



**Graduate School of Business
Máster en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en
Dirección de Empresas**

Empresa Madre, Empresa Hija:

*Creando Una Nueva Entidad Empresarial como Parte de La Estrategia de
Sucesión Para una Empresa Familiar en el Sector Farmacéutico Veterinario en
Paraguay.*

Nombre de tesista	Fabrizio Galli
Email	fabri.galli@outlook.com
LinkedIn	https://www.linkedin.com/in/gallifabri/
Número de legajo	0126911
Director de tesis	Prof. M.Ec. Lucas Pussetto

**Julio 2024
Buenos Aires – Argentina**

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

RESUMEN

La presente tesis se centra en la creación de una nueva entidad empresarial como parte de la estrategia de sucesión para una empresa familiar en el sector farmacéutico veterinario en Paraguay. La investigación aborda la problemática de la sucesión generacional en Empresa 1, una empresa familiar consolidada, proponiendo la creación de Empresa 2 para mitigar los riesgos asociados y fomentar la innovación.

Capítulo 1: Introducción

Este capítulo justifica la importancia de las empresas familiares en la economía paraguaya y presenta los objetivos generales y específicos de la investigación. Se establece la hipótesis de que la creación de una nueva entidad empresarial gestionada por los sucesores es una estrategia viable para asegurar la continuidad, la innovación y el crecimiento sostenible de la empresa familiar.

Capítulo 2: Marco Teórico

Se presentan los fundamentos teóricos sobre empresas familiares, incluyendo el Modelo de los Tres Círculos y el Ciclo de Vida de las Generaciones. También se discuten las estrategias para una sucesión exitosa y los riesgos asociados. Además, se introduce el Modelo Canvas de Negocios y los indicadores financieros clave (VAN, TIR, y periodo de recupero de la inversión) utilizados para evaluar la viabilidad del proyecto.

Capítulo 3: El Sector

Se analiza el sector farmacéutico veterinario en Paraguay, destacando su evolución, contribución económica, y la importancia del sector pecuario y de pequeños animales en la economía nacional. Este análisis contextualiza la relevancia de la propuesta en el entorno industrial específico de la empresa.

Capítulo 4: La Empresa

Se detalla la historia y evolución de Empresa 1, su estructura organizativa y las dinámicas familiares. Utilizando el Modelo de los Tres Círculos, se analiza la interacción entre familia, empresa y propiedad. También se examina el ciclo de vida de las generaciones y la importancia de la etapa de asociación entre generaciones para una sucesión efectiva.

Capítulo 5: Identificación del Problema y Estrategia Propuesta

Se define el problema de la sucesión generacional en Empresa 1 y se describe la propuesta de crear Empresa 2. La nueva entidad permitirá una distribución más equitativa del poder, fomentará la innovación y reducirá los conflictos intergeneracionales. Se presenta el modelo de negocio detallado y el Modelo Canvas para ambas empresas, destacando las sinergias y áreas de independencia operativa.

Capítulo 6: Análisis Financiero

Se realiza un análisis financiero exhaustivo, proyectando la inversión, ingresos, egresos y flujo de fondos. Los indicadores financieros (VAN, TIR y periodo de recupero de la inversión) demuestran la viabilidad económica de la creación de Empresa 2, confirmando que la propuesta es rentable y sostenible a largo plazo.

Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones

Se concluye que la creación de Empresa 2 es una estrategia efectiva para facilitar la sucesión generacional, promoviendo la continuidad operativa y el crecimiento sostenible de la empresa familiar. Se recomienda establecer un sistema de monitoreo y evaluación continua para asegurar el éxito de ambas empresas.

TABLA DE CONTENIDOS

Capítulo 1: Introducción.....	11
1.1. Justificación.....	11
1.2. Objetivo General.....	12
1.3. Objetivos Específicos.....	13
1.4. Hipótesis.....	13
Capítulo 2: Marco Teórico.....	15
2.1. Empresas Familiares.....	15
2.1.1. Características de las Empresas Familiares.....	15
2.1.2. Modelos de Empresas Familiares.....	16
2.1.2.1. Modelo de los Tres Círculos.....	16
2.1.2.2. Ciclo de Vida de las Generaciones.....	17
2.1.3. Sucesión en Empresas Familiares.....	19
2.1.4. Estrategias para una Sucesión Exitosa.....	20
2.1.5. Riesgos de la Sucesión.....	20
2.2. Modelo Canvas de Negocios.....	21
2.3. Indicadores Financieros.....	24
2.3.1. Valor Actual Neto (VAN).....	25
2.3.2. Tasa Interna de Retorno (TIR).....	26
2.3.3. Periodo de Recupero de la Inversión.....	26
Capítulo 3: El Sector.....	28
3.1 El Sector Farmacéutico en el Territorio Paraguayo.....	29
3.1.1 Evolución y Desarrollo del Sector Farmacéutico en Paraguay.....	29
3.1.2 Contribución Económica del Sector Farmacéutico.....	30
3.1.3 Importaciones y Exportaciones en el Sector Farmacéutico Veterinario.....	30
3.2 El Crecimiento del Sector de Pequeños Animales.....	31
3.3 El Sector Pecuario y su Importancia en la Economía Paraguaya.....	32
3.3.1 Tendencias Globales en el Aumento de la Demanda.....	32
3.3.2 Composición de la Población Pecuaria en Paraguay.....	33
3.3.3 Impacto en la Economía Paraguaya.....	33
3.3.4 Importancia en las Exportaciones.....	34
3.3.5 Posición Global como Exportadores.....	34

Capítulo 4: La Empresa.....	36
4.1. Historia de la Empresa.....	36
4.1.1. Orígenes y Fundación.....	36
4.1.2. Reestructuración y Crecimiento.....	36
4.1.3. Logros y Reconocimientos.....	37
4.1.4. Situación Actual.....	37
4.2. Análisis de los Tres Círculos.....	38
4.2.1. Familia.....	39
4.2.2. Empresa.....	39
4.2.3. Propiedad.....	40
4.3. Análisis del Ciclo de Vida de las Generaciones en Empresa 1.....	40
Capítulo 5: Identificación del Problema y Estrategia Propuesta.....	44
5.1. Planteamiento del Problema.....	44
5.1.1. Definición del Problema.....	44
5.1.2. Descripción del Desafío de la Sucesión Generacional.....	44
5.2. Propuesta de Estrategia para la Sucesión Generacional.....	46
5.2.1. Creación de Entidad Empresarial: Empresa 2.....	46
5.2.2. Modelo de Negocio.....	48
5.2.2.1. Cadena de Suministro.....	49
5.2.2.2. Modelo Canvas de Negocios.....	50
Capítulo 6: Análisis Financiero.....	57
6.1. Inversión.....	57
6.1.1. Inversión: Activo Fijo.....	57
6.1.2. Inversión: Intangibles.....	59
6.1.3. Inversión: Capital de Trabajo.....	59
6.1.4. Inversión Total.....	61
6.2. Ingresos.....	61
6.3. Egresos.....	65
6.3.1. Costos.....	65
6.3.2. Gastos.....	66
6.3.3. Remuneraciones.....	68
6.3.4. Egresos Totales.....	70
6.4. Flujo Neto de Fondos.....	70

6.5. Indicadores Financieros.....	72
6.5.1. VAN.....	72
6.5.2. TIR.....	75
6.5.3. Periodo de Recupero de la Inversión.....	77
Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones.....	79
Recomendaciones para Investigaciones Futuras.....	81
8. Referencias.....	83

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de los Tres Círculos.....	14
Figura 2. Ciclo de Vida de las Generaciones.....	16
Figura 3. Plantilla del Modelo Canvas de Negocios.....	20
Figura 4. Intersección Sectorial del Rubro Farmacéutico Veterinario.....	25
Figura 5. Modelo de los Tres Círculos Aplicado a Empresa 1.....	34
Figura 6. Modelo de Ciclo de Vida de las Generaciones Aplicado a Empresa 1.....	37
Figura 7. Modelo de Negocios de Empresa 1.....	45
Figura 8. Modelo Canvas de Negocios de Empresa 1.....	46
Figura 9. Modelo Canvas de Negocios de Empresa 2.....	49
Figura 10. Ventas Históricas de Empresa 1 y Proyección de Ingresos de Empresa 2.....	57

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Activo Fijo.....	53
Tabla 2. Descomposición del Activo Fijo.....	53
Tabla 3. Activos Intangibles.....	54
Tabla 4. Capital de Trabajo.....	55
Tabla 5. Inversión Total.....	55
Tabla 6. Proyección de Ingresos.....	56
Tabla 7. Costos de Mercaderías.....	58
Tabla 8. Gastos Totales.....	59
Tabla 9. Detalle de Cuentas de Gastos.....	60
Tabla 10. Remuneraciones.....	61
Tabla 11. Egresos Totales.....	61
Tabla 12. Flujo Neto de Fondos.....	62
Tabla 13. Cálculo del Valor Actual Neto (VAN).....	64
Tabla 14. Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR).....	65
Tabla 15. Cálculo del Periodo de Recuperación de la Inversión.....	67

Capítulo 1: Introducción

1.1. Justificación

Las empresas familiares representan una parte crucial de la economía mundial y, particularmente, de la economía paraguaya. Según Silva y Vasconcellos (2019), más del 85% de las unidades económicas de Paraguay son empresas familiares, las cuales generan el 65% de los bienes y servicios y el 66% del empleo en el país. A pesar de su importancia, las empresas familiares enfrentan desafíos únicos que pueden afectar su continuidad y éxito a largo plazo. Entre estos desafíos, la sucesión generacional es uno de los más críticos, ya que solo el 30% de las empresas familiares sobreviven a la segunda generación y menos del 15% alcanzan la tercera generación (Ibrahim et al., 2001).

La presente investigación se centra en una empresa familiar paraguaya, referida como Empresa 1, que opera en el sector farmacéutico veterinario. La sucesión generacional en esta empresa es de suma importancia para garantizar la continuidad de su liderazgo y preservar su posición en el mercado. Dado el contexto actual de Empresa 1, donde el padre fundador todavía ocupa el puesto de CEO y uno de sus hijos está designado como sucesor, es vital desarrollar estrategias efectivas para una transición exitosa. Esta situación ofrece una oportunidad única para estudiar y proponer un modelo de sucesión que no solo asegure la continuidad de la empresa, sino que también fomente la innovación y el crecimiento.

El propósito de esta tesis es doble. Primero, se busca analizar el estado actual de la empresa y sus dinámicas familiares utilizando modelos teóricos de empresas familiares, como el Modelo de los Tres Círculos y el Ciclo de Vida de las Generaciones. Segundo, se propone una estrategia de sucesión que incluye la creación de una nueva entidad empresarial (Empresa 2) para facilitar la transición generacional y mitigar los riesgos asociados. Esta propuesta pretende no solo abordar los desafíos de la sucesión, sino también aprovechar las oportunidades para el desarrollo sostenible de las operaciones familiares.

La investigación no solo contribuirá al campo académico proporcionando un estudio de caso detallado sobre la sucesión en empresas familiares paraguayas, sino que también ofrecerá recomendaciones prácticas que pueden ser implementadas por otras empresas familiares en contextos similares. Así, esta tesis busca llenar un vacío en la literatura existente y proporcionar un marco práctico para la gestión de la sucesión generacional en empresas familiares, asegurando su continuidad y éxito a largo plazo.

1.2. Objetivo General

Desarrollar una estrategia integral que incluya la creación de una nueva entidad empresarial para facilitar la sucesión generacional en una empresa familiar del sector farmacéutico veterinario en Paraguay, asegurando la continuidad operativa bajo el liderazgo del actual CEO y promoviendo la innovación y el crecimiento sostenible a través de la gestión independiente por parte de los sucesores.

1.3. Objetivos Específicos

1. **Evaluar** la estructura organizativa y las dinámicas familiares de la empresa familiar del sector farmacéutico veterinario en Paraguay.
2. **Diagnosticar** los desafíos y oportunidades relacionados con la sucesión generacional en la empresa.
3. **Desarrollar** un plan de negocio detallado para la nueva entidad empresarial, especificando su modelo operativo, estructura de propiedad y estrategias de mercado.
4. **Proponer** la creación de una nueva entidad empresarial gestionada por los sucesores para promover la innovación y el crecimiento sostenible.
5. **Realizar** un análisis financiero de la propuesta, incluyendo la inversión necesaria, ingresos proyectados, egresos y principales indicadores financieros.
6. **Recomendar** acciones para la formación continua de los sucesores y la mejora de la comunicación entre el CEO actual y los sucesores para asegurar una transición exitosa.
7. **Formular** conclusiones y recomendaciones basadas en el análisis realizado para guiar la implementación de la estrategia de sucesión y asegurar la continuidad y éxito de la empresa familiar.

1.4. Hipótesis

La creación de una nueva entidad empresarial gestionada por los sucesores, en paralelo con la continuidad operativa bajo el liderazgo del actual CEO, es una estrategia económicamente

viable que permitirá a la empresa familiar en estudio mantener su continuidad, fomentar la innovación y lograr un crecimiento sostenible. Esta hipótesis se verificará mediante los indicadores financieros obtenidos, como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el periodo de recuperación de la inversión. Además, se evaluará el cumplimiento a largo plazo mediante el monitoreo de KPIs financieros y operativos clave, como niveles de ventas, gastos y costos, rentabilidad, y encuestas de satisfacción de empleados y clientes.

Capítulo 2: Marco Teórico

2.1. Empresas Familiares

Las empresas familiares son fundamentales para la economía global, representando un gran porcentaje de las unidades económicas y generando empleo significativo. En Paraguay, existen más de 700.000 empresas familiares, que corresponden aproximadamente al 85% de las unidades económicas del país, producen el 65% de los bienes y servicios, y generan el 66% de los empleos (Silva & Vasconsellos, 2019). A pesar de su importancia, no existe un consenso académico sobre una definición única para este tipo de empresas. Según Ward y Dolan (1998), una empresa familiar es “una organización que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o controle” (Villalba Ávila, 2023). Otros autores definen una empresa familiar como aquella donde la mayoría de la propiedad y el control está en manos de una familia que tiene la intención de pasar el negocio a las siguientes generaciones (Silva & Vasconsellos, 2019).

2.1.1. Características de las Empresas Familiares

Las empresas familiares poseen características distintivas que influyen en su funcionamiento y éxito a largo plazo. Entre estas características se encuentran las fuentes únicas de ventaja competitiva, como un horizonte de inversión a largo plazo derivado de la interacción familiar, la administración y la propiedad, especialmente cuando la unidad familiar es fuerte (Villalba Ávila, 2023). Sin embargo, también pueden presentar estilos autocráticos de dirección que las hacen resistentes a los cambios, una rigidez en el liderazgo que impide el desarrollo de otras personas, y una falta de cuestionamiento del poder establecido (Mucci, 2008).

2.1.2. Modelos de Empresas Familiares

Existen diversos modelos teóricos para entender la dinámica y estructura de las empresas familiares. Entre ellos, se destacan dos modelos fundamentales que se describen a continuación: el Modelo de los Tres Círculos y el Ciclo de Vida de las Generaciones.

2.1.2.1. Modelo de los Tres Círculos

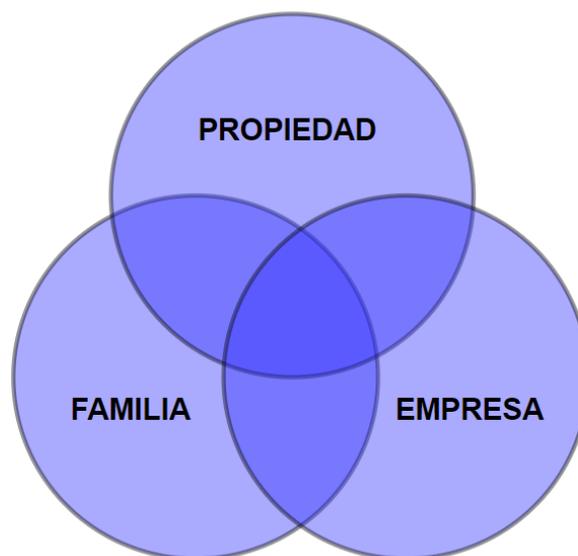


Figura 1. Modelo de los Tres Círculos.
Fuente: Elaboración Propia.

El Modelo de los Tres Círculos, propuesto por Tagiuri y Davis en 1996, es una de las herramientas más reconocidas y utilizadas para analizar las empresas familiares. Este modelo

identifica tres subsistemas interdependientes que interactúan dentro de la empresa familiar: la familia, la empresa y la propiedad .

1. **Familia:** Incluye a todos los miembros de la familia que participan en la empresa, ya sea de manera activa o pasiva. La influencia de la familia puede ser determinante en la toma de decisiones estratégicas y operativas.
2. **Empresa:** Se refiere a la entidad comercial en sí misma, con su estructura organizativa, empleados, procesos y operaciones diarias. Aquí se gestionan las actividades comerciales que generan ingresos y aseguran la continuidad del negocio.
3. **Propiedad:** Este círculo abarca a los propietarios de la empresa, que pueden ser miembros de la familia u otros accionistas. La propiedad define quién tiene control y derechos sobre los activos de la empresa y cómo se distribuyen las ganancias .

Estos tres círculos pueden superponerse de diversas maneras, creando áreas de conflicto y sinergia que deben ser gestionadas adecuadamente para asegurar la continuidad y éxito de la empresa familiar (Tagiuri y Davis, 1996).

2.1.2.2. Ciclo de Vida de las Generaciones

CICLO DE VIDA DE LAS GENERACIONES

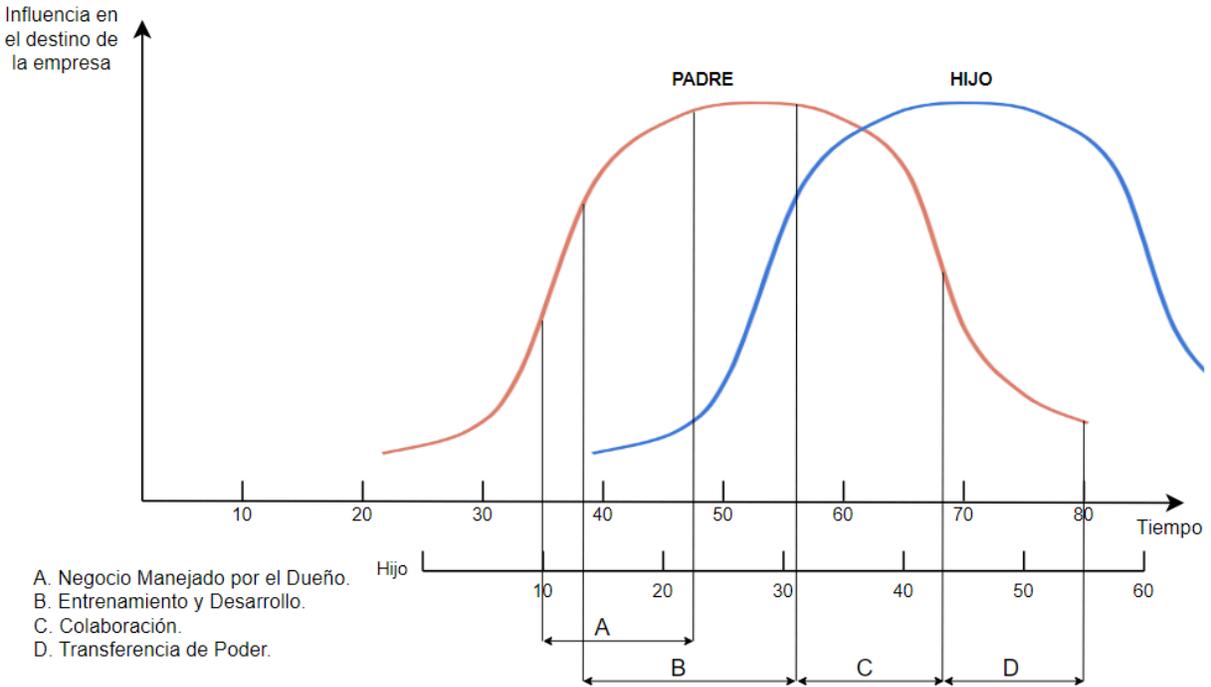


Figura 2. Ciclo de Vida de las Generaciones.

Fuente: Elaboración Propia, traducido de Churchill et al. 1987.

El ciclo de vida de las generaciones es un modelo que describe las etapas que atraviesan las empresas familiares a medida que pasan de una generación a otra. Este modelo, visualizado a través de dos curvas en forma de campana, ilustra cómo la influencia de los predecesores y sucesores en la empresa cambia a lo largo del tiempo.

1. **Empresa Gestionada por el Propietario:** Desde el inicio del negocio hasta la entrada de un miembro de la familia. Las consideraciones familiares influyen, pero no son parte integral del negocio.
2. **Formación y Desarrollo de la Nueva Generación:** La nueva generación aprende sobre el negocio desde la infancia hasta la universidad.
3. **Asociación entre Generaciones:** La nueva generación adquiere competencias empresariales y gerenciales, participando en decisiones políticas.
4. **Transferencia de Poder:** Las responsabilidades operativas y la toma de decisiones pasan de una generación a otra, acelerando a medida que el fundador comienza el proceso de jubilación (Churchill & Hatten, 1987).

En un negocio, este camino puede expresarse como el grado de influencia que un individuo tiene en la dirección y operación del negocio. Cuando se examinan los ciclos de vida de dos generaciones de manera concurrente, se observa una periodicidad natural que produce etapas únicas dentro de la empresa. Estas etapas y las transiciones entre ellas pueden ser productivas y bienvenidas o turbulentas y desestabilizadoras, dependiendo del contexto y la gestión del cambio (Churchill & Hatten, 1987).

2.1.3. Sucesión en Empresas Familiares

La sucesión es uno de los aspectos más críticos y complejos en las empresas familiares. Según Ibrahim et al. (2001), el 60% de las empresas familiares no llega a la segunda generación, y solo

entre un 10% y un 15% alcanzan la tercera generación. Esta baja tasa de éxito subraya la importancia de una planificación adecuada y efectiva para la sucesión.

2.1.4. Estrategias para una Sucesión Exitosa

Para asegurar una sucesión exitosa, es fundamental la planificación adecuada y la profesionalización de la gestión. La creación de órganos de gobierno y reglas claras que regulen las relaciones entre los diferentes actores dentro de la empresa puede disminuir el riesgo estructural y facilitar una transición suave (Silva & Vasconcellos, 2019).

El protocolo familiar, definido como un acuerdo o conjunto de reglas suscrito por los miembros de la familia para garantizar la continuidad de la empresa, es una herramienta eficaz para regular aspectos críticos antes de que surjan discrepancias (Rodríguez & Rodríguez, 2005). Sin embargo, algunos fundadores temen que el proceso de comunicación necesario para su elaboración rompa la supuesta armonía familiar (Rodríguez & Rodríguez, 2007).

2.1.5. Riesgos de la Sucesión

El proceso de sucesión conlleva varios riesgos que pueden amenazar la continuidad de la empresa familiar. Según Silva & Vasconcellos (2019), los factores que contribuyen al fracaso de la sucesión incluyen:

1. Ruptura de la comunicación y la confianza en la unidad familiar (60%).
2. Falta de preparación de los herederos (25%).

3. Ausencia de una visión o misión clara (12%).
4. Atención inadecuada a asuntos de gobernanza y preservación de riqueza (3%).

Los desafíos comunes en la sucesión incluyen la resistencia del líder actual a ceder el control, la falta de preparación de los sucesores, y la ruptura de la comunicación y la confianza dentro de la familia (Silva & Vasconsellos, 2019; Neckebrouck, 2021). Además, la dualidad de objetivos entre la riqueza financiera y la riqueza socioemocional puede complicar aún más el proceso (Silva & Vasconsellos, 2019).

Según el estudio de Huang et al. (2019), "Shadow of the Prince: Parent-incumbents' Coercive Control over Child-successors in Family Organizations", los incumbentes a menudo ejercen un control coercitivo sobre los sucesores, lo que puede complicar aún más la transición. Este control coercitivo puede manifestarse en la resistencia a delegar poder y en la imposición de decisiones estratégicas, lo que podría obstaculizar el desarrollo y la independencia del sucesor. Es crucial que los incumbentes trabajen para encontrar un equilibrio entre el control y la delegación para facilitar una sucesión más armoniosa y efectiva.

2.2. Modelo Canvas de Negocios

El Modelo Canvas de Negocio es una herramienta diseñada para ayudar a visualizar, analizar y diseñar modelos de negocio. Este modelo se compone de nueve bloques que representan los componentes fundamentales de un negocio: segmentos de clientes, propuesta de

valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos. Estos bloques permiten a las empresas describir cómo crean, entregan y capturan valor de manera integral y sistemática.

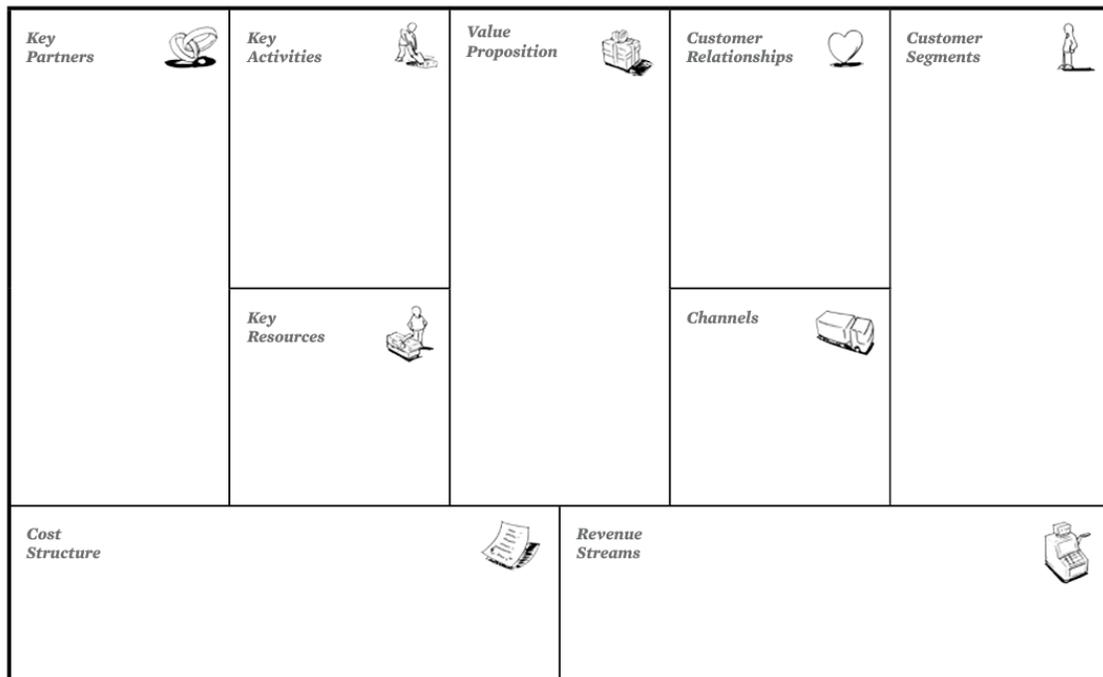


Figura 3. Plantilla del Modelo Canvas de Negocios.

Fuente: Osterwalder & Pigneur 2010.

1. **Segmentos de Clientes:** Define los diferentes grupos de personas u organizaciones que una empresa busca alcanzar y servir. Es esencial identificar los segmentos de clientes para comprender mejor sus necesidades y comportamientos, y así poder ofrecerles productos y servicios adecuados (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 20).
2. **Propuesta de Valor:** Describe la mezcla de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico. La propuesta de valor es el motivo por el cual los

clientes eligen una empresa sobre otra, ya que busca resolver problemas o satisfacer necesidades específicas (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 22).

3. **Canales:** Detalla cómo una empresa se comunica y llega a sus segmentos de clientes para entregar su propuesta de valor. Los canales juegan un papel crucial en la experiencia del cliente y pueden ser directos o indirectos, propios o de socios (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 26).
4. **Relaciones con Clientes:** Describe los tipos de relaciones que una empresa establece con cada segmento de clientes. Estas relaciones pueden variar desde la asistencia personal hasta los servicios automatizados, y son fundamentales para la adquisición y retención de clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 28).
5. **Fuentes de Ingresos:** Representa el efectivo que una empresa genera de cada segmento de clientes. Las fuentes de ingresos pueden ser transaccionales, resultantes de pagos únicos, o recurrentes, resultantes de pagos continuos por la entrega de una propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 30).
6. **Recursos Clave:** Describe los activos más importantes necesarios para hacer que un modelo de negocio funcione. Estos recursos pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos, y pueden ser propiedad de la empresa, alquilados o adquiridos de socios (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 34).
7. **Actividades Clave:** Detalla las acciones más importantes que una empresa debe realizar para que su modelo de negocio funcione. Estas actividades son esenciales para crear y

ofrecer la propuesta de valor, llegar al mercado, mantener las relaciones con los clientes y generar ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 36).

8. **Asociaciones Clave:** Describe la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione. Las asociaciones pueden formarse para optimizar el modelo de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 38).
9. **Estructura de Costos:** Describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocio. La estructura de costos puede ser de dos tipos: orientada a costos, enfocada en minimizar los costos siempre que sea posible, y orientada al valor, enfocada en la creación de valor más que en la minimización de costos (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 41).

El Modelo Canvas de Negocio facilita una comprensión común del negocio y permite una comunicación clara y efectiva entre los miembros del equipo y las partes interesadas. Además, promueve la creatividad y el análisis estratégico para la innovación de modelos de negocio.

2.3. Indicadores Financieros

Al evaluar la viabilidad de proyectos de inversión, es crucial utilizar indicadores financieros que permitan tomar decisiones informadas. Entre los más utilizados se encuentran el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Periodo de Recupero de la

Inversión. Estos indicadores proporcionan diferentes perspectivas sobre la rentabilidad y el riesgo de las inversiones.

2.3.1. Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) es una medida que permite evaluar la viabilidad de un proyecto al considerar el valor temporal del dinero. Este indicador calcula la diferencia entre el valor presente de los flujos de efectivo futuros y la inversión inicial. Si el VAN es positivo, el proyecto es considerado rentable, ya que generará más valor del costo incurrido (Dai et al., 2022).

El VAN se obtiene según la fórmula:

$$(1) \quad \text{VAN} = \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+r)^t} - I_0$$

Donde:

- C_t es el flujo de efectivo en el tiempo t
- r es la tasa de descuento
- t es el tiempo
- I_0 es la inversión inicial

2.3.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es el porcentaje de rendimiento que iguala el valor presente de los flujos de efectivo futuros de una inversión con el costo inicial. La TIR representa la tasa de descuento que hace que el VAN sea cero. Un proyecto es considerado aceptable si la TIR es mayor que el costo del capital (Dai et al., 2022).

La TIR se obtiene resolviendo la siguiente ecuación:

$$(2) \quad 0 = \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1 + \text{TIR})^t} - I_0$$

Donde:

- C_t es el flujo de efectivo en el tiempo t
- TIR es la Tasa Interna de Retorno
- t es el tiempo
- I_0 es la inversión inicial

2.3.3. Periodo de Recupero de la Inversión

El Periodo de Recupero de la Inversión mide el tiempo que se necesita para recuperar la inversión inicial a partir de los flujos de efectivo generados por el proyecto. Este indicador es útil

para evaluar el riesgo de liquidez y la velocidad de recuperación del capital invertido. Un periodo de recupero más corto indica menor riesgo y mayor liquidez (Dai et al., 2022).

El cálculo del periodo de recupero es:

$$(3) \quad \text{Periodo de Recupero} = \frac{\text{Inversión Inicial}}{\text{Flujo de Efectivo Anual Neto}}$$

Para el caso de flujos de efectivo variables, se suma el flujo de efectivo acumulado hasta que iguale o exceda la inversión inicial.

Capítulo 3: El Sector

El sector farmacéutico veterinario en Paraguay se encuentra en la intersección de tres sectores clave: el sector farmacéutico, el sector pecuario y el sector de mascotas. Esta convergencia es fundamental para comprender la dinámica y el funcionamiento de la industria farmacéutica veterinaria, ya que cada uno de estos sectores aporta elementos críticos que influyen en su desarrollo y crecimiento. El diagrama de Venn adjunto ilustra esta intersección, destacando a los diferentes actores involucrados y cómo se relacionan entre sí.

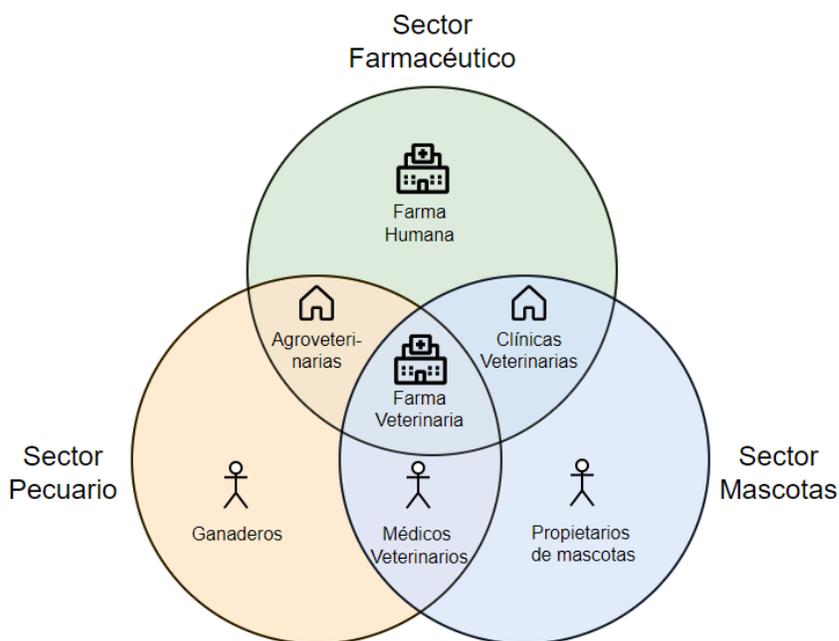


Figura 4. Intersección Sectorial del Rubro Farmacéutico Veterinario.
Fuente: Elaboración propia.

El sector farmacéutico aporta la infraestructura y el conocimiento para la producción de medicamentos, tanto para humanos como para animales. En la intersección con el sector

pecuario, encontramos a las agropecuarias que proveen insumos y medicamentos necesarios para la salud y el bienestar del ganado. Por otro lado, las clínicas veterinarias emergen en la intersección entre el sector farmacéutico y el sector de mascotas, proporcionando servicios esenciales para el cuidado de animales domésticos. En la intersección de los tres sectores, el sector farmacéutico veterinario ocupa un lugar central, atendiendo las necesidades específicas de los médicos veterinarios que trabajan tanto con animales de producción como con mascotas.

Este contexto es esencial para entender la dependencia y la sinergia entre estos sectores. El sector pecuario no solo es un pilar económico para Paraguay, sino que también es fundamental para el suministro de alimentos de origen animal a nivel global. A su vez, el crecimiento del sector de mascotas refleja cambios en la sociedad que demandan mayor atención y cuidado de los animales de compañía. En este capítulo, se analizarán en detalle cada uno de estos sectores, destacando su importancia individual y su contribución conjunta al desarrollo del sector farmacéutico veterinario. A través de esta exploración, se proporcionará una visión comprensiva y holística de los factores que impulsan esta industria en Paraguay.

3.1 El Sector Farmacéutico en el Territorio Paraguayo

El sector farmacéutico constituye un pilar fundamental dentro de la industria manufacturera de Paraguay. El crecimiento y expansión de esta industria no solo ha potenciado la producción de medicamentos, sino que también ha tenido un impacto positivo en sectores vinculados a su cadena productiva, tales como las fábricas de plásticos, cartones y papel, imprentas y gráficas, fábricas de vidrios e importadores de materias primas (Rediex, 2023).

3.1.1 Evolución y Desarrollo del Sector Farmacéutico en Paraguay

La industria farmacéutica en Paraguay se remonta a mediados de los años 30, cuando la preparación de recetas médicas en laboratorios evolucionó hacia una incipiente industria de formulación de medicamentos. Durante los años 40, esta industria experimentó un crecimiento significativo, y a principios de los años 60, comenzaron a establecerse las primeras plantas industriales con el financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), lo que facilitó la consolidación del sector (Servín, 2010).

3.1.2 Contribución Económica del Sector Farmacéutico

Según el Ministerio de Industria y Comercio, el sector químico farmacéutico representa alrededor del 15% del PIB industrial de Paraguay. Este sector robusto y en expansión genera unos 26,000 empleos, de los cuales 6,000 son directos y 20,000 indirectos.

Anualmente, el sector farmacéutico mueve aproximadamente USD 450 millones, con exportaciones que alcanzan los USD 100 millones. México, Panamá, Ecuador, Colombia, Chile, Perú, Bolivia, Argentina, Brasil, Uruguay, y Venezuela son los principales destinos de las exportaciones (Última Hora 2024, Rediex, 2023).

3.1.3 Importaciones y Exportaciones en el Sector Farmacéutico Veterinario

El sector farmacéutico veterinario también ha mostrado un desempeño notable. En 2023, las exportaciones totalizaron USD 7,646,137, mientras que las importaciones ascendieron a USD 16,142,511 (DNIT, 2023). Estos números reflejan la creciente importancia de la industria

farmacéutica veterinaria en el comercio exterior de Paraguay y su capacidad para satisfacer la demanda tanto local como regional.

3.2 El Crecimiento del Sector de Pequeños Animales

El sector de pequeños animales, especialmente el mercado de mascotas como perros y gatos, ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años. Este crecimiento se debe a varios factores, incluyendo una mayor preocupación por la salud y el bienestar de las mascotas.

En Estados Unidos, se ha observado un notable aumento en la tenencia de mascotas. La propiedad de perros aumentó un 18% entre 2016 y 2020, mientras que la propiedad de gatos mostró un incremento del 4% en el mismo período. Además, el afecto hacia las mascotas es considerablemente alto, donde al menos el 61% de los hogares consideran a las mascotas como parte de su familia. En algunos grupos se ha observado que el 82% de los propietarios celebra los cumpleaños de sus mascotas. En respuesta a este creciente afecto, el gasto en servicios veterinarios ha aumentado, con un promedio de \$326 anuales por hogar, de los cuales aproximadamente el 30% se destina a medicamentos veterinarios (American Veterinary Medical Association, 2022).

En Asunción, existe un fuerte afecto y cuidado hacia los perros, evidenciado por el alto índice de relación hombre/perro y el elevado porcentaje de perros adultos en la población. El 54% de las casas tienen al menos un perro, y el 23% de las casas tienen más de un perro. Se estima que hay aproximadamente 102,680 perros en la ciudad, con una relación de un perro por cada cinco habitantes (Málaga et al., 2016).

3.3 El Sector Pecuario y su Importancia en la Economía Paraguaya

Paraguay es un país cuya economía y cultura están profundamente arraigadas en la producción de bienes primarios. La ganadería, en particular, no solo es un pilar económico, sino también una parte integral del tejido social y cultural del país. Este sector ha sido un soporte fundamental para el crecimiento económico, el empleo y las exportaciones, posicionando a Paraguay como un actor importante en el mercado global de carne.

3.3.1 Tendencias Globales en el Aumento de la Demanda

A nivel mundial, se ha observado un aumento significativo en la demanda de productos pecuarios. Este fenómeno está impulsado por varios factores, entre ellos el crecimiento de la población global y el incremento de los ingresos en países en desarrollo. Según la FAO, se espera que la población mundial alcance los diez mil millones de personas para el año 2050, lo cual incrementará la demanda de alimentos de origen animal, como carne, huevos y productos lácteos. Este cambio en los patrones de consumo, con una mayor inclinación hacia proteínas animales, requiere ajustes en la producción agrícola y pecuaria para satisfacer la demanda creciente (SINAFOCAL, 2019).

La urbanización y el aumento del nivel de ingresos en países en desarrollo están acelerando esta transición alimentaria. Se prevé que la producción mundial de carne se sitúe en torno a las 337 millones de toneladas en el presente año, con una sólida expansión en la producción de carne de aves de corral y un avance constante en la producción de carne bovina y ovina. Esta tendencia refleja una oportunidad para países productores como Paraguay de fortalecer su posición en el mercado global.

3.3.2 Composición de la Población Pecuaria en Paraguay

En Paraguay, la ganadería es diversa y abarca varias especies animales. Al cierre de 2022, la población bovina se estimaba en 13,486,617 cabezas, destacando la importancia del ganado bovino en la estructura productiva del país (SENACSA, 2023). Además, la diversidad de la ganadería paraguaya incluye:

- Ovinos: 313,844
- Caprinos: 105,684
- Cerdos: 388,416
- Equinos: 220,083
- Aves: 3,841,228 (SENACSA, Revista Estadística Pecuaria, 2021)

Esta composición refleja no solo la capacidad productiva del país, sino también la importancia de la ganadería en la economía rural y su papel en la seguridad alimentaria nacional.

3.3.3 Impacto en la Economía Paraguaya

La ganadería es una de las actividades productivas más importantes en Paraguay, contribuyendo significativamente al Producto Interno Bruto (PIB). En 2017, la ganadería representó el 19% del sector primario y el 2.2% del PIB real, equivalentes a aproximadamente 750 millones de dólares (SINAFOCAL, 2019). Esta actividad no solo genera ingresos importantes, sino que también proporciona empleo a miles de personas en áreas rurales, promoviendo el desarrollo socioeconómico.

3.3.4 Importancia en las Exportaciones

Paraguay ha consolidado su posición como un importante exportador de carne bovina, con un impacto significativo en la balanza comercial del país. En 2022, las exportaciones de carne bovina alcanzaron un valor FOB de aproximadamente USD 1,733,858,884, representando el 17.41% del total de las exportaciones paraguayas (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2023). Este crecimiento refleja una tendencia ascendente en las exportaciones, con un aumento del 57.74% en comparación con 2018.

El histórico de exportaciones muestra un crecimiento constante:

- 2018: USD 1,099 millones
- 2019: USD 1,023 millones
- 2020: USD 1,117 millones
- 2021: USD 1,561 millones
- 2022: USD 1,733 millones

3.3.5 Posición Global como Exportadores

A nivel global, Paraguay se destaca como uno de los principales exportadores de carne bovina. Según el Observatorio de Complejidad Económica (OEC), Paraguay ocupa el décimo lugar entre los exportadores de carne vacuna, representando el 3.03% de las exportaciones globales con un valor de \$886 millones en exportaciones (OEC, 2022). Esta posición refleja la competitividad y calidad de la producción ganadera paraguaya en el mercado internacional.

La capacidad de Paraguay para mantener y aumentar sus exportaciones de carne bovina no solo fortalece su economía, sino que también refuerza su papel en el suministro global de alimentos, contribuyendo a satisfacer la creciente demanda mundial de productos pecuarios.

Capítulo 4: La Empresa

La empresa objeto de este estudio será referida como Empresa 1. En esta sección, se presentará una introducción detallada sobre su historia y evolución. Posteriormente, se analizará su situación actual utilizando los modelos de empresas familiares estudiados en la sección 2. Este análisis permitirá entender mejor los desafíos y oportunidades que enfrenta Empresa 1, especialmente en el contexto de la sucesión generacional y la continuidad del liderazgo.

4.1. Historia de la Empresa

4.1.1. Orígenes y Fundación

Empresa 1 fue fundada en 1985 por un matrimonio, quienes con un capital inicial de 10,000 dólares otorgado por la madre de la esposa, se embarcaron en la creación de una empresa destinada a proporcionar soluciones en el sector farmacéutico veterinario en Paraguay. En sus comienzos, las formulaciones eran realizadas artesanalmente por los fundadores, utilizando herramientas tan sencillas como un palo de plumero y una jarra de tereré para realizar las mezclas de los ingredientes primarios de los primeros productos. Este periodo inicial de innovación y esfuerzo manual marcó el inicio de una trayectoria ascendente para la empresa.

4.1.2. Reestructuración y Crecimiento

En el año 2000, se redistribuye la propiedad de la empresa, asignándose un 50% de la propiedad para la madre fundadora y el otro 50% repartido equitativamente entre los tres hijos

menores, retirándose el padre fundador de la empresa familiar y de su propiedad. Esta reestructuración no frenó el crecimiento de Empresa 1; por el contrario, abrió un nuevo capítulo en su desarrollo.

En 2002, Empresa 1 adquirió la planta industrial de un Laboratorio Extranjero, lo que permitió expandir sus capacidades de producción para incluir la fabricación de vacunas contra la fiebre aftosa. Esta adquisición fue un hito significativo, ya que permitió a la empresa diversificar su portafolio de productos y fortalecer su posición en el mercado.

4.1.3. Logros y Reconocimientos

En 2022, Empresa 1 fue galardonada con el premio a la mayor empresa exportadora de productos veterinarios en Paraguay, reconocimiento que refleja su éxito y expansión en mercados internacionales. La empresa ha mantenido su compromiso con la calidad y la innovación, logrando posicionar sus productos en 19 países, incluyendo mercados en Centroamérica, Sudamérica, África y Asia.

4.1.4. Situación Actual

Actualmente, Empresa 1 se dedica al desarrollo, producción y comercialización de medicamentos e insumos veterinarios, acumulando más de 30 años de experiencia en el sector. La empresa cuenta actualmente con alrededor de 300 empleados. Su presencia en múltiples

mercados internacionales y su liderazgo en la industria son testimonio de su impacto significativo en la salud animal y la producción pecuaria en Latinoamérica y el mundo.

4.2. Análisis de los Tres Círculos

El Modelo de los Tres Círculos, propuesto por Tagiuri y Davis en 1996, es una herramienta eficaz para entender la dinámica interna de una empresa familiar. Este modelo identifica tres subsistemas interdependientes que interactúan dentro de la empresa familiar: la familia, la empresa y la propiedad. A continuación, se presenta el análisis específico de estos tres círculos para Empresa 1.

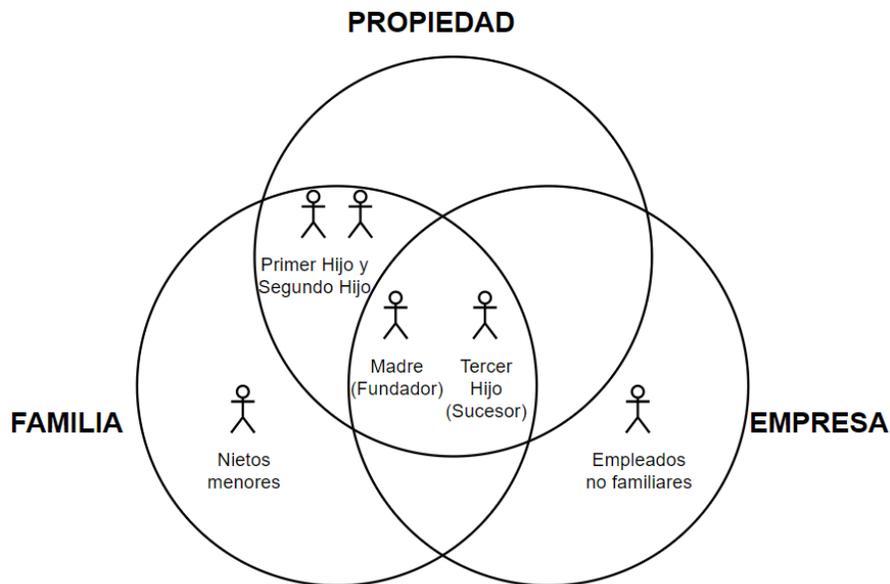


Figura 5. Modelo de los Tres Círculos Aplicado a Empresa 1.
Fuente: Elaboración Propia

4.2.1. Familia

En el círculo de la familia se incluyen todos los miembros de la familia que tienen algún tipo de influencia o participación en la empresa, ya sea directa o indirectamente. En el caso de Empresa 1:

- Fundadora (Madre/Predecesora): Actualmente ocupa el cargo de CEO y lidera la empresa. Su rol es crucial ya que combina su influencia familiar, derechos de propiedad y su participación activa en la gestión de la empresa.
- Primer Hijo: Se ubicaba en la intersección de los círculos de familia y propiedad, pero se retiró de la empresa en el año 2021 debido a conflictos internos.
- Segundo Hijo: También se encuentra en la intersección de los círculos de familia y propiedad, pero no está involucrado en la gestión de la empresa.
- Tercer Hijo (Sucesor): Está en la intersección de los tres círculos. Se encuentra involucrado en la gestión de la empresa y es considerado el sucesor prospecto.
- Nietos: En el círculo de la familia, pero fuera de la empresa y la propiedad, se encuentran los nietos, todos menores de edad.

4.2.2. Empresa

El círculo de la empresa incluye a todos aquellos involucrados en las operaciones diarias, desde la producción hasta la administración. En Empresa 1:

- Empleados No Familiares: Se encuentran exclusivamente en el círculo de la empresa. Estos empleados son esenciales para las operaciones diarias y el éxito continuo de la empresa. Incluyen personal de producción, equipo de investigación y desarrollo, y personal administrativo y de ventas. No existen empleados no familiares con participación accionaria.

4.2.3. Propiedad

El círculo de la propiedad abarca a los individuos que tienen derechos de propiedad sobre la empresa. En Empresa 1:

- Fundadora (Madre/Predecesora): Su influencia se extiende a través de los tres círculos debido a su rol multifacético.
- Primer Hijo y Segundo Hijo: Aunque no estén involucrados en la gestión, tienen influencia en la empresa a través de su participación en la propiedad.
- Tercer Hijo (Sucesor): Similar a la fundadora, su participación abarca los tres círculos, lo que le permite tener una visión holística de la empresa y ser preparado para la eventual sucesión.

4.3. Análisis del Ciclo de Vida de las Generaciones en Empresa 1

Tomando como marco de referencia lo desarrollado en la sección 2.3.2 Ciclo de Vida de las Generaciones, se diagrama en qué fase del ciclo de vida se encuentra Empresa 1, de acuerdo

con las edades del sucesor y el predecesor. En el diagrama presentado a continuación, se ilustra la posición actual del predecesor y del sucesor de acuerdo a sus respectivas edades. Según el modelo propuesto por Churchill (Churchill & Hatten, 1987), Empresa 1 se encuentra en la etapa de asociación entre generaciones.

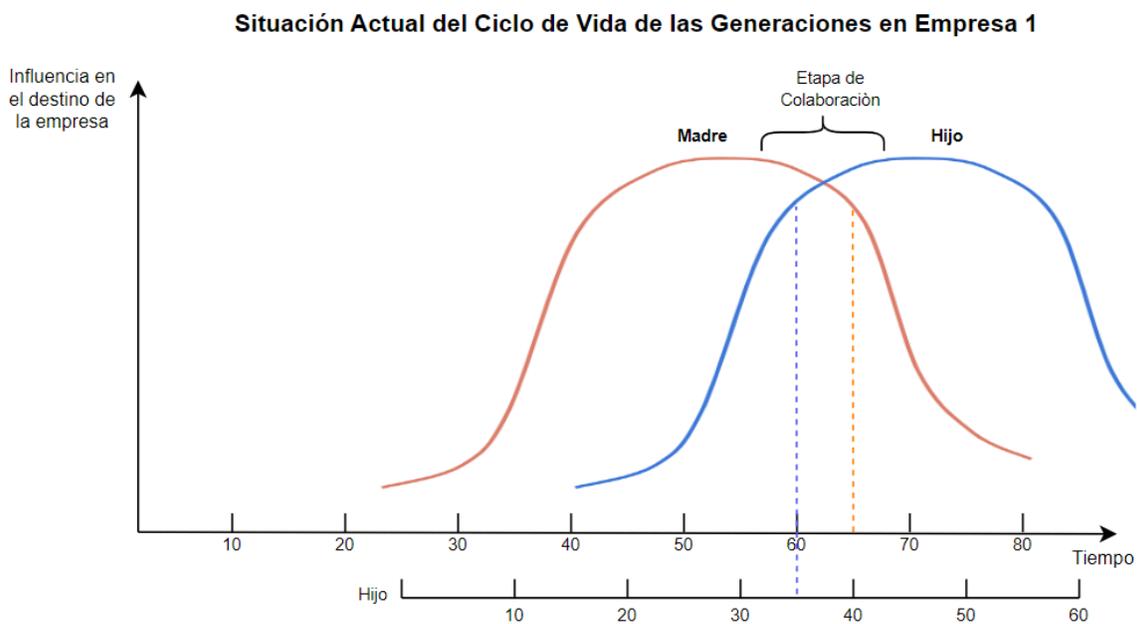


Figura 6. Modelo de Ciclo de Vida de las Generaciones Aplicado a Empresa 1.
Fuente: Elaboración Propia.

Importancia de la Etapa de Asociación entre Generaciones

Este es un momento clave donde ambas generaciones deben trabajar colaborativamente para asegurar una transición armónica hacia la próxima etapa, velando por la sostenibilidad de la empresa.

Churchill y Hatten (1987) señalan que durante la etapa de asociación entre generaciones:

"En algún momento, B', la descendencia ha adquirido suficientes competencias empresariales y gerenciales para tener responsabilidades delegadas y comenzar a involucrarse en decisiones políticas para al menos una parte de la empresa. Esta responsabilidad crece hasta convertirse en una asociación plena y compartida entre las generaciones en operaciones y determinación de metas y políticas".

Variables Sugeridas por las Etapas:

- **Confianza y Crecimiento:** La confianza y el crecimiento se facilitan mediante experiencias y logros de tareas que refuercen la confianza del fundador en el desempeño del sucesor.
- **Factores de la Empresa y el Entorno:** El crecimiento de la empresa, la rentabilidad, la solvencia y la tasa de cambio tecnológico en productos, procesos y mercados influyen en el proceso de compartir el poder.

- **Formación y Educación del Sucesor:** La formación profesional y técnica del sucesor determina las áreas en las que se puede compartir el poder de manera más efectiva.
- **Elección de Áreas para Compartir Poder:** La elección de áreas para compartir poder debe realizarse en diferentes puntos del proceso de asociación compartida.

Recomendaciones para una Transición Exitosa:

1. **Desarrollo de un Plan de Sucesión:** Establecer un plan claro que incluya un cronograma de transición, roles y responsabilidades específicas, y criterios de evaluación para el sucesor.
2. **Formación Continua:** Invertir en la formación continua del sucesor, tanto dentro como fuera de la empresa, para fortalecer sus habilidades gerenciales y estratégicas.
3. **Comunicación Abierta:** Fomentar una comunicación abierta y honesta entre el fundador y el sucesor para abordar cualquier conflicto o diferencia de visión de manera temprana y constructiva.

Este análisis subraya la importancia de la colaboración efectiva y la implementación de estrategias de transición bien planificadas para asegurar la continuidad y el éxito a largo plazo de Empresa 1.

Capítulo 5: Identificación del Problema y Estrategia Propuesta

5.1. Planteamiento del Problema

5.1.1. Definición del Problema

La sucesión generacional es uno de los desafíos más críticos que enfrentan las empresas familiares. Este proceso implica la transferencia de liderazgo y propiedad de una generación a la siguiente, y puede determinar la continuidad y el éxito a largo plazo de la empresa. En el contexto de Empresa 1, la transición de liderazgo desde la fundadora (CEO actual) al tercer hijo (sucesor presunto) se encuentra en una fase crítica de asociación entre generaciones.

5.1.2. Descripción del Desafío de la Sucesión Generacional

Actualmente, Empresa 1 disfruta de un éxito significativo tanto en términos de rentabilidad como de liderazgo en el mercado. Ha mantenido su posición destacada en la industria farmacéutica veterinaria y ha logrado una expansión internacional considerable. Sin embargo, el problema crítico que enfrenta es el prospecto de una sucesión exitosa que garantice la continuidad de este éxito.

El principal desafío en la sucesión generacional radica en la complejidad de equilibrar las dinámicas familiares con las necesidades empresariales. Según Churchill y Hatten (1987), la etapa de asociación entre generaciones es crucial para establecer una colaboración efectiva entre el predecesor y el sucesor. Durante esta fase, ambos deben trabajar juntos para asegurar que el sucesor adquiera las competencias necesarias y que el conocimiento institucional se transfiera de manera efectiva.

Factores Críticos y Desafíos:

1. **Falta de Protocolo Familiar:** No existe un protocolo familiar formal y tampoco existen intenciones declaradas sobre su preparación. La ausencia de este documento esencial complica la planificación y gestión de la sucesión, ya que no hay directrices claras sobre el rol de cada miembro de la familia en la empresa, ni sobre la forma en que se deben manejar los conflictos y las decisiones estratégicas.
2. **Falta de un Plan de Sucesión:** La ausencia de un plan de sucesión detallado es uno de los desafíos más críticos que enfrenta Empresa 1. Un plan de sucesión efectivo debería incluir un cronograma claro para la transición de liderazgo, criterios específicos para la selección del sucesor y estrategias de desarrollo profesional para los miembros de la próxima generación. Sin este plan, la empresa corre el riesgo de enfrentar incertidumbres y conflictos durante el proceso de sucesión, lo que puede afectar negativamente su estabilidad y continuidad.
3. **Conflictos Internos:** Han existido conflictos internos entre uno de los hijos y el fundador, que han generado fricciones dentro de la empresa. Estos conflictos, si no se manejan adecuadamente, pueden escalar y afectar la cohesión familiar y la toma de decisiones estratégicas, poniendo en riesgo la continuidad del negocio.
4. **Resistencia al Cambio:** Existe cierta resistencia a delegar el control total o parcial de la empresa, lo cual es comprensible dada su larga trayectoria y conexión personal con el

socio fundador. Esta resistencia puede dificultar la transición generacional y la implementación de nuevas ideas y enfoques que podrían beneficiar a la empresa.

5. **Desafíos de Diferencias de Liderazgo y Visión:** Existen diferencias en estilos de liderazgo y visión empresarial entre la generación actual y la próxima. Estas diferencias pueden generar fricciones y desacuerdos sobre la dirección estratégica de la empresa, afectando su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado y las nuevas oportunidades.
6. **Continuidad de la Empresa en el Entorno Familiar:** El fundador ha mencionado la intención de vender la empresa a falta de una sucesión efectiva. Esta posibilidad refleja la gravedad del problema de la sucesión y la necesidad urgente de abordar los desafíos existentes para asegurar la continuidad de la empresa dentro del entorno familiar.

5.2. Propuesta de Estrategia para la Sucesión Generacional

La presente propuesta se basa en un enfoque dual que combina la mejora de una empresa existente con la creación de una nueva entidad. Este enfoque está diseñado para abordar los desafíos inherentes a la sucesión generacional y promover el desarrollo sostenible de las operaciones familiares.

5.2.1. Creación de Entidad Empresarial: Empresa 2

La propuesta plantea la creación de una nueva entidad empresarial, referida como Empresa 2, que será gestionada exclusivamente por el segundo y el tercer hijo. El tercer hijo,

quien anteriormente fue designado como el sucesor, asumirá el rol de Presidente. La propiedad de Empresa 2 se dividirá equitativamente entre los dos hermanos, fomentando una estructura de liderazgo compartido.

Empresa 2 se constituirá como una empresa satélite, con cierta dependencia de Empresa 1 para la provisión de mercaderías y acceso a la cartera de clientes, pero también con un grado significativo de independencia. Esta autonomía permitirá a los sucesores implementar sus propias ideas y estrategias, desarrollando su potencial profesional y contribuyendo a la innovación y crecimiento de la organización.

Cabe mencionar que Empresa 1 seguirá al mando y control del actual CEO, que es el socio fundador.

La introducción de Empresa 2 como nueva entidad empresarial tiene varias ventajas:

1. **Descentralización del Poder:** La creación de Empresa 2 permite una distribución más equitativa del poder y las responsabilidades entre los sucesores, reduciendo la presión sobre el sucesor designado en Empresa 1.
2. **Fomento de la Innovación:** Al tener su propia entidad, los sucesores pueden experimentar con nuevas estrategias y enfoques sin afectar las operaciones de Empresa 1, fomentando un ambiente de innovación y creatividad.
3. **Reducción de Conflictos:** La independencia operativa de Empresa 2 ayuda a minimizar los conflictos potenciales entre las generaciones, ya que cada entidad puede operar bajo sus propios lineamientos y objetivos.

4. **Desarrollo Profesional:** Gestionar Empresa 2 brinda a los sucesores una valiosa experiencia de liderazgo y gestión, preparándolos mejor para futuros roles en Empresa 1.
5. **Preparación para la Sucesión:** Esta propuesta también facilita la preparación para la sucesión de Empresa 1 en una fecha futura. Al desarrollar sus habilidades y ganar experiencia en la gestión de Empresa 2, los sucesores estarán mejor preparados para asumir roles de liderazgo en Empresa 1 cuando llegue el momento de la transición. Esta preparación previa asegura una sucesión más fluida y efectiva, reduciendo el riesgo de interrupciones en la continuidad operativa de Empresa 1. Además, la existencia de Empresa 2 permite que los sucesores demuestren su capacidad de liderazgo y gestión en un entorno controlado, generando confianza tanto en la familia como en los demás stakeholders.

En resumen, la creación de Empresa 2 como parte de la estrategia de sucesión generacional no solo aborda los desafíos actuales, sino que también ofrece una plataforma para el desarrollo sostenible y la innovación dentro del entorno familiar empresarial.

5.2.2. Modelo de Negocio

La siguiente sección describe en detalle el modelo de negocio para ambas empresas, resaltando las sinergias y áreas de independencia operativa. La creación de Empresa 2 como una extensión de Empresa 1 tiene como objetivo optimizar la cadena de suministro y especializar las actividades de cada entidad para garantizar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo.

5.2.2.1. Cadena de Suministro

El modelo de negocio actual de Empresa 1 abarca toda la cadena de suministro, desde la fabricación hasta la distribución mayorista y la venta minorista. La siguiente etapa de la estrategia propone un quiebre en esta cadena, delegando la venta minorista a Empresa 2.

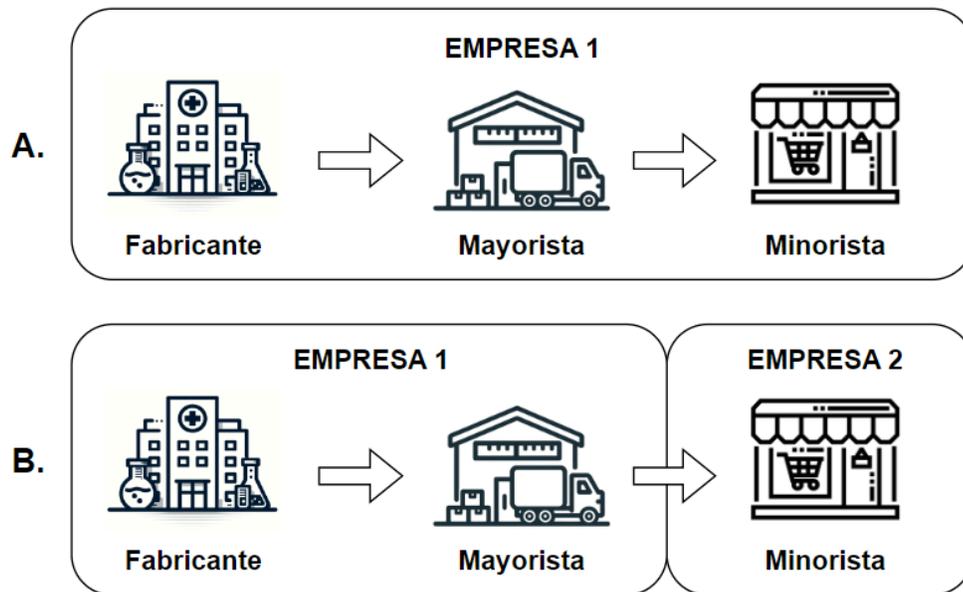


Figura 7. Modelo de Negocios de Empresa 1.

(A) Antes de la creación de Empresa 2. (B) Luego de la creación de Empresa 2. Fuente: Elaboración Propia.

Escenario A: Modelo Actual

- Fabricante: Empresa 1 produce medicamentos y productos veterinarios.
- Mayorista: Empresa 1 distribuye estos productos a nivel nacional y realiza exportaciones.

- Minorista: Empresa 1 vende directamente a estancieros y veterinarios.

Escenario B: Modelo Propuesto

- Fabricante y Mayorista: Empresa 1 se centrará en la producción y distribución mayorista de sus productos.
- Minorista: Empresa 2 se encargará de la venta minorista, atendiendo directamente a estancieros y veterinarios.

5.2.2.2. Modelo Canvas de Negocios

Se procederá a desarrollar un modelo Canvas detallado para ambas empresas, resaltando las sinergias y áreas de independencia operativa, así como las estrategias de mercado y crecimiento previstas para garantizar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo.

MODELO CANVAS - EMPRESA 1



Figura 8. Modelo Canvas de Negocios de Empresa 1.

Fuente: Elaboración Propia.

Empresa 1, como fabricante de productos veterinarios, se distingue por una estructura empresarial robusta que facilita la ejecución de sus actividades clave.

Socios Clave: La empresa se apoya en accionistas, el grupo familiar, representantes en el exterior, proveedores y el ente regulador (SENACSA). Estos socios son fundamentales para garantizar la operación eficiente y la calidad de sus productos.

Actividades Clave: Las principales actividades incluyen la importación de materias primas, fabricación de productos, exportación, y la distribución tanto mayorista como minorista.

Estas actividades aseguran una cadena de suministro eficiente y una oferta de productos diversificada.

Recursos Clave: Empresa 1 cuenta con recursos esenciales como el capital operativo, una planta industrial bien equipada, una variada cartera de productos y clientes, y un equipo humano altamente capacitado. Estos recursos permiten mantener altos estándares de producción y servicio.

Propuesta de Valor: La empresa se enfoca en ofrecer productos de alta calidad, precios competitivos, una amplia variedad de productos y un salón comercial para atención directa al cliente. Esta propuesta de valor es clave para diferenciarse en el mercado.

Relación con Clientes: La relación con los clientes se gestiona a través de atención en tienda y visitantes médicos, lo que asegura un servicio personalizado y un seguimiento continuo de las necesidades del cliente.

Canales: Los productos se distribuyen mediante representantes en el exterior, agroveterinarias, clínicas veterinarias y venta directa. Esta diversificación de canales permite a la empresa llegar a un amplio espectro de clientes.

Segmento de Clientes: Empresa 1 atiende a médicos veterinarios, ganaderos y propietarios de mascotas. Este enfoque diversificado permite a la empresa cubrir diversas necesidades en el sector veterinario.

Estructura de Costos: Los costos principales incluyen la compra de materias primas, mantenimiento de la planta industrial y remuneraciones al personal. Esta estructura de costos es gestionada para maximizar la eficiencia y la rentabilidad.

Fuente de Ingresos: Las principales fuentes de ingresos son las ventas de exportación, ventas mayoristas y ventas minoristas. Esta combinación de fuentes de ingresos asegura la estabilidad financiera y el crecimiento continuo de la empresa.

Este modelo Canvas de Empresa 1 ilustra cómo una estructura empresarial sólida, combinada con recursos clave y actividades estratégicas, permite a la empresa mantenerse como un líder en el sector farmacéutico veterinario en Paraguay.

MODELO CANVAS - EMPRESA 2



Figura 9. Modelo Canvas de Negocios de Empresa 2.
Fuente: Elaboración Propia.

Empresa 2, diseñada como una extensión de Empresa 1, comparte varios aspectos clave con su predecesora, pero operando a una escala reducida y con menor complejidad.

Socios Clave: Al igual que Empresa 1, Empresa 2 se apoya en el grupo familiar, pero también depende directamente de Empresa 1 para el suministro de productos. Esta relación asegura una continuidad en la calidad y la disponibilidad de productos.

Actividades Clave: La principal actividad de Empresa 2 es la venta minorista, enfocándose en llegar directamente a los consumidores finales. Esta actividad permite una interacción más cercana con los clientes y una respuesta ágil a sus necesidades.

Recursos Clave: Los recursos esenciales de Empresa 2 incluyen una cartera de productos y una cartera de clientes establecida. Estos recursos son fundamentales para mantener la operación diaria y asegurar un flujo constante de ingresos.

Propuesta de Valor: Similar a Empresa 1, Empresa 2 ofrece productos de alta calidad a precios competitivos, una amplia variedad de productos y la comodidad de un salón comercial. Esta propuesta de valor busca atraer y retener a clientes finales mediante un servicio personalizado.

Relación con Clientes: La relación con los clientes se gestiona principalmente a través de atención en tienda y visitadores médicos, proporcionando un servicio personalizado y un contacto continuo para satisfacer las necesidades del cliente.

Canales: Empresa 2 utiliza la venta directa como su principal canal de distribución, enfocándose en la interacción personal con los clientes en el salón comercial. Este canal permite una experiencia de compra directa y conveniente.

Segmento de Clientes: Los segmentos de clientes incluyen médicos veterinarios, ganaderos y propietarios de mascotas, similar a Empresa 1. Este enfoque permite a Empresa 2 atender a un mercado diversificado dentro del sector veterinario.

Estructura de Costos: Los costos principales de Empresa 2 incluyen la compra de mercaderías y las remuneraciones al personal. Estos costos son manejados de manera eficiente para mantener la rentabilidad y la sostenibilidad de la empresa.

Fuente de Ingresos: La principal fuente de ingresos de Empresa 2 proviene de las ventas minoristas. Este enfoque en el consumidor final permite generar ingresos constantes y estables.

En resumen, Empresa 2, aunque comparte varios aspectos fundamentales con Empresa 1, opera de manera más sencilla y directa, enfocándose en la venta minorista y manteniendo una estructura operativa menos compleja. Esta simplicidad permite una respuesta más rápida y flexible a las necesidades del mercado, asegurando la continuidad del legado familiar en el sector farmacéutico veterinario.

Capítulo 6: Análisis Financiero

En este capítulo, se realizará un análisis financiero detallado de la inversión, ingresos, egresos, flujo de fondos y principales indicadores financieros del proyecto. Este análisis tiene como objetivo evaluar la viabilidad económica del proyecto y proporcionar una base sólida para la toma de decisiones estratégicas. Todos los valores monetarios son expresados en la moneda oficial del Paraguay, el Guaraní Paraguayo (denotado en este capítulo con el símbolo Gs.).

6.1. Inversión

La inversión inicial es un componente crucial para el arranque de cualquier proyecto empresarial. Este apartado desglosa las distintas categorías de inversión necesarias para la puesta en marcha de la nueva empresa, incluyendo activos fijos, intangibles y capital de trabajo.

La totalidad de la inversión será financiada con capital propio, por lo que no serán considerados gastos financieros.

6.1.1. Inversión: Activo Fijo

El activo fijo incluye todos los bienes tangibles necesarios para el funcionamiento de la empresa. Estos activos son fundamentales para las operaciones diarias y tienen una vida útil prolongada. En este subcapítulo, se desglosa la inversión en mobiliario comercial, equipos informáticos y rodados, detallando cada categoría con sus respectivos costos.

El activo fijo previsto responde a recursos necesarios para el desarrollo de la actividad comercial de la misma manera en la que es operada por Empresa 1, reflejando en cierto modo los activos utilizados por la empresa madre para la venta minorista.

ACTIVO FIJO	
Mobiliario Comercial	179,500,000Gs.
Equipos informáticos	20,000,000Gs.
Rodados	170,000,000Gs.
Total	369,500,000Gs.

Tabla 1. Activo Fijo.

Fuente: Elaboración Propia.

MOBILIARIO	Medida	Cantidad	Precio Unit	Total
Exhibidores	unitario	10	5,000,000Gs.	50,000,000Gs.
Estantería de pared	metro lineal	15	2,500,000Gs.	37,500,000Gs.
Mueble de Caja	unidad	2	6,000,000Gs.	12,000,000Gs.
Estantería depósito	metro lineal	10	8,000,000Gs.	80,000,000Gs.
Total				179,500,000Gs
EQUIPOS INFORMÁTICOS				
	Cantidad	Precio Unit	Total	
Computadora	5	4,000,000Gs.	20,000,000Gs.	
Total Equipos Informáticos			20,000,000Gs.	
RODADOS				
	Cantidad	Precio	Total	
Camioneta de Reparto	1	150,000,000Gs.	150,000,000Gs	
Moto	1	20,000,000Gs.	20,000,000Gs.	
Total Rodados			170,000,000Gs	

Tabla 2. Descomposición del Activo Fijo.

Fuente: Elaboración Propia.

6.1.2. Inversión: Intangibles

Las inversiones en activos intangibles son esenciales para establecer y proteger la presencia y operatividad de la empresa en el mercado. Este apartado incluye los costos asociados con el desarrollo de la página web, gastos de lanzamiento y gastos legales, los cuales son críticos para la formalización y marketing inicial de la empresa.

INTANGIBLES	
Página web (ecommerce)	15,000,000Gs.
Gastos de lanzamiento	35,000,000Gs.
Gastos Legales	15,000,000Gs.
Total Intangibles	65,000,000Gs.

Tabla 3. Activos Intangibles.
Fuente: Elaboración Propia.

6.1.3. Inversión: Capital de Trabajo

El capital de trabajo representa los fondos necesarios para cubrir las operaciones diarias de la empresa durante los primeros meses. Este subcapítulo desglosa los requerimientos de capital para mercaderías, salarios y otros gastos operativos, asegurando que la empresa pueda operar sin interrupciones desde el inicio.

Para determinar el capital de trabajo necesario, se ha contemplado un período de 3 meses de operaciones. Esto significa que se deben disponer de los recursos materiales suficientes para solventar los costos de los primeros 3 meses del proyecto. Los costos incluyen mercaderías,

salarios y otros gastos operativos. Los valores para cada rubro se han calculado basándose en los costos del primer año, que se encuentran detallados en las tablas: Tabla 7 para costos de mercaderías, Tabla 8 para gastos varios y Tabla 10 para salarios. Los montos mensuales se han obtenido dividiendo los costos anuales por doce, asegurando una proyección precisa y sostenible del capital de trabajo necesario.

CAPITAL DE TRABAJO	
Mercaderías	
Costo de mercadería mensual	621,214,182Gs.
Meses de stock	3
Capital Trabajo Mercaderías	1,863,642,547Gs.
Salarios	
Mensual	51,680,000Gs.
Meses de cobertura	3
Capital trabajo Salarios	155,040,000Gs.
Otros Gastos	
Mensual	29,454,279Gs.
Meses de cobertura	3
Capital trabajo otros gastos	88,362,838Gs.
Total Capital de Trabajo	2,107,045,385Gs.

*Tabla 4. Capital de Trabajo.
Fuente: Elaboración Propia.*

6.1.4. Inversión Total

Aquí se resume la inversión total necesaria para la puesta en marcha del proyecto, combinando las inversiones en activos fijos, intangibles y capital de trabajo. Este cálculo global es fundamental para determinar la financiación requerida y planificar la estructura de capital.

TOTAL INVERSIÓN	
Activo fijo	449,500,000Gs.
Activo Corriente	2,107,045,385Gs.
Intangibles	65,000,000Gs.
Total Inversión	2,556,545,385Gs.

Tabla 5. Inversión Total.
Fuente: Elaboración Propia.

6.2. Ingresos

Este apartado proyecta los ingresos esperados de la empresa durante los primeros cinco años de operación. Los ingresos se estiman a partir de la venta de productos fabricados por la empresa madre y otros productos complementarios, considerando un incremento interanual basado en las tendencias del mercado y en un análisis exhaustivo de las dinámicas comerciales.

Justificación del Incremento Interanual

La proyección de ingresos para el primer año del proyecto asume que las ventas serán similares al último año de ventas de Empresa 1 al segmento en cuestión, utilizando una

estimación conservadora como punto de partida. Esta suposición está respaldada por el gráfico de ventas que se presenta a continuación, el cual ilustra claramente las tendencias de crecimiento.

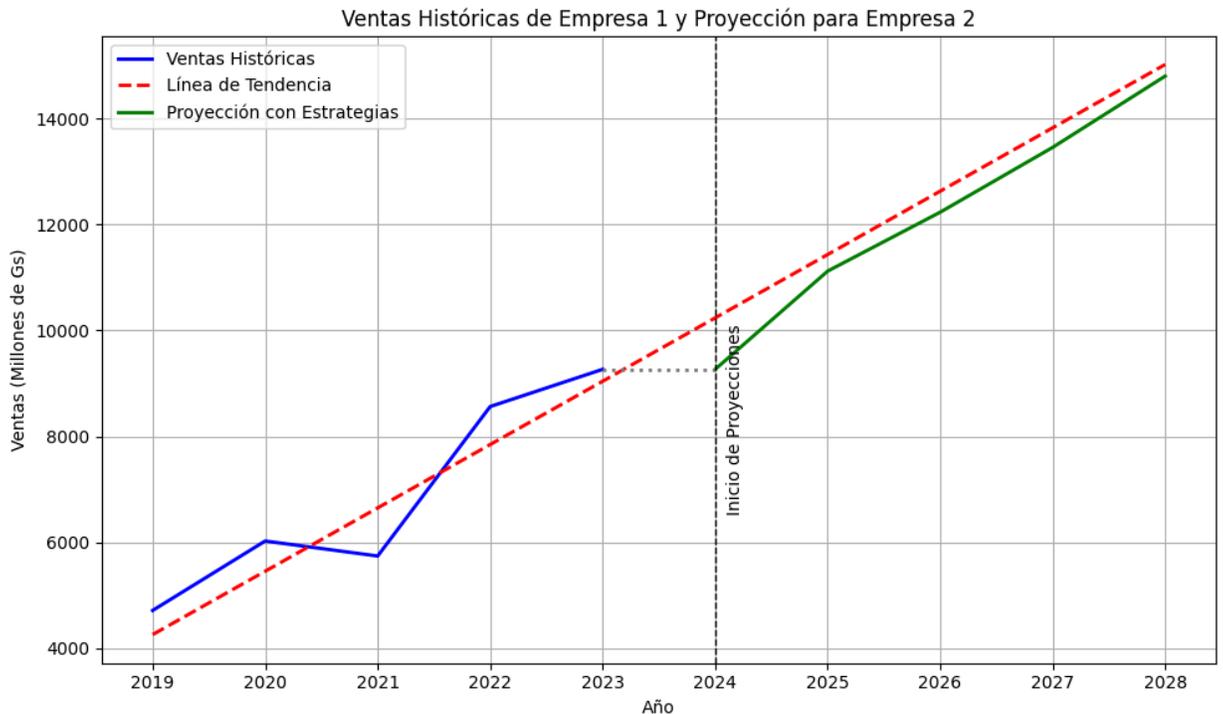


Figura 10. Ventas Históricas de Empresa 1 y Proyección de Ingresos de Empresa 2.
Fuente: Elaboración Propia.

En el gráfico, se puede observar:

- **Línea Azul (Ventas Históricas de Empresa 1):** Representa las ventas de Empresa 1 desde 2019 hasta 2023 para el segmento de clientes en cuestión. Esta línea muestra un crecimiento variable pero generalmente ascendente, con un aumento compuesto anual

aproximado del 10%. Estos datos históricos proporcionan una base sólida para las proyecciones futuras.

- **Línea Roja (Línea de Tendencia):** La línea de tendencia es una regresión lineal calculada a partir de los datos de ventas históricas de Empresa 1. Esta línea muestra la tendencia general de crecimiento del 10% que Empresa 1 ha experimentado y se extiende hacia los años siguientes hasta 2028, sirviendo como referencia para las proyecciones de Empresa 2.
- **Línea Verde (Proyección de Empresa 2):** Esta línea muestra las proyecciones de ventas para Empresa 2. Se asume que el primer año (2024) tendrá ventas equivalentes a 9,265,135,194 Gs, igual que el año anterior de Empresa 1, debido a la transferencia de la base de clientes y volúmenes de transacción. Se proyecta un aumento significativo del 20% en el segundo año debido a factores estratégicos, y posteriormente se asume un crecimiento anual del 10%, consistente con la tasa observada históricamente en Empresa 1.

Factores Estratégicos para el Crecimiento Proyectado

1. **Ubicación Más Competitiva:** Empresa 2 se beneficiará de una ubicación geográfica mejorada, aumentando la visibilidad y accesibilidad, lo que se espera atraiga a más clientes y, en consecuencia, incremente las ventas.

2. **Incorporación del Canal de E-commerce:** La adición de un canal de ventas en línea permitirá a Empresa 2 expandir su alcance a un mercado más amplio y diversificado. Según estudios recientes, el e-commerce ha sido un motor clave para el aumento de ingresos en diversas industrias, contribuyendo significativamente al crecimiento de las ventas.
3. **Nueva Gestión y Estrategias de Ventas:** La nueva generación implementará estrategias de ventas innovadoras, que incluyen un enfoque personalizado en la atención al cliente y el uso de análisis de datos para optimizar las operaciones de venta, mejorando la eficiencia y maximizando las oportunidades de venta.

La siguiente tabla describe la proyección de ventas para los primeros 5 años del proyecto.

INGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento interanual		20%	10%	10%	10%
Venta Productos Fabricados por Empresa 1	6,000,622,122Gs.	7,200,746,546Gs.	7,920,821,201Gs.	8,712,903,321Gs.	9,584,193,653Gs.
Venta Otros Productos	3,264,513,072 Gs.	3,917,415,686Gs.	4,309,157,255Gs.	4,740,072,980Gs.	5,214,080,278Gs.
Total Ventas	9,265,135,194Gs.	11,118,162,232Gs.	12,229,978,456Gs.	13,452,976,301Gs.	14,798,273,931Gs.

Tabla 6. Proyección de Ingresos.

Fuente: Elaboración Propia.

6.3. Egresos

En esta sección, se analizan los costos y gastos operativos esperados de la empresa. Los egresos incluyen el costo de mercaderías, gastos operativos y remuneraciones, proporcionando una visión clara de las obligaciones financieras de la empresa.

6.3.1. Costos

Los costos de mercaderías se desglosan en productos fabricados por la empresa madre y otros productos. Este apartado analiza el markup aplicado a cada categoría y proyecta los costos anuales durante los primeros cinco años de operación.

Los costos de mercadería son obtenidos a partir de los ingresos utilizando la fórmula:

$$(4) \quad \text{Costo de Mercaderías} = \frac{\text{Ingresos}}{1 + \text{Markup}}$$

Se ha acordado un markup diferencial del 40% para los productos fabricados por Empresa 1. Es decir, Empresa 2 comprará mercaderías a Empresa 1 a un precio P para luego ser vendidas a un precio $1.4P$. Por lo tanto, el costo de mercaderías para los productos fabricados por Empresa 1 se obtiene dividiendo los ingresos proyectados por 1.4.

Se considera un markup fijo del 15% para las mercaderías de otros proveedores. Esto implica que el costo de mercaderías de estos productos se calcula dividiendo los ingresos proyectados por 1.15.

Aplicando estas fórmulas, los costos de mercaderías para cada año se detallan a continuación:

COSTO DE MERCADERÍAS	Mark up	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Productos Fabricados por Empresa 1	40%	4,286,158,659Gs.	5,143,390,390Gs.	5,657,729,429Gs.	6,223,502,372Gs.	6,845,852,609Gs.
Otros Productos	15%	2,838,707,019Gs.	3,406,448,423Gs.	3,747,093,265Gs.	4,121,802,591Gs.	4,533,982,850Gs.
Total Costo Merc.		7,124,865,677Gs.	8,549,838,813Gs.	9,404,822,694Gs.	10,345,304,964Gs.	11,379,835,460Gs.

Tabla 7. Costos de Mercaderías.
Fuente: Elaboración Propia.

6.3.2. Gastos

Se detallan los gastos operativos de la empresa, incluyendo comisiones, alquileres, servicios, marketing, mantenimiento y artículos de oficina y limpieza. Este análisis permite identificar y controlar los gastos recurrentes para asegurar una gestión financiera eficiente.

El inmueble donde se realizarán las operaciones comerciales es propiedad del grupo familiar. Debido a esto, se concede un año de periodo de gracia para el pago del alquiler, permitiendo así una mayor flexibilidad financiera durante el primer año de operación.

Las comisiones asignadas representan el 1% del nivel de ventas, siguiendo la misma política comercial utilizada por Empresa 1. Los gastos de marketing también siguen la misma estrategia que Empresa 1, asegurando consistencia en la promoción y visibilidad de los productos.

Los gastos de servicios son estimados en base a los costos incurridos por Empresa 1 para la venta minorista. Esta metodología permite una proyección más precisa y asegura que los gastos operativos sean manejados de manera eficiente.

GASTOS TOTALES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisiones	92,651,352Gs.	111,181,622Gs.	122,299,785Gs.	134,529,763Gs.	147,982,739Gs.
Alquileres	0Gs.	262,440,000Gs.	349,920,000Gs.	437,400,000Gs.	524,880,000Gs.
Servicios	88,800,000Gs.	88,800,000Gs.	88,800,000Gs.	88,800,000Gs.	88,800,000Gs.
Marketing	120,000,000Gs.	144,000,000Gs.	172,800,000Gs.	207,360,000Gs.	248,832,000Gs.
Mantenimiento	40,000,000Gs.	40,000,000Gs.	40,000,000Gs.	40,000,000Gs.	40,000,000Gs.
Artículos	12,000,000Gs.	12,000,000Gs.	12,000,000Gs.	12,000,000Gs.	12,000,000Gs.
Total	353,451,352Gs.	658,421,622Gs.	785,819,785Gs.	920,089,763Gs.	1,062,494,739Gs.

Tabla 8. Gastos Totales.
Fuente: Elaboración Propia.

A. COMISIONES		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa	1.0%					
Comisión		92,651,352Gs.	111,181,622Gs.	122,299,785Gs.	134,529,763Gs.	147,982,739Gs.
Total		92,651,352Gs.	111,181,622Gs.	122,299,785Gs.	134,529,763Gs.	147,982,739Gs.

B. ALQUILERES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inmueble Comercial	0Gs.	262,440,000Gs.	349,920,000Gs.	437,400,000Gs.	524,880,000Gs.
Total	0Gs.	262,440,000Gs.	349,920,000Gs.	437,400,000Gs.	524,880,000Gs.

C. SERVICIOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Electricidad	36,000,000Gs.	36,000,000Gs.	36,000,000Gs.	36,000,000Gs.	36,000,000Gs.
Agua	3,600,000Gs.	3,600,000Gs.	3,600,000Gs.	3,600,000Gs.	3,600,000Gs.
Internet	3,600,000Gs.	3,600,000Gs.	3,600,000Gs.	3,600,000Gs.	3,600,000Gs.
Teléfono	6,000,000Gs.	6,000,000Gs.	6,000,000Gs.	6,000,000Gs.	6,000,000Gs.
Alarma	3,600,000Gs.	3,600,000Gs.	3,600,000Gs.	3,600,000Gs.	3,600,000Gs.

Seguridad	36,000,000Gs.	36,000,000Gs.	36,000,000Gs.	36,000,000Gs.	36,000,000Gs.
Total	88,800,000Gs.	88,800,000Gs.	88,800,000Gs.	88,800,000Gs.	88,800,000Gs.
D. MARKETING	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Marketing	120,000,000Gs.	144,000,000Gs.	172,800,000Gs.	207,360,000Gs.	248,832,000Gs.
Total	120,000,000Gs.	144,000,000Gs.	172,800,000Gs.	207,360,000Gs.	248,832,000Gs.

E. MANTENIMIENTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Mantenimiento	40,000,000Gs.	40,000,000Gs.	40,000,000Gs.	40,000,000Gs.	40,000,000Gs.
Total	40,000,000Gs.	40,000,000Gs.	40,000,000Gs.	40,000,000Gs.	40,000,000Gs.
F. ARTÍCULOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Limpieza	6,000,000Gs.	6,000,000Gs.	6,000,000Gs.	6,000,000Gs.	6,000,000Gs.
Oficina	6,000,000Gs.	6,000,000Gs.	6,000,000Gs.	6,000,000Gs.	6,000,000Gs.
Total	12,000,000Gs.	12,000,000Gs.	12,000,000Gs.	12,000,000Gs.	12,000,000Gs.

Tabla 9. Detalle de Cuentas de Gastos.

(A) Comisiones. (B) Alquileres. (C) Gastos Por Servicios. (D) Gastos de Marketing. (E) Gastos de Mantenimiento. (F) Artículos de Limpieza y Oficina. Fuente: Elaboración Propia.

6.3.3. Remuneraciones

Las remuneraciones representan una parte significativa de los egresos operativos. Este subcapítulo desglosa los salarios y beneficios del personal, asegurando una compensación adecuada para atraer y retener talento clave para la empresa.

La plantilla de personal se ha estructurado siguiendo el modelo comercial de Empresa 1 para la venta minorista. El directorio está compuesto por los dos socios propietarios (hijos

sucesores). Se ha acordado que los directores no percibirán remuneración mensual, obteniendo sus ingresos mediante el cobro de utilidades al final del ejercicio.

El aporte patronal (seguro médico obligatorio) en Paraguay es del 16,5% del salario mensual percibido. El aguinaldo, percibido a final del año, corresponde a la doceava parte de los ingresos percibidos en el año. El presidente, considerado como personal superior, no está incluido en el régimen de aporte patronal debido a su estatus ejecutivo y la naturaleza de sus responsabilidades.

Cargo	Cant	Sueldo	Mensual	Aporte Patronal	Aguinaldo	Anual
Director	2	0Gs.	0Gs.	0Gs.	0Gs.	0Gs.
Presidente	1	12,000,000Gs.	12,000,000Gs.	0Gs.	0Gs.	144,000,000Gs.
Gerente Administrativo	1	6,000,000Gs.	6,000,000Gs.	990,000Gs.	6,000,000Gs.	89,880,000Gs.
Vendedor	4	4,000,000Gs.	16,000,000Gs.	2,640,000Gs.	16,000,000Gs.	239,680,000Gs.
Cajero	2	3,000,000Gs.	6,000,000Gs.	990,000Gs.	6,000,000Gs.	89,880,000Gs.
Chofer	1	3,000,000Gs.	3,000,000Gs.	495,000Gs.	3,000,000Gs.	44,940,000Gs.
Secretario	1	3,000,000Gs.	3,000,000Gs.	495,000Gs.	3,000,000Gs.	44,940,000Gs.
Mantenimiento	1	3,000,000Gs.	3,000,000Gs.	495,000Gs.	3,000,000Gs.	44,940,000Gs.
Limpiador	1	2,798,309Gs.	2,798,309Gs.	461,721Gs.	2,798,309Gs.	41,918,669Gs.
Total	14		51,798,309Gs.	6,566,721Gs.	39,798,309Gs.	740,178,669Gs.

Tabla 10. Remuneraciones.
Fuente: Elaboración Propia.

6.3.4. Egresos Totales

Aquí se presenta un resumen de todos los egresos, combinando costos de mercaderías, gastos operativos y remuneraciones. Este cálculo total es esencial para evaluar la rentabilidad y sostenibilidad financiera del proyecto.

EGRESOS TOTALES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de Mercaderías	7,124,865,677Gs.	8,549,838,813Gs.	9,404,822,694Gs.	10,345,304,964Gs.	11,379,835,460Gs.
Gastos Operativos	353,451,352Gs.	658,421,622Gs.	785,819,785Gs.	920,089,763Gs.	1,062,494,739Gs.
Remuneraciones	740,178,669Gs.	740,178,669Gs.	740,178,669Gs.	740,178,669Gs.	740,178,669Gs.
Total	8,218,495,698Gs.	9,948,439,104Gs.	10,930,821,147Gs.	12,005,573,395Gs.	13,182,508,868Gs.

*Tabla 11. Egresos Totales.
Fuente: Elaboración Propia.*

6.4. Flujo Neto de Fondos

El flujo neto de fondos proporciona una visión global de los ingresos y egresos de la empresa, proyectando la utilidad neta anual y calculando el flujo de caja disponible. Este análisis es crucial para evaluar la capacidad de la empresa para generar liquidez y financiar sus operaciones a lo largo del tiempo.

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	2,394,474,184Gs.					
Ventas		9,265,135,194Gs.	11,118,162,232Gs.	12,229,978,456Gs.	13,452,976,301Gs.	14,798,273,931Gs.
Costo de Mercaderías		-7,124,865,677Gs.	-8,549,838,813Gs.	-9,404,822,694Gs.	-10,345,304,964G	-11,379,835,460G

					S.	S.
Beneficio Bruto		2,140,269,516Gs.	2,568,323,419Gs.	2,825,155,761Gs.	3,107,671,338Gs.	3,418,438,471Gs.
Salarios		-740,178,669Gs.	-740,178,669Gs.	-740,178,669Gs.	-740,178,669Gs.	-740,178,669Gs.
Gastos Administrativos y Ventas		-353,451,352Gs.	-658,421,622Gs.	-785,819,785Gs.	-920,089,763Gs.	-1,062,494,739Gs.
Utilidad antes del impuesto		1,046,639,495Gs.	1,169,723,128Gs.	1,299,157,308Gs.	1,447,402,906Gs.	1,615,765,063Gs.
Impuesto 15%		-156,995,924Gs.	-175,458,469Gs.	-194,873,596Gs.	-217,110,436Gs.	-242,364,759Gs.
Utilidad Neta		889,643,571Gs.	994,264,659Gs.	1,104,283,712Gs.	1,230,292,470Gs.	1,373,400,304Gs.

Tabla 12. Flujo Neto de Fondos.
Fuente: Elaboración Propia.

El flujo neto de fondos proyecta que la empresa generará una utilidad neta significativa desde el primer año de operación, con un incremento constante a lo largo de los cinco años. La utilidad neta inicial de 889,643,571Gs. refleja una sólida capacidad para cubrir los costos operativos y generar beneficios.

A lo largo de los cinco años, se observa un crecimiento anual en las utilidades netas, alcanzando 1,373,400,304Gs. en el quinto año. Este incremento es resultado de la combinación de un aumento en las ventas y una gestión eficiente de los costos y gastos operativos. La proyección positiva del flujo de caja disponible indica que la empresa no solo podrá financiar sus operaciones diarias sino también reinvertir en su crecimiento y expansión.

Estos resultados demuestran la viabilidad económica del proyecto y su capacidad para generar liquidez de manera sostenible, lo cual es crucial para el éxito a largo plazo de la empresa.

6.5. Indicadores Financieros

Los indicadores financieros son herramientas esenciales para evaluar la viabilidad y rentabilidad del proyecto. Este apartado analiza el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el periodo de recupero de la inversión, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas.

6.5.1. VAN

El Valor Actual Neto (VAN) mide el valor presente de los flujos de caja proyectados, descontados a una tasa específica. Este indicador es fundamental para evaluar si el proyecto generará suficiente valor para justificar la inversión inicial.

Selección de la Tasa de Descuento

La tasa de descuento utilizada en el análisis financiero se determina considerando factores críticos como la tasa de libre riesgo y la volatilidad del mercado. La tasa de libre riesgo es un componente esencial en la estimación de la tasa de descuento, ya que representa el rendimiento mínimo que los inversores esperan obtener sin asumir riesgos adicionales. En Paraguay, la tasa de libre riesgo se ha derivado de los bonos soberanos emitidos por el Ministerio de Hacienda, que establecen un marco confiable para el cálculo financiero (Ministerio de

Hacienda, 2021). Estos bonos ofrecen una tasa de corte del 4,089%, lo que proporciona una base sólida para establecer la tasa de descuento inicial.

La volatilidad del mercado es otro elemento clave que afecta la tasa de descuento. Aunque no se puede medir directamente con los datos disponibles, se utilizan otros indicadores como la inflación y el historial de ventas de la Empresa 1 para evaluar la volatilidad del mercado. La inflación en Paraguay ha sido baja y estable, con un promedio de aproximadamente 4,1% en la última década, lo que indica un entorno económico predecible y controlado (Banco Central del Paraguay, 2024). Además, los niveles de venta de la Empresa 1 han mostrado poca fluctuación en el mercado local, incluso durante períodos de inestabilidad económica como la pandemia, lo que refuerza la percepción de un mercado con baja volatilidad.

Debido a estos indicadores, se presume que el mercado paraguayo presenta una baja volatilidad. Esta evaluación permite ajustar la tasa de descuento al incorporar un margen de riesgo adicional de aproximadamente 5%, sumado a la tasa de libre riesgo. Este margen adicional refleja los riesgos inherentes asociados con la inversión en el proyecto, garantizando que la tasa de descuento seleccionada capture adecuadamente el riesgo y el retorno esperado del proyecto. En resumen, la tasa de descuento del 10% se deriva de la combinación de la tasa de libre riesgo y un margen de riesgo prudente, proporcionando una evaluación equilibrada y fundamentada del entorno financiero.

Cálculo del VAN

La siguiente tabla detalla como es obtenido el VAN. El término BNA (Beneficio Neto

Acumulado) corresponde al término $\frac{C_t}{(1+r)^t}$ de la ecuación (1) detallada en la sección 2.3.1.

Detalle		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Periodo (t)	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	2,394,474,184Gs.					
Tasa de Descuento	10.0%					
Utilidad Neta		889,643,571Gs.	994,264,659Gs.	1,104,283,712Gs.	1,230,292,470Gs.	1,373,400,304Gs.
BNA		808,766,883Gs.	821,706,330Gs.	829,664,697Gs.	840,306,311Gs.	852,773,534Gs.
VAN	1,758,743,570Gs.					

Tabla 13. Cálculo del Valor Actual Neto (VAN).

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

VAN positivo: Un VAN de 1,758,743,570 Gs. sugiere que el proyecto no solo recuperará la inversión inicial de 2,394,474,184 Gs., sino que también generará un valor adicional de 1,758,743,570 Gs. Esto indica que el proyecto es económicamente viable y rentable.

- **Significado:** Un VAN positivo demuestra que los ingresos futuros del proyecto, descontados a la tasa del 10%, superan la inversión inicial, justificando la puesta en marcha del proyecto.

6.5.2. TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es el rendimiento esperado del proyecto, expresado como un porcentaje. Este indicador es útil para comparar la rentabilidad del proyecto con otras oportunidades de inversión.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) se calcula probando diferentes valores de la tasa de retorno (r) hasta encontrar el punto en el que el Valor Actual Neto (VAN) se aproxima a cero. Este proceso de iteración ajusta la tasa de retorno, y cuando el VAN está lo más cerca posible de cero, se identifica la TIR. A continuación, se presenta una tabla con los cálculos del VAN para diversas tasas de descuento. Se puede observar que con una tasa de retorno del 34%, el VAN es de -18,416,910 Gs, siendo este el valor más cercano a cero. Por lo tanto, se estima que la TIR es aproximadamente del 34%.

TIR	Tasa de Descuento (r)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN
BNA (r=10.0%)	10.0%	808,766,883Gs.	821,706,330Gs.	829,664,697Gs.	840,306,311Gs.	852,773,534Gs.	1,758,743,570Gs.
BNA (r=12.0%)	12.0%	794,324,617Gs.	792,621,699Gs.	786,007,334Gs.	781,873,106Gs.	779,304,216Gs.	1,539,656,788Gs.
BNA (r=14.0%)	14.0%	780,389,098Gs.	765,054,370Gs.	745,360,051Gs.	728,431,907Gs.	713,301,081Gs.	1,338,062,323Gs.
BNA (r=16.0%)	16.0%	766,934,113Gs.	738,900,609Gs.	707,467,834Gs.	679,479,579Gs.	653,893,760Gs.	1,152,201,710Gs.
BNA (r=18.0%)	18.0%	753,935,230Gs.	714,065,397Gs.	672,101,159Gs.	634,571,169Gs.	600,325,930Gs.	980,524,701Gs.
BNA (r=20.0%)	20.0%	741,369,643Gs.	690,461,569Gs.	639,053,074Gs.	593,312,341Gs.	551,938,779Gs.	821,661,221Gs.
BNA (r=22.0%)	22.0%	729,216,042Gs.	668,009,043Gs.	608,136,646Gs.	555,352,899Gs.	508,157,086Gs.	674,397,531Gs.
BNA (r=24.0%)	24.0%	717,454,493Gs.	646,634,144Gs.	579,182,740Gs.	520,381,232Gs.	468,477,474Gs.	537,655,898Gs.
BNA (r=26.0%)	26.0%	706,066,326Gs.	626,268,997Gs.	552,038,073Gs.	488,119,531Gs.	432,458,476Gs.	410,477,219Gs.

BNA (r=28.0%)	28.0%	695,034,040Gs.	606,850,988Gs.	526,563,507Gs.	458,319,660Gs.	399,712,096Gs.	292,006,107Gs.
BNA (r=30.0%)	30.0%	684,341,209Gs.	588,322,283Gs.	502,632,550Gs.	430,759,592Gs.	369,896,633Gs.	181,478,082Gs.
BNA (r=32.0%)	32.0%	673,972,402Gs.	570,629,396Gs.	480,130,033Gs.	405,240,312Gs.	342,710,557Gs.	78,208,516Gs.
BNA (r=34.0%)	34.0%	663,913,113Gs.	553,722,800Gs.	458,950,948Gs.	381,583,136Gs.	317,887,278Gs.	-18,416,910Gs.
BNA (r=36.0%)	36.0%	654,149,685Gs.	537,556,585Gs.	438,999,415Gs.	359,627,366Gs.	295,190,650Gs.	-108,950,484Gs.
BNA (r=38.0%)	38.0%	644,669,254Gs.	522,088,143Gs.	420,187,770Gs.	339,228,257Gs.	274,411,120Gs.	-193,889,641Gs.
BNA (r=40.0%)	40.0%	635,459,694Gs.	507,277,887Gs.	402,435,755Gs.	320,255,224Gs.	255,362,405Gs.	-273,683,218Gs.
BNA (r=42.0%)	42.0%	626,509,557Gs.	493,089,000Gs.	385,669,801Gs.	302,590,291Gs.	237,878,624Gs.	-348,736,913Gs.
BNA (r=44.0%)	44.0%	617,808,036Gs.	479,487,201Gs.	369,822,381Gs.	286,126,708Gs.	221,811,817Gs.	-419,418,043Gs.
BNA (r=46.0%)	46.0%	609,344,912Gs.	466,440,542Gs.	354,831,444Gs.	270,767,754Gs.	207,029,799Gs.	-486,059,733Gs.
BNA (r=48.0%)	48.0%	601,110,521Gs.	453,919,220Gs.	340,639,903Gs.	256,425,673Gs.	193,414,292Gs.	-548,964,576Gs.

Tabla 14. Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

- **TIR del 34%:** Una TIR del 34% significa que se espera que el proyecto genere un retorno anual del 34% sobre la inversión inicial. Este porcentaje es significativamente superior a la tasa de descuento estándar del 10%, indicando que el proyecto es altamente rentable y que proporcionará una rentabilidad considerablemente mayor al costo de oportunidad del capital invertido.
- **Significado:** Una TIR del 34% demuestra que el proyecto es extremadamente atractivo desde una perspectiva de inversión. Esta alta tasa de retorno justifica ampliamente la inversión, ya que ofrece una rentabilidad sustancialmente superior al mínimo aceptable, reflejando un excelente potencial de crecimiento y beneficios financieros a largo plazo.

6.5.3. Periodo de Recupero de la Inversión

El periodo de recupero de la inversión calcula el tiempo necesario para que los flujos de caja acumulados iguallen la inversión inicial. Este indicador es crucial para evaluar el riesgo y la liquidez del proyecto, proporcionando una estimación del tiempo necesario para recuperar el capital invertido.

PERIODO DE RECUPERO DE LA INVERSIÓN			
Inversión Inicial	2,394,474,184Gs.		
Periodo	Utilidad	Utilidad Acumulada	% Recupero
Año 1	889,643,571Gs.	889,643,571Gs.	37.15%
Año 2	994,264,659Gs.	1,883,908,230Gs.	78.68%
Año 3	1,104,283,712Gs.	2,988,191,942Gs.	124.80%
Año 4	1,230,292,470Gs.	4,218,484,412Gs.	176.18%
Año 5	1,373,400,304Gs.	5,591,884,716Gs.	233.53%

Tabla 15. Cálculo del Periodo de Recuperación de la Inversión.
Fuente: Elaboración Propia.

Periodo de Recupero: El proyecto recupera la inversión inicial de 2,476,900,312 Gs. durante el tercer año. Esto significa que, al final del tercer año, los flujos de caja acumulados superan la inversión inicial, alcanzando el 124.80% de la misma.

Significado:

- **Liquidez:** Un periodo de recupero de tres años es relativamente corto, lo que implica que el proyecto genera suficientes flujos de caja rápidamente para cubrir la inversión inicial. Esto es positivo, ya que reduce el riesgo financiero asociado con la recuperación del capital invertido.

Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones

La presente investigación ha permitido confirmar la importancia de las empresas familiares en la economía paraguaya, con un énfasis particular en el sector farmacéutico veterinario. Las empresas familiares representan una proporción significativa de la generación de bienes, servicios y empleo en Paraguay. En este contexto, Empresa 1 se destaca como un actor clave, con un notable crecimiento y éxito tanto en el mercado nacional como internacional.

Uno de los principales desafíos identificados es la complejidad de la sucesión generacional. Este proceso implica no solo la transferencia de liderazgo y propiedad de una generación a la siguiente, sino también la gestión de dinámicas familiares que pueden amenazar la continuidad y el éxito de la empresa. Factores críticos como los conflictos internos, la falta de protocolos formales y la resistencia al cambio son barreras significativas que Empresa 1 debe superar.

La utilización de modelos teóricos de empresas familiares ha proporcionado una comprensión más profunda de las dinámicas internas de Empresa 1. Estos marcos teóricos han facilitado la identificación de puntos de conflicto y sinergia, permitiendo una formulación más efectiva de estrategias de sucesión. En este sentido, la creación de una nueva entidad empresarial, Empresa 2, gestionada por los sucesores, emerge como una estrategia viable y efectiva para facilitar la sucesión generacional. Esta propuesta no solo aborda los desafíos de la

transición, sino que también fomenta la innovación y el crecimiento sostenible, asegurando la continuidad operativa bajo el liderazgo del actual CEO.

El análisis financiero realizado demuestra la viabilidad económica de la creación de Empresa 2. Los indicadores financieros, como el Valor Actual Neto (VAN) de 1,758,743,570 Gs, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 34% y un periodo de recuperación de la inversión de tres años, reflejan un proyecto rentable. Estos resultados verifican la hipótesis planteada, indicando que la creación de Empresa 2 es una estrategia viable económicamente que permitirá a la empresa familiar mantener su continuidad, fomentar la innovación y lograr un crecimiento sostenible.

Para asegurar una transición exitosa y el cumplimiento de la hipótesis a largo plazo, se recomienda establecer un sistema de monitoreo y evaluación continua. Este sistema debe incluir indicadores financieros clave (KPIs) como niveles de ventas, gastos y costos, y rentabilidad, así como encuestas de satisfacción de empleados y clientes. Esto permitirá asegurar que ambas empresas estén en el camino correcto hacia el éxito sostenible.

Además, la creación de Empresa 2 permite una descentralización del poder, donde los sucesores pueden distribuir equitativamente las responsabilidades y experimentar con nuevas estrategias sin afectar las operaciones de Empresa 1. Esta estructura minimiza los conflictos potenciales y fomenta el desarrollo profesional de los sucesores, preparándolos mejor para futuros roles en Empresa 1. La experiencia adquirida en la gestión de Empresa 2 asegura una

preparación efectiva para la sucesión de Empresa 1 en una fecha futura, reduciendo el riesgo de interrupciones operativas.

En resumen, la implementación de estas estrategias permitirá a Empresa 1 y Empresa 2 prosperar y adaptarse a los cambios del mercado, manteniendo su posición de liderazgo en la industria farmacéutica veterinaria y asegurando la continuidad y el éxito a largo plazo.

Recomendaciones para Investigaciones Futuras

Para futuras investigaciones, se recomienda profundizar en aspectos que no han sido el objeto central de este trabajo pero que pueden complementar significativamente la estrategia de sucesión en la empresa familiar:

1. **Establecimiento de un Protocolo Familiar:** Es esencial desarrollar y formalizar un protocolo familiar que regule las relaciones entre los miembros de la familia y defina claramente los roles, responsabilidades y procesos de toma de decisiones. Este documento debe incluir mecanismos para la resolución de conflictos y ser elaborado con la participación de todos los actores relevantes.
2. **Desarrollo de un Plan de Sucesión Detallado:** Un plan de sucesión bien estructurado debe incluir un cronograma de transición, roles y responsabilidades específicos para los sucesores, y criterios de evaluación para medir su desempeño. Este plan debe ser revisado y actualizado regularmente para adaptarse a las necesidades cambiantes de la empresa.

3. **Monitoreo y Evaluación de KPIs:** Se recomienda establecer un sistema de monitoreo de KPIs financieros y operativos para evaluar el progreso y cumplimiento de objetivos financieros a largo plazo. Indicadores como niveles de ventas, gastos, costos y rentabilidad, así como encuestas de satisfacción de empleados y clientes, son esenciales para monitorear el desempeño continuo de las empresas.

8. Referencias

1. American Veterinary Medical Association (AVMA). (2022). *Pet Ownership and Demographic Sourcebook*.
2. Banco Central del Paraguay. (2024). Inflación y expectativas económicas en Paraguay. Obtenido de <https://www.bcp.gov.py>.
3. Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family business. *Family Business Review*, 10(1), 53-67.
4. CFEG. (2024). *Modelo de los Tres Círculos del Sistema de Empresa Familiar*. Centro de Empresas Familiares y Gobernanza.
<https://cfeg.com/es/biblioteca-de-conocimientos-liderazgo-de-pensamiento/>
5. Dai, H., Li, N., Wang, Y., & Zhao, X. (2022, March). The analysis of three main investment criteria: NPV, IRR and payback period. In 2022 7th International Conference on Financial Innovation and Economic Development (ICFIED 2022) (pp. 185-189). Atlantis Press.
6. Dirección Nacional de Ingresos Tributarios (DNIT). (2023). *Datos Abiertos*.
https://www.aduana.gov.py/?page_id=14523
7. Huang, X., Chen, L., Xu, E., Lu, F., & Tam, K. (2019). Shadow of the Prince: Parent-incumbents' Coercive Control over Child-successors in Family Organizations.
<https://doi.org/10.1177/0001839219870449>

8. Ibrahim, A. B., Soufani, K., & Lam, J. (2001). A Study of Succession in Large Family Firm. *Family Business Review*, 14(3), 245-258. doi:10.1111/j.1741-6248.2001.00245.x
9. Las empresas familiares y los modelos de empresas, una aproximación conceptual. *Revista De Análisis Y Difusión De Perspectivas Educativas Y Empresariales*, 3(6), 82–93. <https://doi.org/10.56216/radee022023dic.a06>
10. Málaga, H., Lovera, W., Fleytas, N., De Tone, A., & Pistilli, R. (2016). Características de la población canina de Asunción. *Revista de Salud Pública del Paraguay*, 6(1), 201-208.
11. Ministerio de Hacienda. (2021). Bonos externos del Paraguay. <https://economia.gov.py>
12. Ministerio de Relaciones Exteriores. (2023). *Reporte de las Exportaciones Paraguayas de Carne*.
13. Mucci, O. O. (2008). *Empresas familiares: funcionamiento e identidad*. Editorial XYZ.
14. Neckebrouck, J. (2021, December 7). La sucesión en las empresas familiares y la paradoja de poder. *IESE Blog Network, IESE Business School*.
<https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2021/la-sucesion-y-la-compleja-dinamica-entre-padres-e-hijos/>
15. Observatorio Ocupacional del Sistema Nacional de Formación y Capacitación Laboral (SINAFOCAL). Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2019). *Sector Cárnico. Demanda Ocupacional y Competencias Laborales*.
16. OEC - The Observatory of Economic Complexity. (2022). *Bovine meat*.
<https://oec.world/es/profile/hs/bovine-meat?yearSelector1=2022>

17. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
18. Rediex. (2023). *Perfil Sector Químico Farmacéutico*.
19. Revista Agraria Académica. (2023). *Comercio de la carne bovina paraguaya y su competitividad a nivel global*. *Rev. Agr. Acad.*, 6(2), Mar/Abr.
doi:10.32406/v6n2/2023/38-46/agrariacad
20. Rodríguez, J.J.; Rodríguez, M. (2005). Los factores claves para un pacto en la familia empresaria. *Cuaderno de Investigación de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba, 1*, 1-25.
21. Rodríguez, J.J.; Rodríguez, M. (2007). *El protocolo familiar. Un juego de promesas y una cascada de contratos*. Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba.
22. Rodríguez, M., & Rodríguez, J. (2005). *El protocolo familiar: una herramienta para la continuidad*. Editorial ABC.
23. Rodríguez, M., & Rodríguez, J. (2007). *Desafíos de la comunicación en empresas familiares*. Editorial DEF.
24. SENACSA. (2021). *Revista Estadística Pecuaria*.
25. Servicio Nacional de Calidad y Salud Animal (SENACSA). (2023). *Resúmenes históricos*. SENACSA.
<https://www.senacsa.gov.py/index.php/Temas/estadisticas/resumenes-historicos>

26. Servín, M. B. (2010). *Estudio Sectorial Sector farmacéutico de Paraguay*. Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior (Redes), Centro de Formación para la Integración Regional (CEFIR).
27. Silva, F., & Vasconsellos, C. (2019). *Transición generacional en la empresa familiar: el gran reto*. Thomson Reuters.
28. Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
29. Última Hora. (2024, agosto 2). *El sector farmacéutico representa el 15% del PBI industrial del país*. Última Hora. <https://www.ultimahora.com/el-sector-farmaceutico-representa-el-15-del-pbi-industrial-d-el-pais>