *Digital Publisher CEIT*, 9(6), 554-565. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.6.2761>
- Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica*. Limusa.

## ANEXOS

### Instrumento 1: cuestionario estructurado

El presente cuestionario forma parte de un trabajo de investigación titulado: *“Gestión administrativa en el crecimiento económico de los negocios familiares en la ciudad de Pilar, periodo 2026”*, realizado con fines estrictamente académicos.

Su objetivo es recopilar información sobre la gestión administrativa y el crecimiento económico de los negocios familiares.

La información proporcionada será tratada con absoluta confidencialidad y utilizada únicamente con fines de investigación.

**Objetivo del Instrumento:** Recolectar datos sobre la gestión administrativa y el crecimiento económico de los negocios familiares en la ciudad de Pilar, con el fin de analizar la relación entre ambas variables.

### Consentimiento Informado

Estimado(a) participante:

Se le invita a formar parte de esta investigación académica. Su participación es totalmente voluntaria. La información que proporcione será anónima y confidencial.

Al completar este cuestionario, usted acepta participar libremente en este estudio.

### Instrucciones

Marque con una X la opción que mejor represente su opinión.

Escala:

- 5 = Totalmente de acuerdo
- 4 = De acuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 1 = Totalmente en desacuerdo

### A: Gestión Administrativa

1. El negocio familiar cuenta con objetivos claramente definidos.
2. Las actividades del negocio son planificadas con anticipación.
3. Existe una adecuada distribución de funciones entre los miembros de la familia.
4. Las decisiones del negocio se toman de manera organizada.
5. Se realiza control de ingresos y gastos del negocio.

### B: Crecimiento Económico

6. El negocio ha incrementado sus ingresos en los últimos años.
7. El negocio presenta rentabilidad estable.
8. El negocio reinvierte sus ganancias para mejorar sus actividades.
9. El negocio ha ampliado sus productos o servicios.

10. El negocio mantiene estabilidad económica.

## INSTRUMENTO 2: GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

La presente entrevista forma parte del trabajo de investigación titulado: *“Gestión administrativa en el crecimiento económico de los negocios familiares en la ciudad de Pilar, periodo 2026”*.

El objetivo es obtener información cualitativa sobre la gestión administrativa y el crecimiento económico de los negocios familiares.

La información será utilizada únicamente con fines académicos y se mantendrá la confidencialidad de los datos.

**Objetivo del Instrumento:** Analizar la percepción de los propietarios o administradores de negocios familiares respecto a la gestión administrativa y su influencia en el crecimiento económico en la ciudad de Pilar.

### Consentimiento Informado

Estimado(a) participante:

Se le invita a participar de esta entrevista de carácter académico. Su participación es voluntaria y sus respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad.

Al aceptar participar, usted autoriza el uso de la información con fines exclusivamente investigativos.

Preguntas de la Entrevista

### A. Gestión administrativa

1. ¿Cómo se organiza actualmente la administración dentro de su negocio familiar?
2. ¿El negocio cuenta con planificación de actividades o se trabaja de forma espontánea?
3. ¿Cómo se distribuyen las funciones entre los miembros de la familia?
4. ¿Qué tipo de control realizan sobre los ingresos y gastos del negocio?
5. ¿Quién toma las decisiones principales dentro del negocio y cómo se toman?

### B. Crecimiento económico

6. ¿Cómo ha evolucionado el negocio en los últimos años en términos de ingresos?
7. ¿El negocio ha logrado expandirse o mejorar sus servicios/productos?
8. ¿Qué factores considera que han favorecido el crecimiento del negocio?
9. ¿Qué dificultades han limitado el crecimiento económico del negocio?

### C. Relación entre gestión administrativa y crecimiento económico

10. Desde su experiencia, ¿considera que una adecuada gestión administrativa influye en el crecimiento económico del negocio? ¿Por qué?
11. ¿Ha recibido asesoramiento externo, capacitación o apoyo profesional para mejorar la administración del negocio? ¿Qué cambios generó?

12. ¿Qué recomendaciones brindaría a otros negocios familiares para mejorar su crecimiento y sostenibilidad?