

**EL ROL DEL LIDERAZGO ÉTICO EN LA DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS Y
REDUCCIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS EN EMPRESAS FAMILIARES,
GUAYAQUIL-ECUADOR 2020-2023**

Presentada por: Janinna Montalván Espinoza

Para optar el grado de:

Doctor of Business Administration in Christian Business Administration

Tutor:

Dr. Carlos Bolívar Sarmiento Chugcho



Catholic University of New Spain

Febrero 2025

Agradecimientos

Gracias a Dios Padre Todopoderoso, por bendecir mi camino y derramar su gracia y darme sabiduría necesaria para culminar con éxito este trabajo de investigación.

A mi familia, por su apoyo incondicional y motivación constante.

A mi tutor Dr. Carlos Sarmiento, por su guía, conocimiento y valiosas contribuciones que enriquecieron esta investigación.

A todos los participantes de este estudio, quienes con sus testimonios hicieron posible este trabajo.

Con gratitud, dedico este logro a quienes creyeron en mí.

Dedicatoria

*Dedico esta investigación a Dios y también a mi familia, por su amor, paciencia y sacrificio,
pilares fundamentales en cada paso de este camino.*

*A mis padres, hermanos y esposo, por inculcarme valores y enseñarme que el esfuerzo y la
perseverancia siempre dan frutos.*

*A mis hijos, Juan Andrés (+), Carlos Jesús (+) y Jean Carlos por ser mi inspiración
constante y mi apoyo en los momentos más desafiantes.*

*Este logro es también para quienes sueñan con alcanzar sus metas, demostrando que con fe y
dedicación todo es posible.*

Tabla de contenidos

Resumen.....	8
Introducción	10
Capítulo 1.....	16
Planteamiento del problema.....	16
1.1. Causas de la ausencia de liderazgo ético en las empresas familiares.	18
1.1.1. Inadecuada preparación y formación profesional en liderazgo	18
1.1.2. Conflictos familiares y personales al conservar una tradición.....	18
1.1.3. Limitada visión y planificación a largo plazo	19
1.2. Consecuencias del liderazgo ético.	19
1.2.1. Consecuencias en las empresas familiares.....	19
1.2.2. Toma de decisiones ineficaz o errónea en la dirección.....	19
1.2.3. Desorganización e inestabilidad interna, no se adaptan a los cambios.....	20
1.2.4. Insostenibilidad y bajo crecimiento, los riesgos financieros son elevados.....	21
1.3. Desafíos y limitantes en las empresas familiares.....	22
Capítulo 2.....	32
Marco teórico de la investigación	32
2.1. Fundamentos del liderazgo ético	33
2.1.1. Definición y conceptos claves del liderazgo ético	33
2.1.2. Principios y valores asociados al liderazgo ético.....	35
2.1.2.1. Transparencia como valor del liderazgo ético	35
2.1.2.2. Responsabilidad como valor del liderazgo ético	38
2.1.2.3. Integridad como valor del liderazgo ético	39
2.1.2.4. Justicia como valor del liderazgo ético	41
2.1.3. Diferencias entre liderazgo ético y otros estilos de liderazgo.....	43
2.1.4. El papel de liderazgo ético en la toma de decisiones empresariales.....	46
2.2. Empresas familiares: características y dinámicas	49
2.2.1. Definición de empresas familiares.....	53
2.2.2. Características distintivas de las empresas familiares en Guayaquil	58
2.2.3. Retos y ventajas de las empresas familiares en el contexto local	62
2.2.4. Conflictos familiares y su relación con el liderazgo ético	66
2.3. Diversificación de ingresos en empresas familiares	68

2.3.1. Concepto de diversificación de ingresos: estrategias y enfoques	68
2.3.2. Factores que influyen en la diversificación de ingresos en empresas familiares.....	69
2.3.3. Impacto del liderazgo ético en la diversificación de ingresos	71
2.4. Gestión de riesgos financieros en empresas familiares.....	72
2.4.1. Concepto de riesgos financieros en empresas familiares.....	73
2.4.2. Tipos de riesgos financieros comunes en empresas familiares.....	73
2.4.3. Relación entre liderazgo ético y la mitigación de riesgos financieros.....	75
2.5. Marco conceptual.....	77
2.6. Marco legal	79
Capítulo 3.....	82
Marco metodológico de la investigación	82
3.1. Diseño metodológico	82
3.2. Unidad de análisis	82
3.3. Tipo de investigación.....	86
3.4. Población y muestra.....	89
3.5. Métodos de investigación	90
3.6. Técnicas e instrumentos.....	100
3.7. Proceso para la recolección de datos	101
Capítulo 4.....	113
Análisis de resultados	113
4.1. Análisis de datos descriptivos.....	113
4.2. Análisis de entrevistas.....	124
4.3. Análisis inferencial	137
4.4. Conclusiones	142
4.5. Recomendaciones	143
Referencias bibliográficas.....	145

Índice de Tablas

Tabla 1. Sector económico de la empresa encuestada	113
Tabla 2. Años de posesión en el mercado	114
Tabla 3. Implementación de estrategias para diversificar fuentes de ingresos en los últimos 3 años	116
Tabla 4. Frecuencia del análisis de los principios éticos en la empresa	117
Tabla 5. Importancia de los principios éticos en la toma de decisiones	118
Tabla 6. Riesgos financieros que enfrenta la empresa	119
Tabla 7. Reducción en los riesgos financieros de su empresa	120
Tabla 8. Evaluaciones periódicas sobre riesgos financieros	121
Tabla 9. Liderazgo ético para fortalecer la estabilidad financiera	122
Tabla 10. Herramientas que usa la empresa para gestionar riesgos financieros	123
Tabla 11. Análisis correlacional de las variables, estimación de los parámetros y coeficiente de determinación R^2	137
Tabla 12. Análisis de Varianza (ANOVA). Estimación de la media cuadrática	139

Índice de figuras

Figura 1. Árbol del problema.....	17
Figura 2. Sector económico de la empresa encuestada.....	113
Figura 3. Años de posesión en el mercado	115
Figura 4. Implementación de estrategias para diversificar fuentes de ingresos en los últimos 3 años	116
Figura 5. Frecuencia del análisis de los principios éticos en la empresa.....	117
Figura 6. Importancia de los principios éticos en la toma de decisiones.....	118
Figura 7. Riesgos financieros que enfrenta la empresa.....	119
Figura 8. Reducción en los riesgos financieros de su empresa.....	120
Figura 9. Evaluaciones periódicas sobre riesgos financieros.....	121
Figura 10. Liderazgo ético para fortalecer la estabilidad financiera.....	122
Figura 11Figura 10. Frecuencia del análisis de los principios éticos en la empresa	123

Resumen

El presente estudio analiza el impacto de prácticas éticas en la gestión empresarial y su relación con la estabilidad financiera. Centrado en las empresas familiares de Guayaquil, un sector crucial de la economía local, el objetivo principal es evaluar cómo el liderazgo ético contribuye a la diversificación de ingresos y la mitigación de riesgos financieros. La investigación adopta un diseño metodológico mixto, que combina enfoques cuantitativos y cualitativos. Se realizaron encuestas a 50 representantes de empresas familiares para recopilar datos relevantes sobre prácticas de liderazgo y gestión financiera. Además, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad con 8 líderes representativos para explorar perspectivas detalladas sobre la aplicación de principios éticos en la toma de decisiones estratégicas. En el análisis inferencial, se utilizó un modelo de regresión lineal múltiple para evaluar la relación entre el liderazgo ético y la estabilidad financiera. Los resultados muestran una correlación fuerte y positiva, evidenciada por un coeficiente de correlación $R=0,759$, un $R^2=0,882$, y un R^2 corregido de 0,84. Esto indica que el liderazgo ético tiene un alto poder explicativo sobre la estabilidad financiera de las empresas familiares. Sin embargo, el margen de error, representado por un error típico de la estimación de 3999,132, sugiere cierta variabilidad en las predicciones que debe ser considerada. El estudio concluye que las prácticas éticas no solo fortalecen la estabilidad financiera, sino que también promueven la sostenibilidad empresarial a largo plazo. Estas prácticas fomentan la confianza interna y externa, facilitando la diversificación de ingresos y la reducción de riesgos financieros.

Palabras claves: Liderazgo ético, empresas familiares, diversificación de ingresos, reducción de riesgos financieros, estabilidad financieros.

Abstract

The present study analyzes the impact of ethical practices in business management and their relationship with financial stability. Focused on family businesses in Guayaquil, a crucial sector of the local economy, the main objective is to evaluate how ethical leadership contributes to income diversification and risk mitigation. The research adopts a mixed-methods design, combining quantitative and qualitative approaches. Surveys were conducted with 50 representatives of family businesses to gather relevant data on leadership practices and financial management. In addition, in-depth interviews were conducted with 8 representative leaders to explore detailed perspectives on the application of ethical principles in strategic decision-making. For inferential analysis, a multiple linear regression model was used to evaluate the relationship between ethical leadership and financial stability. The results show a strong and positive correlation, evidenced by a correlation coefficient $R=0.759$, $R^2=0.882$, and an adjusted $R^2=0.84$. This indicates that ethical leadership has a high explanatory power regarding the financial stability of family businesses. However, the margin of error, represented by a standard error of the estimate of 3999.132, suggests some variability in the predictions that must be considered. The study concludes that ethical practices not only strengthen financial stability but also promote long-term business sustainability. These practices foster internal and external trust, facilitating income diversification and risk reduction.

Keywords: Ethical leadership, family businesses, income diversification, risk reduction, financial stability.

Introducción

Las empresas familiares representan una parte significativa de la economía mundial, destacándose no solo por su contribución al crecimiento económico, sino también por su capacidad para generar empleo y promover el desarrollo local (Vásquez P. , 2024). En Ecuador, específicamente en la ciudad de Guayaquil, estas empresas constituyen un pilar fundamental para el dinamismo económico y generación de empleo (Goncalves, 2024). Sin embargo, enfrentan retos significativos relacionados con la sostenibilidad de sus operaciones, la diversificación de sus fuentes de ingresos y la gestión de riesgos financieros, especialmente en un entorno caracterizado por incertidumbres económicas y cambios constantes en el mercado.

El sostenimiento de estas empresas es un gran desafío actual, debido a que ellas no logran estabilizarse en el mercado, generar marca propia y posicionarse de tal manera que genere fidelidad con los clientes y aumenten sus ingresos, a causa de factores internos como la capacitación del personal; inversión en tecnología, marketing y publicidad, infraestructura, entre otros; diversificación del trabajo; designación de tareas, etc. (Mora, 2024); y externos como cambios en la política comercial; crisis económica, sanitaria y energética; aumento de la competitividad y el monopolio, que anclan su desarrollo.

En este contexto, el liderazgo ético emerge como un factor determinante para fortalecer la resiliencia de las empresas familiares (Hinojosa y Escobar, 2024). Más allá de las habilidades gerenciales y estratégicas tradicionales, el liderazgo ético se enfoca en la toma de decisiones fundamentadas en valores como la integridad, la transparencia y la responsabilidad social, lo que no solo contribuye al éxito económico, sino también al bienestar de los empleados, las comunidades y los clientes (Traverso, 2024). Este enfoque permite a las empresas familiares gestionar los desafíos inherentes a la diversificación de

ingresos y la mitigación de riesgos financieros, promoviendo prácticas sostenibles y responsables.

El presente estudio analiza el rol del liderazgo ético en las empresas familiares de Guayaquil durante el período 2020-2023, considerando cómo este modelo de liderazgo ha influido en sus estrategias de diversificación de ingresos y en la reducción de riesgos financieros (López y Ramírez, 2023). A través de una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, se busca comprender cómo las decisiones basadas en principios éticos impactan tanto en la estabilidad financiera como en el crecimiento sostenible de estas organizaciones (Aranda y Ramírez, 2024).

Este trabajo no solo aporta una perspectiva académica al estudio del liderazgo ético, sino que también pretende generar herramientas y recomendaciones prácticas para que las empresas familiares de Guayaquil fortalezcan su competitividad y resiliencia en un mercado cada vez más complejo y desafiante (Cabanilla y Alvear, 2022).

En ese contexto, se plantea el siguiente **problema científico**:

¿Cómo influye el liderazgo ético en la diversificación de ingresos y la reducción de riesgos financieros en empresas familiares de Guayaquil durante el período 2020-2023?

Para responder a este problema de investigación, se plantean las siguientes **hipótesis**:

H₀: El liderazgo ético no influye significativamente en la diversificación de ingresos ni en la reducción de riesgos financieros en empresas familiares de Guayaquil durante el período 2020-2023.

H₁: El liderazgo ético influye significativamente en la diversificación de ingresos y en la reducción de riesgos financieros en empresas familiares de Guayaquil durante el período 2020-2023.

El liderazgo ético se ha convertido en un factor clave para el desarrollo sostenible de las empresas, particularmente en aquellas de carácter familiar, que representan un pilar fundamental de la economía en Guayaquil y Ecuador en general (Semino, 2023). La volatilidad de los mercados y los riesgos financieros asociados con la falta de diversificación de ingresos destacan la necesidad de enfoques estratégicos que prioricen valores éticos, como la transparencia, la equidad y la responsabilidad (Salgado, 2024). Este estudio es relevante porque busca explorar cómo el liderazgo ético puede ser un catalizador para la estabilidad financiera y la sostenibilidad empresarial, abordando problemáticas como la concentración de ingresos y la vulnerabilidad frente a riesgos externos (Luna, 2024). Además, el periodo 2020-2023 se enmarca en un contexto de recuperación económica postpandemia, lo que acentúa la importancia de estrategias de liderazgo que equilibren los objetivos financieros con principios éticos para enfrentar desafíos globales y locales (Acosta y Espín, 2020).

Las empresas familiares suelen enfrentar retos particulares, como la sucesión generacional, la concentración de ingresos en actividades tradicionales y la toma de decisiones basadas en relaciones personales más que en estrategias objetivas (Rojo y Martínez, 2024). Este estudio propone una herramienta clave, el liderazgo ético, para superar estos desafíos, mejorar la toma de decisiones y fomentar la diversificación de ingresos.

Dado que las empresas familiares representan una proporción significativa de las unidades productivas de Guayaquil, optimizar su gestión mediante un liderazgo ético contribuye no solo a su estabilidad, sino también al desarrollo económico de la región y del país (Ortiz y Campos, 2020). La investigación llenará vacíos existentes en la literatura sobre la interacción entre liderazgo ético, diversificación de ingresos y gestión de riesgos en el contexto de empresas familiares en mercados emergentes como Ecuador (Galván y Delgado, 2022).

Este estudio se distingue por contextualizar la relación entre liderazgo ético y la sostenibilidad financiera en las empresas familiares de Guayaquil, considerando las dinámicas económicas y sociales específicas del período postpandemia (Fuentes y Uquillas, 2022). Pocos estudios han abordado conjuntamente cómo el liderazgo ético impacta en la diversificación de ingresos y en la reducción de riesgos financieros (Chaparro y Muñoz, 2024). Este trabajo integra estas dimensiones para proponer un modelo teórico y práctico adaptado al entorno local (Ávila y Zimbrón, 2024). Los resultados no solo enriquecerán la teoría del liderazgo y la gestión financiera, sino que también proporcionarán a los empresarios familiares herramientas concretas para aplicar principios éticos en la mejora de su desempeño económico y sostenibilidad a largo plazo.

El **objetivo general** del trabajo es: Analizar el impacto del liderazgo ético en la diversificación de ingresos y la reducción de riesgos financieros en empresas familiares de Guayaquil. Ecuador, durante el período 2020-2023.

Se plantean como objetivos específicos:

1. Identificar las características del liderazgo ético presente en las empresas familiares de Guayaquil durante el período 2020-2023.
2. Examinar las estrategias de diversificación de ingresos implementadas en empresas familiares lideradas bajo principios éticos en el período 2020-2023.
3. Evaluar la relación entre el liderazgo ético y la reducción de riesgos financieros en empresas familiares en el período 2020-2023.
4. Determinar el impacto del liderazgo ético en la sostenibilidad financiera y operativa de empresas familiares en el período 2020-2023.

Para el desarrollo y cumplimiento de estos objetivos anteriormente señalados, se presenta la siguiente estructura:

En el Capítulo 1, abordará la descripción del problema central que enfrenta las empresas familiares en Guayaquil en el contexto de la diversificación de ingresos y los riesgos financieros (Duarte, 2022). Se detallará la relevancia de este problema para la estabilidad y sostenibilidad de las empresas familiares, señalando cómo la falta de liderazgo ético puede incidir negativamente en la toma de decisiones, afectando la capacidad de diversificación y gestión de riesgos (Rodolfo, 2023). Se expondrán las causas subyacentes del problema, tales como la resistencia al cambio, la falta de visión estratégica, o la influencia de prácticas familiares que pueden obstruir la innovación y la gestión prudente del riesgo (Barahona, 2022). Finalmente, se discutirán los efectos que estos desafíos pueden tener a nivel financiero, operativa y en la imagen corporativa de las empresas, y cómo el liderazgo ético podría ser una solución clave para superar estos obstáculos.

En el Capítulo 2, expondrán los conceptos clave que sustentan la investigación, como liderazgo ético, diversificación de ingresos, riesgos financieros, y la gestión en empresas familiares (Gallo, 2023). Se definirán los aspectos fundamentales de cada término, utilizando literatura académica y casos relevantes que expliquen cómo cada uno de estos componentes influye en el desempeño de las empresas (Gómez F. , 2023). En esta sección también se abordará el contexto específico de las empresas familiares de Guayaquil, Ecuador, entre los años 2020 y 2023. Se analizará la situación económica y financiera de las empresas en el país durante este período, destacando los retos y oportunidades que enfrentaron en términos de liderazgo y diversificación.

En el capítulo 3, describirá el enfoque metodológico adoptado para la investigación, que podría incluir un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) (Matabanchoy, 2024). Se detallarán las técnicas de recolección de datos, como encuestas a líderes y gerentes de empresas familiares, entrevistas con expertos en liderazgo y finanzas, y el análisis de casos prácticos de empresas locales. Además, se explicará el tipo de análisis realizado, cómo se

seleccionaron las empresas participantes, y los criterios utilizados para evaluar el impacto del liderazgo ético en la diversificación de ingresos y la reducción de riesgos financieros.

En el capítulo 4, este capítulo presentará los resultados obtenidos a partir de la investigación de campo (Calvo y Iturrioz, 2023). Se analizarán los datos recolectados de las empresas familiares y cómo el liderazgo ético influye en la toma de decisiones estratégicas que impactan la diversificación de ingresos y la mitigación de riesgos. Se discutirán los hallazgos, comparándolos con la literatura existente, y se destacarán las implicancias prácticas del liderazgo ético en la gestión financiera (García y Lucero, 2023). También se reflexionará sobre las posibles barreras o desafíos que enfrentan las empresas familiares al implementar prácticas de liderazgo ético.

Finalmente, se concluirá el trabajo resumiendo los principales hallazgos de la investigación. Se destacará la importancia del liderazgo ético como factor clave en la diversificación y mitigación de riesgos, y cómo su implementación puede transformar la gestión empresarial de las empresas familiares. A partir de los resultados obtenidos, se ofrecerán recomendaciones prácticas para las empresas familiares de Guayaquil, incluyendo la necesidad de fomentar una cultura ética, el entrenamiento en liderazgo para las nuevas generaciones de la familia empresaria, y estrategias para integrar la ética como pilar fundamental de la toma de decisiones estratégicas. Se podrán sugerir también políticas públicas o cambios legales que favorezcan el desarrollo de estas prácticas en el contexto ecuatoriano.

Capítulo 1

Planteamiento del problema

Las empresas familiares juegan un papel crucial en la economía de muchos países, siendo motores fundamentales de empleo, innovación y desarrollo. Sin embargo, muchas de estas empresas enfrentan desafíos únicos que afectan su estabilidad y crecimiento a largo plazo (Sánchez y Quisimalín, 2024). En el contexto de Guayaquil, Ecuador, las empresas familiares se enfrentan a problemas de sostenibilidad debido a factores internos como la falta de liderazgo ético, conflictos familiares no resueltos, la conservación rígida de tradiciones y una visión limitada a corto plazo.

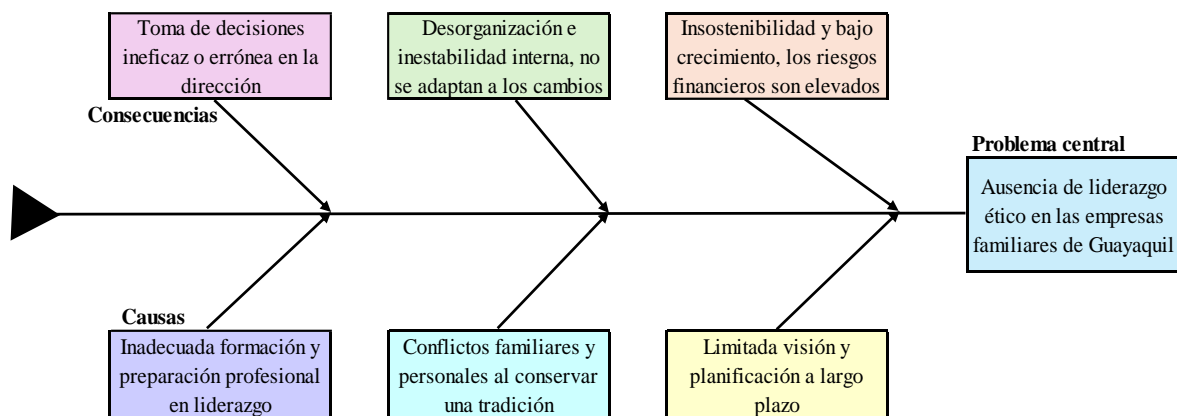
El rol del liderazgo ético en las empresas familiares es clave para garantizar la toma de decisiones correctas, la diversificación de ingresos y la correcta gestión de los riesgos financieros. Sin embargo, en muchas de estas empresas, el liderazgo no está basado en principios éticos sólidos, lo que genera prácticas empresariales que no fomentan la transparencia, la responsabilidad o la sostenibilidad (Doral, 2024). Además, los conflictos familiares y emocionales, combinados con una fuerte adherencia a las tradiciones familiares, pueden obstaculizar el cambio y la adaptación a un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo (Campo, 2024). Esto se traduce en una falta de planificación estratégica y la dificultad de anticiparse a los desafíos financieros, lo que pone en riesgo la estabilidad y el crecimiento a largo plazo de la empresa.

Este problema se ve reflejado en las dificultades que enfrentan muchas empresas familiares para diversificar sus fuentes de ingresos, lo que las hace vulnerables a fluctuaciones del mercado y crisis económicas (Franco y Cruz, 2024). La falta de una adecuada gestión de los riesgos financieros, sumada a una escasa visión a largo plazo, incrementa aún más los riesgos para estas organizaciones.

El presente trabajo tiene como propósito analizar cómo la ausencia de un liderazgo ético eficaz y la falta de una visión integral impactan negativamente en la capacidad de las empresas familiares de Guayaquil para diversificar sus fuentes de ingresos y gestionar adecuadamente los riesgos financieros (Mancheno, 2024). Para entender mejor la problemática de la migración de ecuatorianos a Estados Unidos, se presenta el siguiente árbol del problema:

Figura 1

Árbol del problema



El árbol muestra cómo las causas estructurales conducen al problema central y cómo a su vez, genera efectos en los mismos; en esta representación clara y estructurada de la dinámica del liderazgo ético en las empresas familiares, se aprecia el análisis que enriquece el trabajo de investigación de acuerdo con los siguientes puntos claves:

1.1.Causas de la ausencia de liderazgo ético en las empresas familiares.

Las presentes causas dificultan la implementación de un liderazgo ético efectivo, lo que puede afectar no solo la gestión interna de la empresa familiar, sino también su capacidad para diversificar ingresos y gestionar los riesgos financieros de manera adecuada.

1.1.1. Inadecuada preparación y formación profesional en liderazgo

En muchas empresas familiares, el liderazgo se hereda dentro de la familia sin considerar si los miembros tienen las habilidades y conocimientos necesarios para gestionarlo de manera ética y eficiente (Karofsky, 2024). La falta de formación académica en áreas clave, como administración, ética empresarial y liderazgo, puede llevar a que los líderes tomen decisiones basadas en intereses personales o familiares, en lugar de guiarse por principios éticos sólidos y mejores prácticas empresariales.

1.1.2. Conflictos familiares y personales al conservar una tradición

Los conflictos familiares, como disputas entre miembros de la familia o luchas por el control de la empresa, pueden nublar el juicio de los líderes y dificultar la toma de decisiones éticas (Sánchez y Ontaneda, 2024). Las emociones personales y las dinámicas familiares afectan la objetividad y pueden hacer que las decisiones se tomen con un enfoque más centrado en intereses individuales que en el bienestar y sostenibilidad de la empresa (Campiglio, 2022). Esto puede resultar en prácticas empresariales que carecen de ética, como el nepotismo o la falta de transparencia.

Las empresas familiares tienden a mantener prácticas tradicionales y estructuras de gestión que se han transmitido a lo largo de generaciones. Esta resistencia al cambio puede ser una barrera para la incorporación de principios de liderazgo ético, especialmente cuando la familia siente que las "maneras familiares" han funcionado históricamente, sin percatarse de la necesidad de adaptarse a nuevas normas y exigencias del entorno empresarial moderno.

La falta de actualización en la gestión ética y la diversificación empresarial puede estar directamente vinculada a esta rigidez en las prácticas.

1.1.3. Limitada visión y planificación a largo plazo

En muchas empresas familiares, la gestión tiende a enfocarse en la resolución de problemas inmediatos y operativos sin una planificación estratégica a largo plazo. Esto puede llevar a que las decisiones se tomen sin considerar su impacto ético o las repercusiones a largo plazo, limitando la capacidad de la empresa para enfrentar los desafíos del mercado y adaptarse a cambios económicos (Artieda y Guarnizo, 2023). La falta de un marco ético claro dentro de la planificación estratégica empresarial hace que los líderes prioricen resultados rápidos sobre prácticas sostenibles y éticas.

1.2. Consecuencias del liderazgo ético.

La falta de liderazgo ético tiene una serie de consecuencias, tanto para el país de origen como para el de destino, así como para los propios migrantes.

1.2.1. Consecuencias en las empresas familiares.

Las consecuencias de cada una de estas causas pueden ser profundas y afectar de manera significativa la sostenibilidad y crecimiento de las empresas familiares (Huacho y Guerrero, 2022). A continuación, se detallan las principales consecuencias de cada uno de estos factores:

1.2.2. Toma de decisiones ineficaz o errónea en la dirección.

Sin los conocimientos necesarios, los líderes pueden tomar decisiones que no están alineadas con las mejores prácticas del mercado, lo que puede resultar en pérdidas financieras o una mala asignación de recursos (Mogrovejo, 2023). La falta de una formación estructurada en liderazgo puede dar lugar a una gestión desorganizada y sin una visión clara. Esto puede

llevar a una falta de estrategia coherente en el negocio y dificultar la ejecución de metas a largo plazo.

Sin un entendimiento adecuado de la ética empresarial, los líderes podrían tomar decisiones basadas en intereses personales o familiares, lo que puede afectar la imagen pública de la empresa, reducir la confianza de los empleados y clientes, e incluso generar problemas legales (Carballo, 2023). Un líder mal preparado puede ser incapaz de adaptarse a cambios en el mercado o en el contexto legal y económico, lo que limita la capacidad de innovación y crecimiento de la empresa.

1.2.3. Desorganización e inestabilidad interna, no se adaptan a los cambios.

Las disputas familiares pueden generar un ambiente de trabajo tóxico, con divisiones internas, falta de confianza entre los miembros de la familia y empleados, lo que afecta negativamente la cultura organizacional y la moral del personal (Hidalgo y Uquillas, 2023). Las emociones personales pueden prevalecer sobre la razón en la toma de decisiones estratégicas (Garcés y Larraza, 2023). Esto puede dar lugar a decisiones que no son objetivas ni racionales, como la selección de líderes por motivos emocionales o familiares en lugar de por mérito, lo que puede frenar la innovación y el crecimiento de la empresa.

Garcés y Larraza (2023) analizan cómo, en las empresas familiares, las emociones personales pueden prevalecer sobre la razón en la toma de decisiones estratégicas, lo cual genera desafíos significativos para su desarrollo y sostenibilidad.

1. **Decisiones basadas en vínculos emocionales:** En muchas ocasiones, los vínculos familiares o emocionales predominan sobre criterios objetivos y racionales al momento de tomar decisiones estratégicas. Esto puede llevar a la elección de líderes o responsables clave por razones afectivas, como parentesco o lealtad familiar, en lugar de por competencias o mérito profesional.

2. **Impacto en la innovación y el crecimiento:** Este enfoque emocional en la toma de decisiones puede limitar la capacidad de la empresa para adaptarse al cambio y fomentar la innovación. Las decisiones no objetivas a menudo perpetúan prácticas tradicionales y conservadoras, lo que frena el crecimiento y la competitividad en un entorno empresarial dinámico.
3. **Riesgos organizacionales:** La falta de imparcialidad en la selección de líderes y la priorización de intereses emocionales sobre los organizacionales pueden generar conflictos internos, desmotivación en empleados no familiares, e incluso afectar la cohesión y sostenibilidad de la empresa.

Garcés y Larraza destacan la importancia de equilibrar las emociones familiares con un enfoque profesional y estratégico en la gestión empresarial. Esto implica establecer procesos objetivos y transparentes para la toma de decisiones clave, promoviendo una cultura organizacional basada en el mérito y orientada al crecimiento sostenible.

Al aferrarse a prácticas tradicionales, la empresa puede no estar en posición de adaptarse a las nuevas demandas del mercado, perdiendo competitividad frente a empresas más innovadoras que comprenden la necesidad de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno (Ticona y Neira, 2023). El favoritismo familiar puede impedir que los miembros capacitados fuera de la familia tengan la oportunidad de contribuir al crecimiento de la empresa, limitando la diversidad de ideas y capacidades en la dirección empresarial.

1.2.4. Insostenibilidad y bajo crecimiento, los riesgos financieros son elevados.

Sin una planificación estratégica que contemple el futuro, la empresa puede quedar estancada en el corto plazo, sin visibilidad sobre los próximos pasos a seguir. Esto puede resultar en una falta de preparación para enfrentar nuevas oportunidades o desafíos, lo que limita el crecimiento y la competitividad (Acosta y Horna, 2023). Una visión limitada puede

llevar a decisiones que no consideran los riesgos financieros a largo plazo, como la acumulación de deudas sin evaluar su impacto futuro o la falta de diversificación de los ingresos (Morales y Tepan, 2023). Esto aumenta la vulnerabilidad de la empresa a crisis económicas, cambios en el mercado o imprevistos.

La falta de una planificación a largo plazo puede hacer que la empresa pierda oportunidades clave de expansión, diversificación o innovación. Al no identificar áreas de crecimiento potencial o mercados emergentes, la empresa puede quedar atrás frente a competidores más visionarios (Caminos y Guerreero, 2023). Las empresas familiares que no planifican a largo plazo pueden enfrentar conflictos de sucesión o problemas de continuidad cuando se presenta el traspaso de la gestión a las siguientes generaciones. La falta de preparación para este proceso puede generar crisis de liderazgo y problemas operativos.

1.3.Desafíos y limitantes en las empresas familiares.

Las empresas familiares enfrentan una serie de desafíos y limitantes que pueden afectar su crecimiento, sostenibilidad y competitividad, especialmente en contextos como el de Guayaquil, Ecuador (Santistéban y Rodríguez, 2023). Algunos de los principales desafíos y limitantes actuales son los siguientes:

- **Profesionalización en la gestión empresarial.**

Desafío: En muchas empresas familiares, la gestión se basa en decisiones informales, sin la incorporación de prácticas profesionales o la contratación de expertos externos (Arohuanca, 2023). A menudo, los líderes no tienen la formación adecuada en áreas clave como administración estratégica, liderazgo y finanzas.

Arohuanca (2023) señala como desafío principal en las empresas familiares la necesidad de avanzar hacia la profesionalización en la gestión empresarial, dado que muchas de estas organizaciones operan bajo esquemas informales y carecen de prácticas

profesionales consolidadas. Esto afecta directamente su capacidad para adaptarse a un entorno empresarial cada vez más competitivo y complejo.

1. **Decisiones informales:** Las empresas familiares suelen depender de procesos intuitivos o empíricos para la toma de decisiones, sin basarse en análisis estructurados o estrategias claramente definidas. Esto puede limitar su crecimiento y generar inconsistencias en la gestión.
2. **Falta de formación especializada:** Los líderes familiares, en muchos casos, no cuentan con preparación formal en áreas clave como administración estratégica, liderazgo, finanzas o gestión de recursos humanos. Esto reduce la capacidad de la empresa para responder eficazmente a los desafíos del mercado.
3. **Resistencia a incorporar expertos externos:** Existe una tendencia a mantener la gestión en el ámbito familiar, evitando la contratación de profesionales externos que podrían aportar conocimientos y experiencia especializada. Esto limita la innovación y la adopción de mejores prácticas.

Arohuanca sugiere que la profesionalización de las empresas familiares es clave para su sostenibilidad y éxito a largo plazo. Esto implica fomentar la capacitación de los líderes familiares, implementar estructuras organizativas formales y abrirse a la contratación de expertos externos. Estas acciones permitirían a las empresas familiares mejorar su competitividad y adaptarse de manera más efectiva a los cambios del entorno empresarial.

Limitante: Esta falta de profesionalización puede llevar a una toma de decisiones ineficaz, dificultando la planificación a largo plazo y la adaptación a las nuevas demandas del mercado.

- **Conflictos familiares y falta de cohesión.**

Desafío: Los conflictos familiares son comunes en las empresas familiares, ya que las decisiones empresariales pueden verse influenciadas por las emociones y relaciones personales (Acosta y Molina, 2023). La sucesión del liderazgo o la asignación de responsabilidades también pueden ser puntos de tensión.

Acosta y Molina (2023) abordan el desafío de los conflictos familiares y la falta de cohesión en las empresas familiares, destacando cómo las dinámicas emocionales y personales influyen en las decisiones empresariales. Según los autores, estos conflictos son frecuentes debido a la mezcla de intereses empresariales con relaciones personales, lo que puede generar tensiones que afectan la gestión y el desempeño de la organización.

1. **Influencia de las emociones:** En estas empresas, las decisiones empresariales suelen estar marcadas por las emociones y las relaciones familiares, lo que puede llevar a desacuerdos o favoritismos que perjudican la objetividad y la eficacia.
2. **Tensiones en la sucesión:** La transición del liderazgo de una generación a otra es un punto crítico de conflicto. Disputas sobre quién debe liderar, cómo se asignan las responsabilidades o incluso diferencias en la visión estratégica pueden debilitar la cohesión familiar y empresarial.
3. **Falta de cohesión organizativa:** La falta de alineación entre los miembros de la familia puede generar fragmentación en los objetivos, dificultando el avance de la empresa hacia una dirección común.

Acosta y Molina enfatizan que estos conflictos no solo afectan la toma de decisiones, sino también la sostenibilidad a largo plazo de la empresa. Proponen que las empresas familiares deben implementar mecanismos de comunicación efectiva, definir claramente los roles y responsabilidades, y establecer protocolos para la resolución de conflictos. Esto

contribuiría a reducir tensiones y fortalecer la cohesión familiar y organizacional, esenciales para el éxito empresarial.

Limitante: Estos conflictos pueden generar un ambiente de trabajo tóxico, disminuir la moral de los empleados y afectar la toma de decisiones estratégicas, debilitando la estabilidad de la empresa y su capacidad de innovar.

- **Resistencia al cambio y a la innovación.**

Desafío: Muchas empresas familiares tienen una mentalidad conservadora, centrada en mantener las tradiciones familiares y las prácticas operativas heredadas, lo que puede llevar a una resistencia al cambio (Vergara, 2023).

Vergara (2023) analiza otro desafío común en las empresas familiares: la **resistencia al cambio y a la innovación**. Según el autor, estas empresas suelen adoptar una mentalidad conservadora, priorizando la preservación de tradiciones familiares y las prácticas operativas transmitidas de generación en generación. Aunque esta visión puede ser útil para mantener ciertos valores y continuidad en la gestión, también genera barreras significativas, como:

1. **Resistencia al cambio:** Las empresas familiares, al enfocarse en lo tradicional, suelen mostrarse reacias a incorporar nuevas estrategias, tecnologías o formas de operar. Esto puede dificultar su adaptación a un entorno empresarial dinámico y en constante evolución.
2. **Freno a la innovación:** La dependencia de métodos operativos heredados puede limitar la creatividad y la implementación de soluciones innovadoras que podrían mejorar su competitividad y eficiencia.

Vergara busca resaltar que esta resistencia puede colocar a las empresas familiares en una posición vulnerable frente a la competencia, especialmente en un contexto globalizado y

tecnológicamente avanzado. Su análisis subraya la necesidad de encontrar un equilibrio entre respetar las tradiciones familiares y adoptar el cambio como una herramienta para el crecimiento sostenible y la evolución empresarial.

Limitante: Esta resistencia impide la adopción de nuevas tecnologías, procesos y enfoques empresariales necesarios para la competitividad en un entorno empresarial cada vez más dinámico y globalizado (Rave y Moreno, 2023).

- **Planificación estratégica a largo plazo.**

Desafío: Las empresas familiares tienden a centrarse en el corto plazo, manejando problemas inmediatos sin una visión a largo plazo que contemple la sostenibilidad, la diversificación de ingresos o la expansión en nuevos mercados (García y Fuentes, 2024).

Limitante: Esta falta de visión estratégica limita la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios en el mercado, identificar nuevas oportunidades de negocio y planificar de manera efectiva la sucesión del liderazgo.

- **Desafíos en la sucesión del liderazgo.**

Desafío: La transición generacional en las empresas familiares es un tema delicado, que a menudo genera incertidumbre sobre la sucesión del liderazgo. La falta de preparación y planificación para este proceso puede generar conflictos familiares y una pérdida de dirección (Quiñones y Espíritu, 2023).

Limitante: Sin una sucesión adecuada, la continuidad de la empresa puede verse amenazada, lo que podría llevar a su desestabilización o incluso a su cierre si no se encuentra un liderazgo competente y comprometido con el futuro de la organización.

- **Diversificación de fuentes de ingresos**

Desafío: Muchas empresas familiares dependen de unos pocos productos o mercados, lo que las hace vulnerables a las fluctuaciones económicas y a la falta de diversificación (Ormaza y Lozano, 2023).

Limitante: Esta dependencia de un solo flujo de ingresos o mercado puede poner en riesgo la estabilidad financiera de la empresa, especialmente en tiempos de crisis económicas o cambios en la demanda.

- **Estructura organizativa**

Desafío: En muchas empresas familiares, la estructura organizativa es informal o deficiente, con roles y responsabilidades mal definidos (Quispe, 2024). Esto puede resultar en confusión dentro de la organización y en la toma de decisiones dispersas o inconsistentes.

El autor Quispe (2024) señala un desafío crítico que enfrentan muchas empresas familiares: la falta de una estructura organizativa formal y bien definida. Esto implica que no existen roles y responsabilidades claramente asignados a los miembros de la organización. La informalidad en la estructura puede generar varios problemas, como:

1. **Confusión interna:** Cuando no hay claridad sobre quién es responsable de cada tarea o decisión, las actividades empresariales pueden volverse caóticas. Los empleados o miembros de la familia pueden duplicar esfuerzos o no asumir responsabilidades esenciales porque piensan que otros lo harán.
2. **Decisiones dispersas o inconsistentes:** En ausencia de una estructura clara, las decisiones suelen depender de quién esté disponible o de quien tenga más influencia en un momento dado, lo que puede dar lugar a decisiones incoherentes y poco estratégicas.

El autor probablemente busca resaltar que esta situación puede limitar el crecimiento y la eficiencia de las empresas familiares, ya que una estructura organizativa débil afecta la comunicación, la planificación y la ejecución de las tareas. Además, puede generar conflictos familiares debido a la falta de límites claros entre los roles empresariales y familiares. Su análisis subraya la importancia de formalizar estructuras y procesos dentro de estas empresas para garantizar su sostenibilidad y éxito a largo plazo.

Limitante: La falta de una estructura clara dificulta la delegación de funciones, la implementación de procesos eficaces y la profesionalización de la gestión, lo que obstaculiza el crecimiento y la eficiencia operativa.

- **Exposición a riesgos financieros y económicos**

Desafío: Las empresas familiares, al ser más pequeñas o estar menos diversificadas, suelen ser más vulnerables a los riesgos económicos, como la inflación, las fluctuaciones de los precios de los productos o los cambios en la legislación (Sarmiento L. , 2024).

Limitante: La falta de una estrategia financiera sólida y la dependencia de pocas fuentes de ingresos incrementan la vulnerabilidad de la empresa ante crisis económicas o imprevistos financieros.

- **Capacidad de adaptación a la globalización**

Desafío: La globalización exige a las empresas una rápida adaptación a nuevas normativas, tendencias del mercado y tecnologías emergentes (Ojeda, 2024). Las empresas familiares, sin embargo, a menudo carecen de los recursos y la flexibilidad para competir en mercados internacionales o globalizados.

Limitante: La falta de competitividad frente a actores globales puede poner en peligro el futuro de la empresa, limitando su crecimiento y expansión más allá de su mercado local.

- **Formalización en aspectos legales y fiscales**

Desafío: Muchas empresas familiares no cuentan con una adecuada estructura legal o fiscal que respalde su operación, lo que puede generar riesgos legales y tributarios (Campillo y Briano, 2024).

Limitante: La falta de cumplimiento con las normativas legales y fiscales puede traer problemas legales graves, como sanciones o incluso el cierre de la empresa, afectando su reputación y estabilidad a largo plazo.

- **Nuevas generaciones al liderazgo**

Desafío: Las nuevas generaciones pueden tener diferentes valores, habilidades y enfoques respecto al liderazgo y la gestión empresarial (Salazar, 2024). La falta de preparación adecuada o la reluctancia a delegar el liderazgo en miembros más jóvenes puede generar tensiones entre generaciones.

Limitante: Esta falta de integración de las nuevas generaciones puede resultar en una falta de innovación, renovación de ideas y liderazgo efectivo, lo que puede conducir a una disminución de la competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Los desafíos y limitantes que enfrentan las empresas familiares son complejos y multidimensionales, abarcando desde la falta de profesionalización hasta dificultades emocionales y familiares, pasando por la resistencia al cambio y la falta de planificación estratégica (Córdova y Morán, 2020). Estos factores pueden limitar su capacidad de crecimiento, adaptación y sostenibilidad en un entorno competitivo, lo que hace crucial el

fortalecimiento del liderazgo ético, la gestión estratégica y la profesionalización de los procesos.

1.4.Contexto de la investigación

La investigación se desarrolla en el contexto de las empresas familiares de Guayaquil, Ecuador, un sector clave de la economía local. Estas empresas representan una proporción significativa del tejido empresarial, operando en diversas industrias, desde comercio hasta manufactura y servicios (Santana, 2022). A pesar de su importancia económica, muchas empresas familiares enfrentan dificultades para mantener su competitividad y estabilidad a largo plazo debido a una serie de factores internos que afectan su gestión.

En este sentido, uno de los factores más críticos es el liderazgo ético, que se refiere a la capacidad de los líderes para tomar decisiones basadas en principios de honestidad, justicia y transparencia (Torres y Álava, 2022). En las empresas familiares, el liderazgo no solo depende de las habilidades empresariales, sino también de las dinámicas familiares, las relaciones personales y los intereses internos (Delgado y Avila, 2024). Esta mezcla de factores puede dar lugar a decisiones que no siempre son las más beneficiosas para la empresa en su conjunto, afectando la diversificación de ingresos y la gestión de los riesgos financieros.

A nivel global, diversos estudios han señalado que la falta de liderazgo ético en las empresas familiares puede generar una serie de problemas, como la falta de profesionalización, la resistencia al cambio y la toma de decisiones basada en intereses personales (Peñañiel y Aguilera, 2023). En muchos casos, la ausencia de una dirección clara basada en principios éticos sólidos puede contribuir a que la empresa no logre adaptarse a las demandas del mercado ni a las mejores prácticas empresariales, limitando su crecimiento y vulnerando su sostenibilidad.

El contexto de esta investigación está también influenciado por las condiciones económicas y sociales de Ecuador, donde la economía ha estado sujeta a varios cambios estructurales y desafíos derivados de factores externos, como fluctuaciones en los precios de las materias primas, la inflación y la incertidumbre política (Pérez y Orejuela, 2023). Esto ha generado un entorno económico en el que la capacidad de las empresas familiares para diversificar sus ingresos y reducir los riesgos financieros es crucial para su supervivencia.

En cuanto al entorno empresarial local, muchas empresas familiares en Guayaquil enfrentan una falta de visión estratégica a largo plazo, lo que agrava aún más los problemas de diversificación (Cuero y Lavalle, 2024). La mayoría de estas empresas han crecido de manera orgánica, pero no han implementado prácticas formales de gestión estratégica, lo que se traduce en una falta de planificación para adaptarse a cambios en el mercado y diversificar sus fuentes de ingresos.

Este estudio, entonces, se sitúa en un contexto donde la necesidad de mejorar el liderazgo ético y la planificación estratégica en las empresas familiares es evidente, con el fin de enfrentar los desafíos contemporáneos y garantizar un futuro próspero y sostenible para estas organizaciones. Se pretende ofrecer recomendaciones prácticas para superar los obstáculos actuales y fortalecer las capacidades de liderazgo y gestión financiera en este tipo de empresas, promoviendo una cultura empresarial basada en la ética y la innovación.

Capítulo 2

Marco teórico de la investigación

El capítulo 2 de esta tesis doctoral denominado marco teórico, constituye el pilar fundamental que sustenta el análisis y la comprensión del problema planteado. Este capítulo establece las bases conceptuales, contextuales y legales que orientan el estudio, proporcionando una revisión exhaustiva de los enfoques teóricos y empíricos relacionados con el liderazgo ético y su impacto en las empresas familiares.

El objetivo principal de este capítulo es estructurar un marco conceptual que permita explorar la relación entre el liderazgo ético, la diversificación de ingresos y la reducción de riesgos financieros en las empresas familiares de Guayaquil, Ecuador, durante el período 2020-2023. A través de la revisión de literatura, se abordan las principales definiciones, teorías y modelos que explican el liderazgo ético y su influencia en la sostenibilidad financiera y operativa, así como las particularidades y desafíos de las empresas familiares en el contexto local.

De manera específica, este capítulo se organiza en secciones que analizan los fundamentos del liderazgo ético, las características y dinámicas propias de las empresas familiares, las estrategias de diversificación de ingresos, la gestión de riesgos financieros y la relación de estos elementos con la sostenibilidad empresarial. Además, se incluye una contextualización de las condiciones económicas y sociales que caracterizan a Guayaquil durante el período de estudio, con el fin de situar el análisis en un marco temporal y geográfico pertinente.

En este sentido, el marco teórico no solo busca explicar los conceptos clave, sino también ofrecer una guía estructurada para la interpretación de los resultados y la

formulación de propuestas que promuevan prácticas de liderazgo ético en el ámbito empresarial familiar.

2.1.Fundamentos del liderazgo ético

2.1.1.Definición y conceptos claves del liderazgo ético

El liderazgo ético es un enfoque que combina principios morales, valores organizacionales y prácticas responsables para guiar las acciones y decisiones de los líderes en cualquier ámbito organizacional. A continuación, se presentan las principales definiciones y conceptos clave relacionados con el liderazgo ético:

El liderazgo ético se define como "la demostración de una conducta normativamente apropiada a través de acciones personales y relaciones interpersonales, así como la promoción de esa conducta hacia los seguidores mediante la comunicación, el refuerzo y la toma de decisiones" (Díaz y Jarrín, 2024). Esta definición resalta la importancia de la integridad, la justicia y la promoción activa de valores éticos por parte de los líderes.

Desde una perspectiva más amplia, el liderazgo ético implica "el uso del poder y la influencia de forma moralmente aceptable para alcanzar objetivos organizacionales, teniendo en cuenta las necesidades y derechos de las partes interesadas" (Diamela, 2024).

El liderazgo ético es un concepto ampliamente estudiado en el ámbito de la gestión organizacional y los estudios de liderazgo debido a su impacto profundo en el desempeño empresarial, el desarrollo humano y la sostenibilidad organizacional (Chico y León, 2024). Este enfoque de liderazgo se fundamenta en principios morales que guían las decisiones, comportamientos y relaciones de los líderes con sus colaboradores, partes interesadas y la sociedad en general.

Desde un punto de vista práctico, los líderes éticos se caracterizan por actuar con transparencia, priorizando el diálogo abierto y la resolución justa de conflictos. Estos líderes

fomentan un entorno de confianza y respeto, lo que repercute directamente en el clima organizacional y en la lealtad de los empleados. La ética, en este contexto, se convierte en una herramienta estratégica para fortalecer la cohesión interna y proyectar una imagen positiva hacia el exterior (Lalangui y Melean, 2024).

En el contexto de las empresas familiares, el liderazgo ético juega un rol crucial al balancear intereses familiares y empresariales, garantizar la continuidad del negocio y fomentar la cohesión entre los miembros de la familia y los empleados. Su influencia es determinante en la toma de decisiones estratégicas, como la diversificación de ingresos y la gestión de riesgos financieros, el liderazgo ético no solo se limita a comportamientos normativos adecuados, sino que también representa un modelo integral para la dirección de organizaciones que buscan combinar el éxito empresarial con la responsabilidad moral y social (Sarmiento M. , 2024).

La importancia del liderazgo ético radica en su capacidad para:

1. **Fortalecer la confianza y el compromiso:** Los empleados que perciben a sus líderes como éticos son más propensos a comprometerse con los objetivos organizacionales, generando un ambiente laboral positivo (Chung & Espinoza, 2020).
2. **Minimizar riesgos y conflictos:** La transparencia y la equidad reducen la probabilidad de conflictos internos y externos, protegiendo la reputación organizacional.
3. **Garantizar la sostenibilidad organizacional:** Al integrar valores éticos en la estrategia empresarial, las organizaciones logran equilibrar los intereses económicos con los principios de responsabilidad social y ambiental.

En las empresas familiares, el liderazgo ético adquiere un significado especial debido a las características únicas de estas organizaciones. Por un lado, estas empresas suelen

enfrentarse al desafío de equilibrar los intereses familiares con los objetivos del negocio. Por otro lado, los conflictos familiares y la falta de profesionalización pueden amenazar su sostenibilidad. En este contexto, un liderazgo basado en principios éticos ayuda a mitigar tensiones, fomenta la toma de decisiones equilibradas y garantiza la continuidad del negocio en el tiempo (Cabana y Aguilera, 2022).

Desde una perspectiva crítica, se podría argumentar que el liderazgo ético enfrenta desafíos significativos en entornos altamente competitivos donde las presiones económicas podrían llevar a comprometer valores éticos. Sin embargo, numerosos estudios han demostrado que las organizaciones que priorizan la ética en sus operaciones a menudo disfrutan de ventajas a largo plazo, como una mayor lealtad de los clientes, estabilidad organizacional y acceso a mercados más amplios.

El liderazgo ético no es solo una necesidad moral, sino una estrategia clave para garantizar la sostenibilidad y el éxito organizacional. Su relevancia trasciende las fronteras del liderazgo convencional, posicionándose como una filosofía integral que puede transformar no solo a las organizaciones, sino también a las sociedades en las que operan. Por tanto, fomentar este tipo de liderazgo es una inversión en el futuro, tanto para las empresas como para la comunidad en general (Vásquez M. d., 2020).

2.1.2. Principios y valores asociados al liderazgo ético

El liderazgo ético se sustenta en una serie de principios básicos y valores que orientan la conducta de los líderes, entre los cuales se destacan:

2.1.2.1. Transparencia como valor del liderazgo ético

La transparencia es uno de los valores fundamentales del liderazgo ético y se define como la capacidad de actuar con honestidad, apertura y claridad en todos los aspectos de la gestión organizacional. En el contexto del liderazgo, la transparencia implica compartir

información de manera precisa y oportuna, comunicar objetivos y decisiones de forma comprensible, y fomentar una cultura de confianza entre los miembros de la organización.

Un líder ético transparente no solo se compromete a proporcionar información veraz, sino que también promueve un entorno en el que las decisiones, procesos y resultados puedan ser evaluados abiertamente por las partes interesadas. Este valor se convierte en un pilar esencial para fortalecer la confianza, tanto dentro de la organización como con los socios externos, clientes y la comunidad en general (Macías y Barcia, 2023).

La importancia de la transparencia en el liderazgo ético radica en fortalecer la confianza organizacional. Cuando los empleados perciben que su líder es transparente, aumenta su confianza en las decisiones y objetivos de la organización. Esto reduce la incertidumbre y el miedo ante los cambios, y fomenta un ambiente laboral positivo. Además, fomenta la responsabilidad, la transparencia asegura que los líderes y empleados sean responsables de sus acciones y decisiones, ya que estas están abiertas al escrutinio (Fajardo y Rodas, 2022). Esto evita prácticas deshonestas o poco éticas, minimizando riesgos legales y reputacionales. Promueve la participación y el compromiso, al compartir información clave sobre la organización, los líderes transparentes empoderan a sus equipos para que participen activamente en la toma de decisiones. Esto incrementa el sentido de pertenencia y compromiso hacia los objetivos comunes.

Mejora la comunicación interna y externa, una cultura de transparencia facilita el flujo de información, lo que reduce los malentendidos y las interpretaciones erróneas (Casasola, 2023). Asimismo, fortalece la relación de la empresa con sus clientes y socios al demostrar integridad y coherencia. Favorece la sostenibilidad organizacional, la transparencia permite a las empresas enfrentar desafíos y crisis de manera abierta y proactiva. Al comunicar los

problemas de forma clara, se genera confianza y apoyo para buscar soluciones conjuntas (Coronado y Baldeos, 2023).

En el caso de las empresas familiares, la transparencia adquiere una importancia aún mayor debido a la influencia de las relaciones personales y emocionales en la gestión del negocio. Las dinámicas familiares pueden generar conflictos o desconfianza si no se gestionan de manera clara y abierta (Gonzales, 2024). Un liderazgo ético transparente ayuda a establecer límites claros entre los asuntos familiares y empresariales, permitiendo una toma de decisiones más objetiva y profesional. Por ejemplo, un líder transparente en una empresa familiar establece mecanismos claros de comunicación para informar sobre la situación financiera, las estrategias de diversificación de ingresos y los roles de cada miembro dentro de la organización. Esto no solo evita malentendidos, sino que también fomenta la cohesión familiar y organizacional (Figuroa, 2021).

Si bien la transparencia es un valor esencial, su implementación puede enfrentar ciertos desafíos. Entre ellos:

- **Resistencia al cambio:** Algunas culturas organizacionales pueden resistirse a prácticas de transparencia debido a temores de pérdida de control o exposición de debilidades (Torner, 2023).
- **Exceso de información:** Compartir demasiada información sin un propósito claro puede generar confusión o sobrecarga en los empleados.
- **Contextos competitivos:** En mercados altamente competitivos, equilibrar la transparencia con la confidencialidad estratégica puede ser complejo.

La transparencia, como valor del liderazgo ético, es una herramienta poderosa para construir organizaciones sólidas, responsables y sostenibles. Su práctica requiere compromiso, coherencia y una comunicación efectiva. En el caso de las empresas familiares,

este valor es clave para manejar las complejidades propias de su naturaleza y asegurar su éxito a largo plazo (Ríos y Ramírez, 2023). Al adoptar la transparencia como principio rector, los líderes no solo refuerzan su credibilidad, sino que también contribuyen al bienestar colectivo de la organización y la comunidad.

2.1.2.2. Responsabilidad como valor del liderazgo ético

La responsabilidad es un valor fundamental dentro del liderazgo ético, ya que implica reconocer y aceptar las consecuencias de las decisiones y acciones tanto propias como de los miembros del equipo (Hernandez y Polo, 2021). En el contexto del liderazgo ético, ser responsable significa:

1. **Compromiso con los resultados:** Un líder ético asume la responsabilidad no solo de sus decisiones, sino también de los resultados que estas generan. Si un proyecto tiene éxito, el líder lo reconoce como parte de su responsabilidad, y si fracasa, busca aprender de los errores y asumir la culpa, sin transferir la responsabilidad a otros.
2. **Transparencia:** La responsabilidad también implica actuar con honestidad y transparencia. Un líder ético comparte información relevante y comunica decisiones de forma clara para que todos comprendan las razones detrás de ellas, especialmente en situaciones complejas.
3. **Cuidado por el bienestar de los demás:** Un líder responsable vela por el bienestar y el desarrollo de su equipo. Esto incluye garantizar un entorno de trabajo justo, equitativo y seguro, promoviendo prácticas que respeten los derechos y dignidad de todos los involucrados.
4. **Cumplimiento de compromisos:** Ser responsable también significa cumplir con los compromisos adquiridos. Un líder ético no evade sus obligaciones ni falta a su palabra, y se esfuerza por ser coherente entre lo que dice y lo que hace.

5. **Generación de confianza:** La responsabilidad contribuye a construir un entorno de confianza. Cuando los colaboradores ven que el líder es consistente y asume las consecuencias de sus actos, se fortalece el sentido de seguridad y respeto dentro del equipo.

La responsabilidad es esencial en el liderazgo ético porque establece un estándar de integridad, fomenta la confianza y asegura que las decisiones se tomen con consideración de sus efectos a largo plazo sobre las personas, las organizaciones y la sociedad en general.

2.1.2.3. Integridad como valor del liderazgo ético

La integridad es uno de los valores más esenciales en el liderazgo ético, ya que implica actuar de acuerdo con principios y normas morales sólidas, siendo coherente entre lo que se dice, se hace y lo que se cree (Leal y Arias, 2021). Este valor tiene varias implicaciones clave en el contexto del liderazgo ético:

1. **Coherencia entre palabra y acción:** Un líder íntegro siempre actúa de acuerdo con sus valores, principios y promesas. No solo predica la ética, sino que también la vive. Su comportamiento es consistente con lo que comunica, lo que genera confianza y respeto entre los miembros de su equipo. La integridad implica ser transparente y honesto en todos los aspectos de su liderazgo (Lucena, 2021).
2. **Respeto a los principios éticos:** La integridad conlleva una firme adhesión a principios éticos, como la honestidad, el respeto, la justicia y la equidad. Un líder íntegro no se deja influir por presiones externas o internas que lo lleven a tomar decisiones inmorales o injustas, incluso cuando esto implique sacrificios personales o profesionales.
3. **Toma de decisiones éticas:** La integridad en el liderazgo también implica tomar decisiones que no solo beneficien a corto plazo, sino que sean justas y sostenibles a

largo plazo, siempre con el bienestar de los demás en mente. Un líder íntegro evalúa las decisiones no solo en términos de éxito inmediato, sino también en cuanto a su impacto ético y moral en la organización y la sociedad.

4. **Responsabilidad personal:** Un líder con integridad se hace responsable de sus acciones y de los resultados que estas generan. No busca evadir responsabilidades ni culpar a otros por sus fallos. Acepta sus errores y aprende de ellos, mostrando un modelo de conducta que fomente el mismo comportamiento entre los miembros de su equipo (Villa y Coloma, 2024).
5. **Construcción de confianza:** La integridad es crucial para la construcción de confianza dentro de un equipo o una organización. Los colaboradores y seguidores confían en un líder íntegro porque saben que siempre serán tratados con justicia, honestidad y respeto. Esta confianza es la base de relaciones laborales productivas y de largo plazo.
6. **Promoción de una cultura ética:** Un líder íntegro no solo actúa de manera ética, sino que también promueve y fomenta una cultura ética dentro de su equipo u organización. Incentiva el comportamiento ético y establece normas y políticas que refuercen la integridad, creando un ambiente de trabajo en el que todos se sientan obligados a actuar conforme a los mismos valores (Arambula, 2020).

En resumen, la integridad en el liderazgo ético es fundamental porque garantiza que el líder actúe de manera justa, coherente y con principios sólidos, lo que no solo fortalece la moral del equipo, sino que también establece un estándar de conducta que impulsa la organización hacia el éxito basado en valores éticos.

2.1.2.4. Justicia como valor del liderazgo ético

La justicia es un valor central del liderazgo ético, ya que implica tratar a todas las personas con imparcialidad, equidad y respeto (Moreno, 2023). Un líder ético que promueve la justicia busca crear un ambiente en el que todos los miembros de su equipo reciban un trato justo, sin discriminación ni favoritismos, y donde las decisiones se tomen de manera equilibrada y equitativa. A continuación, se detallan sus implicaciones en el liderazgo:

1. **Imparcialidad y equidad:** Un líder justo no favorece a ningún grupo ni individuo, sino que toma decisiones basadas en criterios objetivos y equitativos. Esto significa que trata a las personas según sus méritos, capacidades y necesidades, y no según factores como su posición, género, raza, orientación sexual o relaciones personales (Pedraja y Marchioni, 2020).
2. **Distribución equitativa de recursos:** En el ámbito organizacional, la justicia implica asignar recursos, oportunidades y recompensas de manera equitativa. Un líder ético debe velar porque todos los miembros del equipo tengan acceso a las mismas oportunidades de crecimiento, capacitación y reconocimiento, sin favoritismos ni discriminación.
3. **Toma de decisiones inclusiva:** La justicia también se refleja en la forma en que se toman las decisiones dentro de un equipo u organización. Un líder justo escucha todas las voces, toma en cuenta diversas perspectivas y busca soluciones que beneficien al grupo en su conjunto, en lugar de priorizar los intereses de unos pocos (Tenorio, 2022).
4. **Promoción de la diversidad y la inclusión:** La justicia en el liderazgo implica trabajar activamente para eliminar las barreras que impiden que todos los individuos tengan las mismas oportunidades de éxito. Esto incluye fomentar la inclusión de

personas de diferentes orígenes, habilidades y perspectivas, y asegurarse de que todos se sientan valorados y respetados dentro de la organización (Montoya y Londoño, 2022).

5. **Cumplimiento de normas y principios éticos:** Un líder justo se apeg a las normas, reglas y principios establecidos, y asegura que todos los miembros del equipo las respeten. No se permite la corrupción ni la violación de principios éticos, y cualquier acción injusta es corregida de inmediato.
6. **Resolución de conflictos de manera justa:** En situaciones de conflicto, un líder ético y justo busca una solución que sea imparcial y equitativa para todas las partes involucradas. Esto significa escuchar a todos los afectados, considerar todas las perspectivas y llegar a una resolución que sea lo más justa posible, respetando los derechos y las necesidades de todos los involucrados (Gamarra J. , 2024).
7. **Empoderamiento y desarrollo de los demás:** Un líder justo también se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores y busca promover un entorno donde todos puedan crecer y tener éxito, independientemente de su origen o estatus. Esto incluye proporcionar las herramientas y el apoyo necesarios para que cada persona alcance su máximo potencial (Torres y Uvidia, 2021).

La justicia en el liderazgo ético es esencial para crear un ambiente de trabajo justo y equitativo, en el que todos los individuos se sientan valorados, respetados y tratados con dignidad (Vesga y García, 2020). Al fomentar la equidad, la inclusión y la imparcialidad, un líder ético no solo promueve la justicia dentro de su equipo u organización, sino que también contribuye a un entorno más colaborativo, productivo y armonioso.

2.1.3. Diferencias entre liderazgo ético y otros estilos de liderazgo

El liderazgo ético se distingue de otros estilos de liderazgo principalmente por su enfoque en principios morales sólidos, la responsabilidad social y el bienestar de las personas, priorizando la justicia, la integridad y la transparencia (Correa y Rodríguez, 2024). A continuación, se detallan algunas diferencias clave entre el liderazgo ético y otros estilos de liderazgo comunes:

1. Liderazgo Ético y Liderazgo Autocrático

Liderazgo ético: Se basa en principios morales y busca el bienestar de todos los miembros del equipo, fomentando la participación y la colaboración. Un líder ético es responsable y toma decisiones que consideran tanto los intereses organizacionales como el impacto social y humano (Gamarra y Giroto, 2021).

Liderazgo autocrático: Este estilo es caracterizado por el control absoluto del líder sobre las decisiones y la dirección de la organización, sin buscar la participación de los miembros del equipo. Los empleados siguen órdenes sin mucha influencia en la toma de decisiones (Bashir y Hassan, 2021).

Diferencia clave: El liderazgo ético promueve la inclusión, la transparencia y la equidad, mientras que el liderazgo autocrático se enfoca en la autoridad unidireccional y la centralización del poder (Hernández F. , 2024).

2. Liderazgo Ético vs. Liderazgo Transformacional

Liderazgo ético: Se enfoca en la adherencia a principios éticos y en la toma de decisiones responsables, con el objetivo de crear una cultura organizacional basada en la justicia, la transparencia y el respeto hacia los demás.

Liderazgo transformacional: Busca inspirar y motivar a los seguidores a través de una visión compartida, fomentando la creatividad y el cambio. El líder transformacional se enfoca en el crecimiento y el desarrollo de los miembros del equipo y en la mejora de su rendimiento (Garzón y Aguilar, 2024).

Diferencia clave: Aunque ambos estilos valoran el desarrollo del equipo y la motivación, el liderazgo ético se centra más en la adherencia a principios morales, mientras que el liderazgo transformacional puede ser más flexible en sus métodos para alcanzar los objetivos organizacionales.

3. Liderazgo Ético vs. Liderazgo Carismático

Liderazgo ético: Prioriza el comportamiento responsable, la justicia y la toma de decisiones morales, buscando establecer una cultura organizacional basada en valores y principios éticos (Lenguaza y Sosa, 2024).

Liderazgo carismático: Se basa en la atracción personal y la influencia del líder. Los seguidores se sienten atraídos por la personalidad y el carisma del líder, y este estilo tiene un fuerte enfoque en la visión y la dirección proporcionadas por el líder.

Diferencia clave: El liderazgo ético se enfoca en la ética y la justicia como pilares fundamentales, mientras que el liderazgo carismático se basa en la habilidad del líder para inspirar a través de su personalidad y encanto, independientemente de sus principios éticos.

4. Liderazgo Ético vs. Liderazgo Transaccional

Liderazgo ético: Se enfoca en la equidad, la justicia y el bienestar de los miembros del equipo (Sánchez y Espinosa, 2024). El líder ético toma decisiones con una visión a largo plazo y se asegura de que sus acciones sean moralmente correctas.

Liderazgo transaccional: Este estilo se basa en recompensas y castigos para motivar a los empleados. El líder transaccional se centra en el cumplimiento de metas a corto plazo y en la gestión eficiente de tareas, usando incentivos para alcanzar los objetivos (Hermosa, 2022).

Diferencia clave: El liderazgo ético se centra en la moralidad y el impacto a largo plazo, mientras que el liderazgo transaccional se enfoca en los resultados inmediatos y en las recompensas tangibles.

5. Liderazgo Ético vs. Liderazgo Situacional

Liderazgo ético: Se basa en principios universales de justicia y responsabilidad, buscando ser coherente y ético en todas las circunstancias.

Liderazgo situacional: Se adapta según las necesidades y circunstancias de la situación. El líder puede adoptar diferentes estilos de liderazgo dependiendo del contexto y las personas involucradas (Nava, 2024).

Diferencia clave: Mientras que el liderazgo ético sigue principios morales constantes, el liderazgo situacional varía dependiendo de las circunstancias, lo que puede implicar tomar decisiones que no siempre se alinean con los valores éticos más sólidos.

6. Liderazgo Ético vs. Liderazgo Democrático

Liderazgo ético: A pesar de fomentar la participación, la toma de decisiones de un líder ético está guiada por principios éticos sólidos. El líder busca tomar decisiones que sean justas, equitativas y transparentes, asegurando el bienestar colectivo (Palafox y Jacobo, 2021).

Liderazgo democrático: Promueve la participación de todos los miembros del equipo en la toma de decisiones, fomentando un enfoque colaborativo. Los miembros tienen voz y

voto, pero no necesariamente se enfatiza un enfoque ético y moral constante en todas las decisiones.

Diferencia clave: Aunque el liderazgo democrático promueve la participación, el liderazgo ético pone un énfasis adicional en que las decisiones sean moralmente correctas, justas y responsables.

El liderazgo ético se distingue por su énfasis en la ética, la responsabilidad, la justicia y el bienestar de las personas. A diferencia de otros estilos de liderazgo, que pueden priorizar los resultados, la autoridad o el desarrollo personal, el liderazgo ético pone la moralidad y la equidad en el centro de su enfoque, promoviendo un ambiente organizacional basado en principios sólidos y una gestión responsable.

2.1.4. El papel de liderazgo ético en la toma de decisiones empresariales

El liderazgo ético juega un papel fundamental en la toma de decisiones empresariales, ya que influye directamente en cómo una organización maneja sus relaciones con empleados, clientes, accionistas, la comunidad y otros grupos de interés (Araceli, 2024). Este tipo de liderazgo no solo está enfocado en alcanzar objetivos económicos, sino también en asegurar que las decisiones se tomen dentro de un marco de valores morales sólidos (Gómez F. , 2024). A continuación, se detallan algunos de los aspectos clave del papel del liderazgo ético en la toma de decisiones empresariales:

1. Promoción de la toma de decisiones responsable

El liderazgo ético asegura que las decisiones empresariales se tomen considerando tanto los intereses económicos como las implicaciones sociales y ambientales. Los líderes éticos tienen en cuenta el impacto a largo plazo de sus decisiones, buscando minimizar los efectos negativos sobre la sociedad, el medio ambiente y las partes interesadas (Sánchez y Cruz, 2024).

2. Fomento de la transparencia

Los líderes éticos promueven la transparencia en la toma de decisiones, asegurándose de que todos los involucrados comprendan cómo se toman las decisiones y cuáles son los criterios utilizados. Esto genera confianza dentro de la organización y mejora las relaciones con los clientes y otras partes interesadas.

3. Equidad y justicia en las decisiones

Un líder ético busca garantizar que sus decisiones sean justas e imparciales. En el ámbito empresarial, esto implica tomar decisiones que respeten la equidad, no favorezcan a ciertos grupos de manera injusta y promuevan una cultura de inclusión y diversidad (Santander, 2023).

4. Protección del bienestar de los empleados

En el contexto empresarial, un líder ético pone atención a las necesidades y el bienestar de los empleados al tomar decisiones. Esto implica adoptar prácticas laborales justas, garantizar la seguridad en el trabajo y crear un ambiente donde los empleados se sientan valorados y respetados (Núñez, 2024).

5. Fortalecimiento de la reputación empresarial

Las decisiones tomadas por líderes éticos contribuyen a construir una sólida reputación empresarial. Las empresas que son percibidas como éticas tienden a ganar la lealtad de los clientes, inversores y empleados, lo que puede traducirse en ventajas competitivas a largo plazo.

6. Manejo adecuado de crisis

En situaciones de crisis, el liderazgo ético se destaca por la transparencia, la comunicación abierta y la toma de decisiones que priorizan el bienestar colectivo, incluso si

esto implica sacrificios a corto plazo. Los líderes éticos buscan soluciones que no solo resuelvan el problema, sino que también respeten los valores y principios de la organización.

7. Influencia en la cultura organizacional

El liderazgo ético establece un ejemplo para todos los miembros de la organización. Cuando los líderes demuestran un comportamiento ético en su toma de decisiones, esto establece un precedente para los empleados, alentándolos a adoptar prácticas similares y creando una cultura organizacional ética que guíe todas las operaciones empresariales (Rojero y Gómez, 2023).

8. Responsabilidad social empresarial

Los líderes éticos también están comprometidos con la responsabilidad social empresarial (RSE), promoviendo la toma de decisiones que no solo generen beneficios económicos, sino que también tengan un impacto positivo en la comunidad. Esto puede incluir inversiones en proyectos sociales, sostenibilidad ambiental y el compromiso con prácticas de negocio responsables.

9. Toma de decisiones orientadas a la sostenibilidad

El liderazgo ético impulsa decisiones empresariales que buscan equilibrar las necesidades económicas con las consideraciones ambientales. En la actualidad, los líderes éticos a menudo toman decisiones que favorecen la sostenibilidad y el respeto por el medio ambiente, contribuyendo así a un futuro más responsable y sostenible (Barón, 2024).

10. Desarrollo de relaciones de confianza con las partes interesadas

Finalmente, el liderazgo ético contribuye a la construcción de relaciones sólidas y basadas en la confianza con clientes, proveedores, accionistas y la comunidad en general. Las

decisiones éticas aseguran que las partes interesadas perciban a la organización como un socio confiable y responsable, lo que puede fomentar la colaboración a largo plazo.

El liderazgo ético en la toma de decisiones empresariales asegura que las empresas no solo sean exitosas financieramente, sino que también actúen de manera responsable, honesta y equitativa. Esto no solo beneficia a la organización en términos de reputación y sostenibilidad a largo plazo, sino que también contribuye al bienestar de sus empleados, clientes y la sociedad en general (Bravo, 2024).

2.2. Empresas familiares: características y dinámicas

Las empresas familiares son aquellas en las que la propiedad y la gestión están controladas por miembros de una o varias familias (Saltos y Santana, 2024). Estas empresas tienen características y dinámicas particulares que las distinguen de las empresas no familiares, y su funcionamiento está influenciado tanto por las relaciones familiares como por las decisiones empresariales. A continuación, se detallan las principales características y dinámicas que definen a las empresas familiares:

Características de las empresas familiares

1. Propiedad y control familiar

La propiedad de la empresa está principalmente en manos de una o varias familias, lo que también puede implicar el control de la toma de decisiones estratégicas y operativas. La influencia familiar en las decisiones empresariales es un factor clave.

2. Longevidad y sucesión

Las empresas familiares tienden a tener una visión a largo plazo debido a su deseo de asegurar la continuidad y la estabilidad para las siguientes generaciones. Sin embargo, esto también plantea retos en cuanto a la sucesión del liderazgo, ya que la transición de poder

entre generaciones puede ser compleja y emocionalmente cargada (Vásquez y Sanmartín, 2023).

3. Relación estrecha entre familia y empresa

Las relaciones personales, emocionales y a veces complicadas entre los miembros de la familia influyen directamente en las decisiones empresariales. Las dinámicas familiares pueden ser tanto una fortaleza (unidades cohesivas, visión compartida) como una debilidad (conflictos, falta de profesionalismo).

4. Cultura organizacional

Las empresas familiares suelen tener una cultura organizacional única, influenciada por los valores y tradiciones familiares. Esta cultura puede incluir una mayor lealtad, un fuerte sentido de pertenencia y un enfoque en la calidad y el servicio, pero también puede ser resistente al cambio y a la innovación (Quinde, 2024).

5. Enfoque en la continuidad

A menudo, las empresas familiares están más enfocadas en preservar el legado de la familia y la continuidad a largo plazo que en generar ganancias a corto plazo. Esto puede llevar a decisiones conservadoras, como mantener una estructura organizacional más estable, evitar endeudamientos riesgosos o mantener relaciones comerciales duraderas (Osorio, 2023).

6. Manejo del patrimonio familiar

Las decisiones sobre los recursos financieros y la distribución de las ganancias no solo tienen implicaciones empresariales, sino también familiares. Esto puede generar tensiones cuando los intereses empresariales y personales de los miembros de la familia entran en conflicto.

7. Gestión del liderazgo y la propiedad

Es común que el liderazgo y la propiedad estén entrelazados, lo que significa que los miembros de la familia, además de ser propietarios, también ocupan cargos de dirección. Sin embargo, a medida que la empresa crece, esto puede generar problemas relacionados con la profesionalización de la gestión.

Dinámicas en las empresas familiares

1. Conflictos familiares

Los conflictos familiares son una de las dinámicas más desafiantes en las empresas familiares. Las diferencias de opinión sobre la dirección de la empresa, las sucesiones o incluso la distribución de los beneficios pueden desencadenar disputas. Es importante contar con mecanismos de resolución de conflictos para evitar que estos problemas afecten a la organización.

2. Sucesión y planificación a largo plazo

La sucesión es un tema clave en las empresas familiares. Preparar a las futuras generaciones para asumir el liderazgo es crucial para la estabilidad a largo plazo. Sin embargo, la transición puede verse afectada por la falta de una planificación adecuada, la falta de habilidades de liderazgo en las siguientes generaciones o incluso la resistencia de los miembros actuales a ceder el control.

3. Profesionalización de la gestión

A medida que las empresas familiares crecen, es común que los fundadores enfrenten la necesidad de profesionalizar la gestión. Esto puede implicar contratar ejecutivos no familiares, establecer estructuras de gobernanza claras, definir roles y responsabilidades de

manera más formal y alejarse de la toma de decisiones basada en la emoción o el vínculo familiar.

4. Apegos emocionales y toma de decisiones

Las emociones familiares juegan un papel fundamental en la toma de decisiones. Los lazos emocionales, el sentido de pertenencia y el deseo de mantener el legado familiar pueden influir en las decisiones empresariales, a veces más que los análisis lógicos o estratégicos. Esto puede ser positivo cuando fortalece la cohesión del equipo, pero también puede generar sesgos que no siempre favorecen el bienestar de la empresa.

5. Innovación vs. Tradición

Las empresas familiares pueden enfrentar tensiones entre innovación y tradición. Los miembros de la familia pueden ser reacios a cambiar los métodos tradicionales de trabajo que han funcionado durante generaciones. Sin embargo, la necesidad de adaptarse a nuevos mercados, tecnologías y tendencias puede generar fricciones internas, especialmente si las generaciones más jóvenes quieren modernizar la empresa.

6. Impacto de la estructura de gobierno familiar

En muchas empresas familiares, el modelo de gobernanza es informal y basado en la autoridad familiar. Con el crecimiento de la empresa, es crucial implementar una estructura de gobernanza más formalizada, como consejos de administración o comités de asesoría, que permitan separar los intereses empresariales de los familiares, lo cual ayuda a tomar decisiones objetivas y equilibradas.

7. El rol de la mujer en la empresa familiar

Aunque históricamente las mujeres han tenido menos representación en las empresas familiares, la situación está cambiando gradualmente (Fernández, 2024). Las mujeres de la

familia, al igual que los hombres, están empezando a asumir roles importantes tanto en la propiedad como en la gestión de las empresas familiares. Esto puede tener un impacto positivo en la evolución y modernización de la empresa.

Retos y oportunidades

Retos: Los principales desafíos de las empresas familiares incluyen la gestión de los conflictos familiares, la planificación de la sucesión, la profesionalización y la adaptación al cambio. La mezcla de relaciones familiares y empresariales puede ser tanto una ventaja como una desventaja, dependiendo de cómo se manejen las dinámicas internas (Hernández y Gurrola, 2022).

Oportunidades: Las empresas familiares pueden beneficiarse de la lealtad y el compromiso de los miembros de la familia, que pueden trabajar más allá de los intereses financieros. Además, la toma de decisiones a largo plazo, la flexibilidad y el enfoque en valores pueden proporcionar una ventaja competitiva, particularmente en empresas que valoran la continuidad generacional y el legado familiar.

Las empresas familiares son un tipo especial de organización que combina los intereses empresariales con los lazos personales y emocionales de la familia. Aunque enfrentan desafíos relacionados con la gestión, los conflictos familiares y la sucesión, también tienen la ventaja de contar con un fuerte sentido de identidad, visión a largo plazo y compromiso familiar. La clave para su éxito radica en la capacidad de gestionar las dinámicas familiares de manera profesional, planificar la sucesión de manera efectiva y adaptarse a los cambios del mercado mientras se preservan los valores fundamentales de la familia.

2.2.1. Definición de empresas familiares

Las empresas familiares son aquellas en las que la propiedad y la gestión están controladas en su mayoría por una o varias familias. Estas empresas suelen ser caracterizadas

por una fuerte influencia de los valores, intereses y relaciones familiares en las decisiones empresariales. En este tipo de organizaciones, los miembros de la familia no solo poseen el capital, sino que también suelen ocupar puestos de liderazgo o directivos dentro de la empresa (Lucero y Erica, 2023).

Las empresas familiares pueden variar en tamaño, desde pequeños negocios familiares hasta grandes corporaciones. Sin embargo, lo que las distingue principalmente de las empresas no familiares es que la gestión y el control estratégico están en manos de una o varias generaciones de una familia, con la intención de mantener y transferir el negocio a las futuras generaciones. Cuando se aborda el tema de empresas familiares, existen diversos enfoques y criterios que definen este tipo de organizaciones, tanto desde el punto de vista conceptual como desde la práctica empresarial.

Propiedad y Control Familiar

En una empresa familiar, la propiedad de la organización está mayoritariamente en manos de una o varias familias, y estas familias no solo son propietarias, sino que también suelen controlar la gestión y las decisiones estratégicas (Arambula, 2020). Esto significa que el control de la empresa no es solo financiero, sino que está vinculado a la estructura familiar.

Este criterio subraya que las decisiones no se toman únicamente desde una perspectiva empresarial racional, sino que están influenciadas por la dinámica familiar. Esto puede aportar beneficios como una toma de decisiones más ágil y alineada con los valores familiares, pero también plantea riesgos en cuanto a la falta de profesionalización o el nepotismo.

Liderazgo y Toma de Decisiones

Los miembros de la familia tienden a ocupar roles clave en el liderazgo y la toma de decisiones dentro de la empresa. La gestión de la empresa puede pasar de generación en

generación, lo que configura una estructura de liderazgo muy particular. La sucesión de liderazgo es un desafío significativo para las empresas familiares, dado que muchas veces la preparación de las siguientes generaciones para asumir roles de liderazgo no se da de manera sistemática ni profesional (Huacho y Guerrero, 2022). Este punto destaca la importancia de una planificación de la sucesión bien estructurada.

Visión a Largo Plazo

A menudo, las empresas familiares tienen una visión a largo plazo, buscando asegurar la continuidad del negocio durante varias generaciones. Esto puede reflejarse en decisiones que priorizan la estabilidad, la consolidación del legado y la preservación de los valores familiares. Este criterio resalta cómo las empresas familiares pueden estar menos orientadas a los resultados a corto plazo y más comprometidas con una gestión sostenible a largo plazo. Sin embargo, esta visión a veces puede limitar la flexibilidad de la empresa para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.

4. Valoración del Legado Familiar y la Cultura Organizacional

Las empresas familiares tienden a valorar su legado y cultura organizacional, que suele estar impregnada por los valores, tradiciones y principios éticos de la familia fundadora. Esta cultura puede ser un factor distintivo que marca la identidad de la empresa. Esta característica puede ser una ventaja en términos de fidelidad de los empleados y clientes, y el establecimiento de relaciones duraderas (Moreno, 2023). Sin embargo, en un contexto de cambios rápidos en los mercados y la necesidad de innovar, esta fuerte adhesión a la tradición puede ser un obstáculo para la adaptación y la competitividad.

5. Conflictos Familiares y su Impacto en la Empresa

Uno de los mayores retos de las empresas familiares es el manejo de los conflictos familiares, que pueden trasladarse a la toma de decisiones empresariales. La falta de

mecanismos claros de resolución de conflictos puede poner en riesgo la estabilidad de la empresa. Este criterio muestra cómo las tensiones familiares pueden afectar negativamente el rendimiento de la empresa, sobre todo cuando se mezclan cuestiones personales con decisiones estratégicas (Ríos y Ramírez, 2023). Para evitar que estos conflictos interfieran, es importante establecer reglas claras de gobernanza y profesionalizar la gestión.

6. Manejo del Patrimonio Familiar

En las empresas familiares, el patrimonio familiar no solo está relacionado con el bienestar económico de la familia, sino también con la gestión empresarial. Las decisiones financieras están profundamente interrelacionadas con las aspiraciones y objetivos familiares. Este punto subraya el riesgo de que los intereses personales de la familia puedan entrar en conflicto con los intereses empresariales. En ocasiones, decisiones estratégicas clave, como la reinversión de las ganancias o la expansión, pueden verse influenciadas por la necesidad de mantener el patrimonio familiar intacto.

7. Desafíos de la Profesionalización

Las empresas familiares a menudo enfrentan el reto de profesionalizar la gestión mientras mantienen el control familiar. La inclusión de miembros no familiares en el proceso de toma de decisiones puede ser necesaria para garantizar una gestión profesional. A medida que una empresa familiar crece, la necesidad de separar los roles familiares de los empresariales se vuelve más evidente. La profesionalización de la gestión es clave para el éxito a largo plazo, ya que las empresas familiares que no logran profesionalizarse pueden enfrentar problemas de ineficiencia o falta de innovación (Diamela, 2024).

8. Enfoque en la Responsabilidad Social y Sostenibilidad

Muchas empresas familiares, al estar profundamente arraigadas en sus comunidades, tienden a ser más responsables socialmente y a tener un enfoque hacia la sostenibilidad en sus

operaciones. Esta característica puede ser un punto a favor, ya que las empresas familiares suelen tener un compromiso más personal y directo con la comunidad y el entorno. Además, al estar pensadas para perdurar a lo largo de las generaciones, suelen ser más cuidadosas con el impacto social y ambiental de sus actividades.

9. Flexibilidad y Adaptabilidad

Las empresas familiares pueden ser más flexibles en la toma de decisiones debido a su estructura jerárquica menos rígida y su capacidad para reaccionar rápidamente a oportunidades o desafíos (Luna, 2024). Si bien la flexibilidad puede ser una ventaja en términos de agilidad, también puede ser una desventaja cuando se trata de tomar decisiones estructuradas y analizadas de manera formal. La falta de una estructura de gestión más rígida puede llevar a decisiones impulsivas o mal fundamentadas.

10. Riesgos de Endogamia Empresarial

La endogamia (selección de líderes solo dentro de la familia) es un fenómeno común en las empresas familiares, lo que puede limitar la innovación y la entrada de ideas frescas. Este fenómeno puede llevar a una falta de diversidad de perspectivas y habilidades, lo cual podría poner en riesgo la competitividad de la empresa. Sin embargo, la inclusión de personas externas con experiencia y habilidades especializadas puede ayudar a diversificar la toma de decisiones y mejorar la competitividad.

Las empresas familiares son complejas y tienen características propias que las hacen únicas, pero también las colocan ante desafíos específicos. La propiedad familiar, la gestión intergeneracional, y el equilibrio entre lo personal y lo profesional son algunos de los aspectos fundamentales a considerar al definirlos. A pesar de sus retos, las empresas familiares poseen muchas fortalezas, como su compromiso a largo plazo, su cohesión interna

y su enfoque en la sostenibilidad y responsabilidad social, lo que les permite enfrentar las adversidades de manera resiliente si gestionan adecuadamente sus dinámicas internas.

2.2.2. Características distintivas de las empresas familiares en Guayaquil

Las empresas familiares en Guayaquil presentan características distintivas que reflejan tanto la realidad del contexto local como las particularidades propias de este tipo de organizaciones (Arohuanca, 2023). A continuación, se describen algunas de las características más relevantes que definen a las empresas familiares en Guayaquil:

1. Predominio de la Propiedad Familiar

En Guayaquil, muchas empresas familiares están controladas por una o varias familias que poseen la mayoría de las acciones o el control del capital. Este predominio de la propiedad familiar es común tanto en pequeñas como en medianas empresas, en las cuales la toma de decisiones suele estar vinculada a los intereses familiares. Esta característica permite un enfoque estratégico a largo plazo, con un fuerte énfasis en la sostenibilidad y la estabilidad, aunque a veces puede generar conflictos entre los miembros de la familia en caso de disputas sobre la dirección del negocio.

2. Relaciones Fuertemente Marcadas por la Cultura Local

Las empresas familiares en Guayaquil suelen estar muy influenciadas por la cultura empresarial y social de la región. Esto incluye un fuerte enfoque en el clientelismo local, la confianza personal y el capital social, lo que favorece la creación de redes comerciales de confianza dentro de la comunidad local. Esta característica permite a las empresas crear vínculos duraderos con clientes y proveedores, lo que fortalece la lealtad y genera oportunidades de negocio. Sin embargo, también puede limitar la expansión fuera de la ciudad si no se logra una visión más global.

3. Liderazgo y Sucesión Familiar

La sucesión en las empresas familiares de Guayaquil a menudo involucra la transmisión del liderazgo de una generación a otra dentro de la familia. Sin embargo, este proceso no siempre está formalizado y muchas veces depende de los lazos familiares más que de la profesionalización de la gestión. La falta de planificación formal para la sucesión puede generar incertidumbre en la continuidad del negocio, así como potenciales conflictos familiares que afectan la estabilidad organizacional.

4. Enfoque en la Flexibilidad y Adaptabilidad

Las empresas familiares en Guayaquil tienden a ser muy flexibles y adaptables debido a su estructura más plana y menos burocrática en comparación con empresas más grandes. Esta capacidad de adaptarse rápidamente a las necesidades del mercado y a cambios en el entorno económico es una de las grandes ventajas de las empresas familiares. Aunque la flexibilidad puede ofrecer ventajas competitivas en entornos cambiantes, también puede generar un enfoque menos riguroso en los procesos y procedimientos, lo que podría afectar la profesionalización y eficiencia a medida que la empresa crece.

5. Resiliencia y Compromiso a Largo Plazo

En Guayaquil, las empresas familiares a menudo tienen una visión a largo plazo orientada a la preservación del legado familiar. Esto se refleja en el enfoque hacia la sostenibilidad y el crecimiento gradual, sin la presión inmediata de obtener grandes beneficios a corto plazo. Este enfoque puede resultar beneficioso en sectores con altas barreras de entrada o en mercados locales donde la fidelidad de los clientes es clave. Sin embargo, puede implicar un desaprovechamiento de oportunidades de crecimiento rápido si la empresa se muestra demasiado conservadora.

6. Conflictos Familiares y Gobernanza Informal

En muchas de estas empresas, la gobernanza no sigue los protocolos profesionales formales, lo que a veces lleva a problemas en la toma de decisiones y en la resolución de conflictos. Las decisiones pueden verse influenciadas por relaciones familiares complejas y por los intereses personales de los miembros. La falta de una estructura clara de gobernanza empresarial puede generar tensiones internas, afectar la toma de decisiones estratégicas y poner en peligro la continuidad del negocio si no se resuelven los conflictos familiares de manera efectiva.

7. Cultura de Innovación en los Negocios Locales

Aunque tradicionalmente las empresas familiares en Guayaquil han estado más enfocadas en sectores tradicionales como el comercio y la manufactura, muchas han comenzado a incorporar nuevas tecnologías y enfoques innovadores. Esto es especialmente cierto en áreas como el comercio electrónico y los servicios, sectores que han visto un crecimiento significativo en los últimos años. La innovación, impulsada por miembros jóvenes de la familia o externos con experiencia tecnológica, puede resultar en una transformación significativa para las empresas familiares, mejorando su competitividad en un mercado cada vez más globalizado.

8. Fuerte Vínculo con el Entorno Social y Económico

Las empresas familiares en Guayaquil suelen estar profundamente integradas en la comunidad local. Estas empresas tienden a contribuir significativamente al desarrollo económico de la ciudad, ya sea mediante la creación de empleo, la inversión en infraestructura local o la promoción de iniciativas de responsabilidad social empresarial. La conexión con la comunidad puede generar un compromiso social y fortalecer la reputación de la empresa. Sin embargo, la dependencia de las condiciones locales también puede hacer que

las empresas sean vulnerables a cambios económicos en la región o al fracaso de relaciones comerciales clave.

9. Profesionalización Gradual

Muchas empresas familiares de Guayaquil han comenzado a profesionalizarse a medida que crecen, contratando personas externas para roles de alta dirección o estableciendo sistemas más formales de gestión. Sin embargo, la transición hacia una estructura empresarial más profesionalizada a menudo es lenta y depende de la apertura de la familia a cambiar su estilo de gestión (Aranda y Ramírez, 2024). La profesionalización es crucial para la sostenibilidad a largo plazo de las empresas familiares, ya que garantiza la independencia de la gestión y permite una mejor toma de decisiones. Sin embargo, la resistencia al cambio o la falta de preparación para delegar funciones puede obstaculizar este proceso.

10. Diversificación y Expansión

A medida que las empresas familiares de Guayaquil se consolidan, algunas han comenzado a diversificar sus actividades y expandirse hacia nuevos mercados, tanto nacionales como internacionales. Esto puede incluir la entrada en nuevas industrias o la expansión hacia otras ciudades dentro de Ecuador. La diversificación permite a las empresas mitigar riesgos al reducir su dependencia de un solo mercado o sector, pero puede generar desafíos logísticos, financieros y de gestión, especialmente si no se cuentan con los recursos o la estructura adecuada para gestionar el crecimiento (Arambula, 2020).

Las empresas familiares en Guayaquil comparten características comunes con empresas familiares en otras partes del mundo, pero están profundamente influenciadas por el contexto económico, social y cultural local. La flexibilidad, la visión a largo plazo, la fortaleza del vínculo familiar y la adaptabilidad son ventajas clave. Sin embargo, también enfrentan desafíos como la falta de profesionalización, los conflictos familiares y la

resistencia a la transición generacional. Estos factores deben ser gestionados adecuadamente para asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las empresas familiares en esta ciudad.

2.2.3. Retos y ventajas de las empresas familiares en el contexto local

Las empresas familiares en Guayaquil enfrentan un conjunto único de retos y disfrutan de ventajas derivadas de su estructura organizacional, sus relaciones interpersonales y su integración con el contexto social y económico de la ciudad (Acosta y Espín, 2020). A continuación, se detallan los principales retos y ventajas que enfrentan estas empresas en el contexto local.

Retos de las empresas familiares en Guayaquil

1. Conflictos familiares y falta de profesionalización

Uno de los principales retos que enfrentan las empresas familiares en Guayaquil es la gestión de conflictos familiares. Los desacuerdos entre los miembros de la familia sobre la dirección del negocio o sobre el reparto de responsabilidades pueden afectar gravemente la estabilidad de la empresa. Además, muchas empresas familiares no han logrado una profesionalización adecuada, ya que se gestionan más como un patrimonio familiar que como una organización empresarial moderna. Los conflictos familiares pueden provocar decisiones estratégicas erráticas y un ambiente de trabajo tenso, lo que afecta la productividad y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

2. Resistencia al cambio y a la innovación

La estructura jerárquica y conservadora de muchas empresas familiares en Guayaquil, combinada con una cultura de resistencia al cambio, puede dificultar la adopción de nuevas tecnologías, procesos o modelos de negocio innovadores. La transición a un modelo más

flexible y dinámico es, a menudo, un proceso lento. La falta de innovación puede llevar a la obsolescencia de la empresa en un mercado cada vez más globalizado y tecnológico, reduciendo su competitividad.

3. Falta de planificación estratégica a largo plazo

Las empresas familiares a menudo operan con una visión corta de negocio, centrada en las necesidades inmediatas y en la gestión diaria. Esto se debe a la falta de una planificación estratégica formalizada que contemple el futuro a largo plazo, incluidas las decisiones de sucesión y el desarrollo de una estructura de gobernanza más profesional. La ausencia de una planificación estructurada puede dificultar la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado y garantizar su continuidad generacional.

4. Desafíos en la sucesión generacional

La sucesión generacional es uno de los mayores retos en las empresas familiares de Guayaquil. Las decisiones sobre quién tomará las riendas del negocio en la siguiente generación pueden generar tensiones familiares y falta de preparación de los sucesores, ya sea por falta de formación profesional o por conflictos internos sobre la distribución de responsabilidades. Una transición mal gestionada puede llevar a la pérdida de estabilidad empresarial, incluso a la disolución del negocio si no se establece un proceso claro de sucesión.

5. Dependencia de una sola fuente de ingresos o de un mercado local

Muchas empresas familiares en Guayaquil dependen en gran medida de una sola fuente de ingresos o están demasiado vinculadas al mercado local. Esto las hace vulnerables a cambios en el entorno económico de la ciudad, la competencia local o fluctuaciones en la demanda. Esta dependencia puede generar dificultades de supervivencia durante periodos de crisis económicas o sociales, como la ocurrida durante la pandemia de COVID-19.

6. Poca diversificación del portafolio de productos o servicios

A menudo, las empresas familiares en Guayaquil operan en sectores limitados o con una gama de productos o servicios poco diversificada. Esto puede dificultar el crecimiento y la expansión, especialmente si se enfrentan a la saturación del mercado o a la falta de demanda de sus productos. La falta de diversificación puede restringir las oportunidades de crecimiento y aumentar los riesgos de volatilidad en los ingresos.

Ventajas de las empresas familiares en Guayaquil

1. Estabilidad y enfoque a largo plazo

Las empresas familiares suelen tener un fuerte compromiso a largo plazo con su visión y valores. Están motivadas por el deseo de mantener el legado familiar, lo que les permite tener una visión más estable y menos influenciada por intereses externos (Gamarra J., 2024). Este enfoque de largo plazo puede ser una ventaja significativa, permitiendo la toma de decisiones estratégicas que priorizan la sostenibilidad a largo plazo sobre las ganancias inmediatas, lo que resulta en un crecimiento estable.

2. Agilidad en la toma de decisiones

Debido a su estructura organizacional más plana y menos burocrática, las empresas familiares en Guayaquil son generalmente más ágiles y capaces de tomar decisiones rápidamente. Esta flexibilidad puede ser un factor clave en la capacidad de adaptarse a cambios rápidos del mercado. La agilidad permite a las empresas familiares aprovechar oportunidades de negocio rápidamente y responder de manera más efectiva a cambios en el mercado local y global.

3. Relaciones de confianza y lealtad con clientes y proveedores

Las empresas familiares en Guayaquil a menudo han establecido relaciones sólidas y de confianza con sus clientes y proveedores a lo largo del tiempo. La confianza y la lealtad generadas por años de interacción en el mercado local constituyen un activo valioso para las empresas familiares. Las relaciones de confianza son una ventaja competitiva significativa, especialmente en mercados donde la reputación y las conexiones personales juegan un papel importante en el éxito de los negocios.

4. Fuerza en la cultura organizacional

Las empresas familiares en Guayaquil tienden a mantener una cultura organizacional fuerte basada en los valores familiares, lo que fomenta la unidad y el compromiso entre los empleados. El vínculo familiar a menudo crea un ambiente de trabajo más cohesionado y comprometido. Una cultura organizacional sólida puede mejorar el rendimiento y la motivación de los empleados, así como reducir la rotación de personal, lo que resulta en un ambiente de trabajo estable y productivo.

5. Acceso a capital familiar y recursos internos

Las empresas familiares en Guayaquil a menudo tienen acceso a recursos internos, como capital familiar o apoyo de familiares cercanos, lo que les permite operar con menos dependencia de fuentes externas de financiamiento. Este acceso a recursos internos facilita la autonomía financiera y reduce la presión que otras empresas pueden tener para cumplir con las expectativas de inversores externos o prestamistas.

6. Fidelización del talento local

Debido a su profundo arraigo en la comunidad local, las empresas familiares en Guayaquil tienen la capacidad de fidelizar talento de la región. Las relaciones cercanas con la

comunidad a menudo se traducen en un fuerte compromiso por parte de los empleados locales. La fidelización del talento ayuda a la empresa a contar con una fuerza laboral comprometida y estable, lo que es fundamental para mantener la competitividad a largo plazo.

Las empresas familiares en Guayaquil enfrentan retos y ventajas que son típicos de este tipo de organizaciones, pero que están profundamente influenciados por el contexto local. La flexibilidad, la estabilidad a largo plazo y el compromiso familiar son ventajas claves, mientras que los conflictos familiares, la resistencia al cambio y la falta de profesionalización representan desafíos significativos. Para que estas empresas prosperen, es crucial que logren un equilibrio entre la tradición y la adaptación a las nuevas exigencias del mercado y la globalización.

2.2.4. Conflictos familiares y su relación con el liderazgo ético

Los conflictos familiares son una realidad común en las empresas familiares, y pueden tener un impacto significativo en el liderazgo ético dentro de la organización. Estos conflictos, derivados de la interacción entre los miembros de la familia, pueden influir en las decisiones empresariales, el clima organizacional, y la cultura de la empresa. A continuación, se exploran las causas de los conflictos familiares, sus consecuencias y cómo se relacionan con el liderazgo ético en las empresas familiares.

Uno de los conflictos más comunes en las empresas familiares es el relacionado con la sucesión generacional. La falta de un plan de sucesión claro puede generar tensiones sobre quién debe asumir el liderazgo de la empresa. Los miembros de la familia pueden no estar de acuerdo sobre qué miembro tiene las cualidades necesarias para dirigir la empresa en el futuro. Este tipo de conflicto puede dar lugar a luchas internas por el poder, lo que afecta la toma de decisiones éticas y la dirección de la empresa. Si el proceso de sucesión no es

gestionado de manera ética, puede minar la confianza tanto de los empleados como de los socios comerciales.

En las empresas familiares, puede haber una superposición entre los roles familiares y los roles profesionales (Chico y León, 2024). Los miembros de la familia a veces asumen posiciones de liderazgo sin tener la formación o experiencia necesaria, solo por su vínculo familiar. Esto puede causar confusión y conflicto cuando las responsabilidades laborales se mezclan con las relaciones personales. Esta falta de claridad sobre los roles puede generar resentimientos y frustraciones, lo que afecta la capacidad de tomar decisiones éticas y objetivas dentro de la empresa. La dificultad para separar las relaciones familiares de las relaciones laborales puede comprometer la integridad y la transparencia en la gestión.

Las decisiones sobre cómo se distribuyen los beneficios económicos o el patrimonio familiar pueden ser un punto álgido de conflicto. La distribución desigual de los beneficios puede generar celos, disputas y desconfianza entre los miembros de la familia (Doral, 2024). Si las decisiones económicas se basan en favoritismos o intereses personales, en lugar de principios éticos, esto puede erosionar la cohesión de la familia y afectar la reputación de la empresa. La falta de equidad en la distribución de recursos puede desmotivar a los empleados y reducir la moral dentro de la empresa.

En las empresas familiares, a veces los miembros de la familia tienen expectativas poco realistas sobre lo que pueden lograr en el negocio o sobre el lugar que deberían ocupar dentro de la estructura organizativa. Estas expectativas pueden no estar alineadas con las necesidades o capacidades de la empresa (Córdova y Morán, 2020). Si estas expectativas no se gestionan adecuadamente, pueden generar frustraciones y resentimientos, especialmente si se percibe que la empresa no está tomando decisiones basadas en el mérito o en el interés

común. Un liderazgo ético debe gestionar las expectativas de manera realista y transparente para evitar conflictos innecesarios.

2.3. Diversificación de ingresos en empresas familiares

La diversificación de ingresos en las empresas familiares es un proceso estratégico clave que permite a las organizaciones expandir sus fuentes de ingresos, reducir riesgos y mejorar su sostenibilidad a largo plazo. Esta estrategia involucra la adopción de nuevas líneas de negocio o la expansión hacia nuevos mercados, productos o servicios. La diversificación no solo proporciona estabilidad financiera, sino que también puede ser fundamental para enfrentar los cambios en el entorno económico, las demandas del mercado y las fluctuaciones de la industria.

2.3.1. Concepto de diversificación de ingresos: estrategias y enfoques

La diversificación de ingresos se refiere al proceso mediante el cual una empresa, particularmente una empresa familiar, expande sus fuentes de ingreso más allá de su actividad principal para disminuir la dependencia de un solo flujo de ingresos (Cuero y Lavalle, 2024). La diversificación puede adoptar diferentes formas según el enfoque y las necesidades de la empresa:

Estrategias de Diversificación

Diversificación Horizontal: Involucra la expansión de la empresa hacia productos o servicios relacionados pero que no compiten directamente con los productos existentes. Por ejemplo, una empresa familiar que fabrica muebles puede comenzar a ofrecer accesorios para el hogar o productos de decoración.

Diversificación Vertical: Se refiere a la integración de nuevas actividades que pertenecen a diferentes etapas de la cadena de valor. Por ejemplo, una empresa familiar que produce ropa podría expandir su negocio hacia la distribución o la venta al por menor.

Diversificación Conglomerada: Este tipo de diversificación involucra la expansión hacia sectores o mercados no relacionados con el negocio original. Este enfoque se utiliza principalmente para reducir el riesgo global al operar en diferentes sectores. Un ejemplo sería una empresa de alimentos que también invierte en bienes raíces.

Diversificación Geográfica: Esta estrategia implica la expansión de la empresa hacia nuevos mercados regionales o internacionales, buscando aprovechar nuevas oportunidades de ingresos fuera de su ubicación original (Chung y Espinoza, 2020).

Enfoques en la Diversificación de Ingresos

Diversificación de Producto: Implica la introducción de nuevos productos o la mejora de los productos existentes para llegar a nuevos segmentos de mercado.

Diversificación de Mercado: Se refiere a la expansión hacia nuevos mercados, como la exploración de nuevos nichos de clientes o la penetración en mercados internacionales.

Diversificación Financiera: Consiste en diversificar las inversiones, a través de la adquisición de activos en diferentes industrias o mercados financieros.

2.3.2. Factores que influyen en la diversificación de ingresos en empresas familiares

Existen diversos factores internos y externos que pueden influir en la decisión de una empresa familiar de diversificar sus ingresos:

Factores Internos

Visión y estrategia familiar: La disposición de la familia a asumir riesgos y explorar nuevas oportunidades puede influir enormemente en la diversificación. Las decisiones estratégicas suelen estar marcadas por la visión de largo plazo de la familia fundadora o los actuales líderes de la empresa (Fuentes y Uquillas, 2022).

Recursos financieros: La disponibilidad de capital para invertir en nuevas líneas de negocio es crucial. Las empresas familiares que cuentan con suficiente liquidez o acceso a financiación externa tienen mayor capacidad para diversificar.

Capacidades y competencias internas: Las empresas familiares pueden aprovechar sus competencias clave, como el conocimiento del mercado, la red de contactos, y la reputación, para expandirse a nuevos productos o servicios.

Cultura empresarial: Una cultura empresarial flexible, innovadora y abierta al cambio facilita la adopción de estrategias de diversificación. En las empresas familiares, la cultura familiar puede influir en la forma en que se gestionan las operaciones y se toman las decisiones de expansión (Gonzales, 2024).

Factores Externos

Condiciones del mercado: La demanda de productos o servicios en diferentes mercados puede motivar a las empresas familiares a diversificar. Las empresas a menudo buscan oportunidades de diversificación cuando su mercado actual se ve afectado por la competencia, la saturación o cambios en los gustos de los consumidores.

Factores económicos: Las fluctuaciones económicas, como las crisis financieras o los cambios en los tipos de interés, pueden inducir a las empresas familiares a diversificar sus fuentes de ingreso para mitigar el impacto de factores macroeconómicos.

Tecnología e innovación: Los avances tecnológicos ofrecen nuevas oportunidades para diversificar, ya sea en términos de nuevos productos, servicios o canales de distribución.

Regulación y políticas gubernamentales: Los cambios en las regulaciones o incentivos gubernamentales pueden alentar o dificultar la diversificación. Por ejemplo, subsidios para la exportación o cambios en las leyes fiscales pueden crear un entorno favorable para la expansión de mercados (Chaparro y Muñoz, 2024).

2.3.3. Impacto del liderazgo ético en la diversificación de ingresos

El liderazgo ético juega un papel fundamental en el proceso de diversificación de ingresos en las empresas familiares, ya que influye en la toma de decisiones, la gestión de los recursos y la implementación de estrategias responsables. El liderazgo ético en este contexto se caracteriza por la transparencia, la justicia, la integridad y el compromiso con el bienestar a largo plazo de la empresa y sus partes interesadas.

Impacto del Liderazgo Ético en la Diversificación

Toma de decisiones responsables y sostenibles: Los líderes éticos son más propensos a tomar decisiones que favorezcan la sostenibilidad a largo plazo de la empresa. En lugar de buscar ganancias rápidas, el líder ético prioriza la estabilidad y el crecimiento constante, evaluando el riesgo de las nuevas inversiones y asegurándose de que se alineen con los valores fundamentales de la empresa (Lucena, 2021).

Transparencia y confianza: Un liderazgo ético fomenta una cultura de transparencia en todo el proceso de diversificación, lo que mejora la confianza de los empleados, socios y clientes. La confianza generada facilita la expansión de la empresa y el acceso a nuevos mercados o productos, ya que las partes interesadas se sienten más seguras de las decisiones tomadas.

Gestión de los riesgos: La diversificación, al implicar la expansión hacia nuevos mercados o productos, conlleva riesgos. Los líderes éticos gestionan estos riesgos de manera responsable, asegurándose de que las decisiones sean bien fundamentadas y no pongan en peligro la estabilidad de la empresa ni el bienestar de los empleados.

Manejo de los intereses familiares: En las empresas familiares, el liderazgo ético es crucial para equilibrar los intereses de los miembros de la familia con los de la empresa. Un líder ético es capaz de tomar decisiones imparciales, que beneficien a la empresa en su conjunto y minimicen los posibles conflictos familiares durante el proceso de diversificación (Hermosa, 2022).

Cultura organizacional basada en valores: Un liderazgo ético promueve una cultura organizacional en la que se prioriza la integridad y la ética. Esto asegura que, a medida que la empresa diversifica, las nuevas operaciones o mercados se adhieran a los mismos principios éticos que guiaron el negocio original, manteniendo la coherencia de la marca y la reputación de la empresa.

Responsabilidad social y ambiental: El liderazgo ético también puede impulsar una diversificación responsable que considere el impacto social y ambiental de las nuevas iniciativas. Las empresas familiares lideradas por principios éticos a menudo integran prácticas sostenibles en su diversificación, lo que mejora su reputación y la fidelidad de los clientes.

2.4. Gestión de riesgos financieros en empresas familiares

La gestión de riesgos financieros en las empresas familiares es crucial para mantener la estabilidad económica, asegurar su crecimiento sostenible y preservar el valor a largo plazo de la empresa. Las empresas familiares, al ser entidades donde la familia tiene una participación en la propiedad y gestión, enfrentan riesgos financieros específicos que

requieren de estrategias adaptadas a sus particularidades. Estos riesgos deben ser gestionados de manera eficaz para evitar que afecten su desempeño y crecimiento.

2.4.1. Concepto de riesgos financieros en empresas familiares

Los riesgos financieros son aquellos eventos o factores que pueden afectar negativamente la estabilidad financiera de una empresa. En el contexto de las empresas familiares, estos riesgos no solo se refieren a las condiciones económicas externas o internas que podrían impactar los ingresos o el flujo de caja, sino que también abarcan los riesgos relacionados con la dinámica familiar, la sucesión y la toma de decisiones.

El concepto de riesgos financieros en las empresas familiares está íntimamente relacionado con: la exposición de la empresa a fluctuaciones del mercado, la gestión inadecuada de deudas y activos, los conflictos familiares que pueden influir en decisiones financieras, comprometiendo la rentabilidad y el crecimiento de la empresa, la sucesión de la empresa a generaciones futuras, que podría generar incertidumbre si no se gestiona adecuadamente (Correa y Rodríguez, 2023).

Los riesgos financieros en este tipo de empresas requieren un enfoque integral que no solo considere los factores externos (como las tasas de interés, la inflación, etc.), sino también los internos, relacionados con las relaciones familiares y la gestión de los recursos de la empresa.

2.4.2. Tipos de riesgos financieros comunes en empresas familiares

Las empresas familiares enfrentan varios tipos de riesgos financieros específicos, entre los cuales se encuentran los siguientes:

1. Riesgo de Liquidez

Este riesgo ocurre cuando la empresa enfrenta dificultades para convertir sus activos en efectivo de manera oportuna, lo que puede generar problemas para cumplir con las obligaciones financieras en el corto plazo. Las empresas familiares, al depender en gran medida de los ingresos recurrentes de sus operaciones, pueden enfrentar problemas de liquidez si no gestionan adecuadamente sus flujos de efectivo (Araceli, 2024).

2. Riesgo de Crédito

Este riesgo se refiere a la incapacidad de la empresa para cumplir con sus deudas o la posibilidad de que los clientes no paguen a tiempo. En las empresas familiares, el riesgo de crédito puede verse exacerbado por la falta de diversificación de ingresos o la dependencia de un número reducido de clientes o proveedores.

3. Riesgo de Mercado

Las fluctuaciones en los mercados financieros o de bienes y servicios pueden afectar directamente los ingresos y las inversiones de la empresa. Las empresas familiares que operan en sectores altamente competitivos o que están expuestas a cambios en los precios de los insumos pueden ver disminuidos sus márgenes de ganancia si no gestionan adecuadamente este riesgo (Delgado y Avila, 2024).

4. Riesgo de Sucesión

En las empresas familiares, la sucesión de liderazgo de una generación a otra puede ser un riesgo financiero significativo si no se planifica adecuadamente. La falta de una estrategia clara de sucesión puede generar incertidumbre y conflictos, lo que afecta la estabilidad financiera de la empresa. Además, los líderes de la próxima generación podrían no estar suficientemente preparados para gestionar los aspectos financieros de la empresa.

5. Riesgo Operativo

Este tipo de riesgo involucra los fallos internos dentro de la operación de la empresa que pueden impactar sus resultados financieros. La gestión ineficaz de los recursos, procesos obsoletos o decisiones estratégicas equivocadas pueden generar pérdidas económicas y dañar la rentabilidad de la empresa (Goncalves, 2024).

6. Riesgo Relacionado con la Gobernanza Familiar

Los conflictos familiares, las diferencias en los objetivos empresariales y la falta de claridad en los roles y responsabilidades de los miembros de la familia pueden resultar en decisiones empresariales erróneas que afecten las finanzas de la empresa. La gobernanza débil también puede generar desconfianza entre los empleados y otros stakeholders, perjudicando la reputación y el acceso a financiamiento.

2.4.3. Relación entre liderazgo ético y la mitigación de riesgos financieros

El liderazgo ético desempeña un papel crucial en la mitigación de los riesgos financieros en las empresas familiares, ya que influye directamente en la forma en que se toman las decisiones, se gestionan los recursos y se manejan los conflictos. A continuación, se detallan algunos de los impactos positivos del liderazgo ético en la gestión de riesgos financieros:

1. Toma de Decisiones Transparentes y Responsables

Un líder ético fomenta una toma de decisiones clara y responsable, lo que contribuye a mitigar los riesgos financieros relacionados con la mala gestión de recursos. Las decisiones empresariales basadas en valores como la honestidad, la integridad y la transparencia ayudan a evitar prácticas financieras arriesgadas y mal planificadas que podrían afectar la estabilidad económica de la empresa (Hidalgo y Uquillas, 2023).

2. Fomento de la Confianza y el Compromiso

El liderazgo ético fortalece la confianza tanto dentro de la familia empresaria como con los empleados, clientes y otros stakeholders. Esta confianza es fundamental para reducir los riesgos financieros derivados de la desconfianza en las relaciones comerciales, la falta de colaboración o la incertidumbre respecto a las decisiones financieras.

3. Gestión de Conflictos Familiares

Un liderazgo ético en las empresas familiares es esencial para manejar los conflictos internos que podrían influir negativamente en las decisiones financieras. Un líder ético puede mediar en los desacuerdos familiares, promoviendo soluciones equilibradas que protejan los intereses de la empresa y minimicen los impactos negativos en su estabilidad financiera.

4. Desarrollo de una Cultura de Responsabilidad Financiera

El liderazgo ético contribuye a inculcar una cultura organizacional responsable, en la que todos los miembros de la familia y los empleados entienden la importancia de la gestión prudente de los recursos financieros (García y Lucero, 2023). Esto incluye prácticas de control de gastos, planificación financiera y toma de decisiones basadas en el largo plazo.

5. Mejora en la Gobernanza Familiar

El liderazgo ético fomenta una gobernanza sólida, caracterizada por una clara definición de roles y responsabilidades en la gestión de la empresa familiar. Esto facilita la planificación financiera y reduce el riesgo de decisiones erróneas, especialmente aquellas relacionadas con la sucesión y el reparto de recursos financieros entre las generaciones.

6. Planificación de la Sucesión

Los líderes éticos suelen ser proactivos en la planificación de la sucesión, asegurándose de que las futuras generaciones estén preparadas para tomar las riendas de la

empresa. Este enfoque ayuda a mitigar los riesgos financieros relacionados con la falta de continuidad en la gestión y la toma de decisiones estratégicas.

7. Ética en la Relación con Inversores y Prestamistas

La gestión ética en las empresas familiares también se refleja en las relaciones con inversores, prestamistas y otras fuentes de financiamiento. Un líder ético es transparente en la gestión financiera y las proyecciones, lo que mejora la reputación de la empresa y facilita el acceso a crédito y financiamiento en condiciones favorables (Cuero y Lavalle, 2024).

2.5. Marco conceptual

Gestión de riesgos financieros: Es el proceso mediante el cual una organización identifica, evalúa y minimiza los riesgos financieros que podrían impactar su estabilidad económica. En las empresas familiares, este proceso es esencial para proteger los activos y garantizar la continuidad del negocio.

Riesgo de liquidez: Se refiere a la dificultad que puede tener una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras inmediatas debido a la falta de efectivo o activos fácilmente convertibles en dinero. Es fundamental para la estabilidad financiera de la empresa familiar (Hernández F. , 2024).

Riesgo de crédito: Este riesgo involucra la posibilidad de que los clientes o deudores no cumplan con sus pagos a tiempo, lo que puede afectar el flujo de caja y la rentabilidad de la empresa. En las empresas familiares, una mala gestión de crédito puede poner en peligro su solvencia.

Riesgo de mercado: Está relacionado con las fluctuaciones externas del mercado, como cambios en las tasas de interés, precios de materias primas o situaciones económicas

generales que pueden afectar la rentabilidad de la empresa. Este riesgo es especialmente crítico para las empresas familiares expuestas a mercados volátiles (Morales y Tepan, 2023).

Riesgo de sucesión: Hace referencia a los problemas que pueden surgir cuando no se planifica adecuadamente el traspaso de la gestión y la propiedad de la empresa a la siguiente generación. La falta de una planificación de sucesión puede crear incertidumbre y conflictos familiares que afecten la estabilidad financiera.

Liderazgo ético: Es un enfoque de liderazgo que promueve decisiones responsables, transparentes y basadas en principios éticos, lo que ayuda a mitigar riesgos financieros en la empresa. Un liderazgo ético fomenta la confianza tanto dentro de la familia como con los empleados y socios externos.

Gobernanza familiar: Se refiere al sistema de reglas, estructuras y procesos mediante los cuales los miembros de la familia gestionan la empresa. Una gobernanza adecuada garantiza una toma de decisiones clara y evita conflictos que podrían afectar negativamente la salud financiera de la empresa.

Diversificación de ingresos: Es una estrategia empresarial que consiste en expandir las fuentes de ingresos para reducir la dependencia de un solo producto o mercado. La diversificación es clave para las empresas familiares, ya que ayuda a mitigar los riesgos financieros asociados con la concentración de ingresos (Gonzales, 2024).

Control de gastos: Se refiere a la práctica de monitorear y gestionar los gastos operativos de la empresa para mantener un flujo de caja saludable y asegurar la rentabilidad. El control de gastos adecuado es esencial para proteger las finanzas a largo plazo de la empresa familiar.

Planificación financiera: Es el proceso de establecer metas financieras a largo plazo y desarrollar estrategias para alcanzarlas. En las empresas familiares, una planificación

financiera bien estructurada permite tomar decisiones informadas sobre inversiones, deuda y otros aspectos clave que afectan la estabilidad financiera.

2.6. Marco legal

Constitución de la República del Ecuador: La Constitución de 2008 establece un marco legal fundamental para las empresas en general y las familiares en particular. En su artículo 333, reconoce el derecho de las personas a la propiedad privada y la libertad económica, lo que incluye a las empresas familiares. A su vez, promueve la solidaridad social y el desarrollo económico dentro del marco de la justicia social, lo cual influye directamente en las prácticas empresariales, incluidas las de las empresas familiares.

Código de Comercio: Este cuerpo normativo regula las actividades comerciales en Ecuador y establece los requisitos legales para la constitución, funcionamiento y disolución de las empresas. Aunque no está orientado exclusivamente a las empresas familiares, establece disposiciones clave relacionadas con la responsabilidad limitada, la organización empresarial, y la repartición de beneficios y riesgos que son relevantes en el contexto de las empresas familiares.

Ley de Empresas Familiares: Aunque no existe una legislación específica de "Empresas Familiares" en Ecuador, las regulaciones vigentes en materia laboral, fiscal y comercial tienen una gran influencia en la forma en que las empresas familiares deben operar. Algunas leyes, como la Ley de Régimen Tributario Interno, son clave para comprender las implicaciones fiscales de la actividad empresarial familiar.

Ley de Mercado de Valores: Regula el funcionamiento de las empresas que operan en el mercado de valores, lo que es relevante para las empresas familiares que buscan expandir sus operaciones mediante la emisión de acciones o deuda. Esta ley está dirigida a

garantizar transparencia, competencia y protección de los inversionistas, algo esencial para las empresas familiares que buscan mantener la confianza y sostenibilidad a largo plazo.

Ley de Emprendimiento e Innovación: Esta ley fomenta la creación y crecimiento de nuevas empresas, incluidas las familiares. Proporciona beneficios fiscales y apoyo financiero a las empresas en sus primeros años, lo cual puede ser especialmente útil para las pequeñas empresas familiares que buscan innovación y expansión.

Código del Trabajo: La legislación laboral ecuatoriana, contenida en el Código del Trabajo, establece los derechos y obligaciones de los empleados y empleadores. Para las empresas familiares, esto incluye el respeto por los derechos laborales de los trabajadores dentro de la familia y fuera de ella, así como la regulación de las relaciones laborales dentro de la empresa.

Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública: Si bien esta ley no está dirigida exclusivamente a empresas familiares, su aplicación a las empresas en general establece principios de transparencia, acceso a la información y rendición de cuentas. Esto tiene un impacto en cómo las empresas familiares gestionan su información y mantienen la confianza de sus empleados, clientes y otros stakeholders.

Ley de Protección Integral de las Personas con Discapacidad: En las empresas familiares que emplean a personas con discapacidades, esta ley establece las condiciones de igualdad y no discriminación laboral, garantizando su integración y acceso a un entorno de trabajo adecuado.

Ley Orgánica para la Defensa de los Derechos Laborales: Esta ley otorga protección a los trabajadores, incluyendo a aquellos que forman parte de una empresa familiar. Establece derechos fundamentales para la estabilidad laboral, la protección ante despidos injustificados y el acceso a la seguridad social.

Ley de Sociedades: En relación con la estructura jurídica de las empresas familiares, la Ley de Sociedades regula la constitución de diferentes tipos de sociedades, incluyendo las sociedades anónimas y las sociedades limitadas, que son comunes en las empresas familiares, y establece las reglas sobre la distribución de acciones, sucesión empresarial y la protección de los socios.

Capítulo 3

Marco metodológico de la investigación

3.1. Diseño metodológico

En el presente tema de investigación se aplicará un diseño metodológico mixto, el cual combina métodos cuantitativos y cualitativos. Este enfoque permite obtener una comprensión integral del problema, combinando análisis estadísticos precisos con interpretaciones profundas sobre las dinámicas y percepciones del liderazgo ético en las empresas familiares (Sampieri, 2018).

El liderazgo ético, la diversificación de ingresos y la gestión del riesgo financiero son fenómenos complejos y multifacéticos que no pueden ser comprendidos plenamente desde una única perspectiva metodológica.

Métodos cuantitativos: Son necesarios para medir la relación entre el liderazgo ético y los indicadores financieros (como ingresos diversificados y niveles de riesgo financiero). Este enfoque permite generalizar los resultados y validar hipótesis a través de análisis estadísticos rigurosos.

Métodos cualitativos: Facilitan la interpretación de las percepciones, creencias y valores que moldean el liderazgo ético en las empresas familiares, así como su impacto en las decisiones estratégicas. Este enfoque es clave para explorar los significados y dinámicas que no son capturables por los datos numéricos.

3.2. Unidad de análisis

La unidad de análisis para el tema de tesis es:

Empresas familiares en Guayaquil, Ecuador. Características específicas:

- Empresas de propiedad y gestión familiar: Negocios cuya propiedad y dirección son controladas por miembros de una o más generaciones de una misma familia, lo que incluye aspectos de gobernanza y dinámica interna propios de este tipo de organizaciones.
- Operativas durante el período 2020-2023: Este marco temporal es clave para analizar el impacto de desafíos recientes como la pandemia de COVID-19, la reactivación económica y los cambios regulatorios que han influido en las estrategias de gestión empresarial.
- Representan diversos sectores económicos en Guayaquil: Las empresas seleccionadas abarcan distintos sectores económicos representativos de la actividad empresarial en Guayaquil, lo que permite identificar tendencias y particularidades según el sector en cuestión (comercio, servicios, manufactura, entre otros).

Componentes clave de análisis dentro de las empresas familiares:

1. Liderazgo ético

El liderazgo ético en empresas familiares se refiere a la capacidad de los líderes para tomar decisiones fundamentadas en valores y principios que beneficien no solo a la organización, sino también a los empleados, la comunidad y el entorno. Este componente se abordará desde las siguientes perspectivas:

- Percepción y aplicación de valores éticos por parte de los líderes familiares.

Análisis de cómo los líderes familiares interpretan y aplican conceptos como integridad, transparencia y responsabilidad social en sus actividades diarias.

Evaluación de cómo los empleados perciben el comportamiento ético de los líderes y su impacto en la cultura organizacional.

- Prácticas de toma de decisiones basadas en principios éticos:

Revisión de casos específicos en los que se evidencien decisiones estratégicas orientadas por valores éticos, como el manejo de conflictos, la gestión del talento humano o la relación con proveedores.

Identificación de la influencia del liderazgo ético en la cohesión familiar y en la sostenibilidad empresarial a largo plazo.

2. Diversificación de ingresos

La diversificación de ingresos en las empresas familiares implica la adopción de estrategias para ampliar las fuentes de generación de ingresos y reducir la dependencia de una sola actividad económica. Este componente será analizado considerando:

- Estrategias y acciones adoptadas para ampliar las fuentes de ingresos.

Identificación de iniciativas específicas de diversificación, como la incorporación de nuevos productos, expansión a nuevos mercados o implementación de servicios complementarios.

Exploración de la innovación y el emprendimiento familiar como motores clave para la diversificación.

- Análisis de los resultados financieros asociados a dichas estrategias.

Análisis de los indicadores financieros que reflejan el éxito de las estrategias de diversificación, como el incremento en ingresos totales, utilidades netas y márgenes de rentabilidad.

Comparación de empresas familiares con y sin estrategias diversificadas para identificar patrones de desempeño financiero.

3. Reducción de riesgos financieros

La gestión de riesgos financieros es crucial para la sostenibilidad de las empresas familiares, especialmente en contextos de incertidumbre económica. Este componente abordará:

- Métodos utilizados para gestionar riesgos económicos y financieros.

Análisis de herramientas como seguros, planes de contingencia y diversificación de activos para mitigar riesgos financieros.

Estudio de la capacidad de las empresas para adaptarse a crisis externas, como fluctuaciones económicas, cambios en las políticas regulatorias o pandemias.

- Indicadores financieros relacionados con endeudamiento, rentabilidad y liquidez.

Evaluación de métricas como el nivel de endeudamiento, la rentabilidad sobre activos (ROA) y la liquidez corriente para determinar la salud financiera de las empresas.

Identificación de correlaciones entre el liderazgo ético, la diversificación de ingresos y la capacidad de reducir riesgos financieros.

Participantes clave

- **Líderes familiares:** Propietarios o gerentes que toman decisiones estratégicas dentro de las empresas.
- **Miembros de la familia:** Involucrados en la gestión y administración.

- **Datos financieros:** Documentos y reportes oficiales que reflejen el desempeño financiero de la empresa.

Justificación de la unidad de análisis

Seleccionar empresas familiares permite analizar la interrelación entre el liderazgo ético y el desempeño financiero en un contexto específico. Estas empresas suelen tener una estructura particular en la que los valores éticos desempeñan un rol central, influyendo directamente en las estrategias de diversificación y mitigación de riesgos.

3.3. Tipo de investigación

En la tesis se aplicarán los siguientes tipos de investigación:

Investigación descriptiva:

Se describen las características del liderazgo ético, las estrategias de diversificación de ingresos y las prácticas de gestión de riesgos financieros en las empresas familiares de Guayaquil. Permite contextualizar cómo se implementan y perciben los valores éticos en la toma de decisiones y su influencia en el desempeño financiero (Vizcaíno, Cedeño, y Maldonado, 2023). Se identificarán los patrones en el comportamiento ético de los líderes y se describirán las estrategias comunes de diversificación y mitigación de riesgos en las empresas familiares.

Este enfoque descriptivo permitirá no solo una comprensión detallada de las dinámicas internas de las empresas familiares en Guayaquil, sino también la identificación de patrones comunes en su liderazgo ético, estrategias de diversificación y gestión de riesgos. Los resultados obtenidos servirán como base para desarrollar recomendaciones específicas que fomenten la sostenibilidad y el crecimiento de estas organizaciones en contextos económicos desafiantes.

Investigación Correlacional

Analizar la relación entre el liderazgo ético, la diversificación de ingresos y la reducción de riesgos financieros. Es necesario establecer si existe una relación significativa entre las variables principales para entender el impacto del liderazgo ético en la estabilidad y crecimiento financiero. Se evaluará la correlación entre los niveles de liderazgo ético y los indicadores de diversificación y reducción de riesgos financieros, y usando herramientas estadísticas para medir la fuerza y dirección de las relaciones.

Esta investigación correlacional permitirá identificar patrones y tendencias clave en las empresas familiares de Guayaquil, ofreciendo información valiosa para desarrollar estrategias que integren liderazgo ético, diversificación de ingresos y gestión de riesgos financieros como pilares para su sostenibilidad y éxito a largo plazo. Las herramientas para utilizar son: Aplicación de pruebas estadísticas, como coeficientes de correlación de Pearson o Spearman, para determinar la fuerza y dirección de las relaciones entre las variables. Uso de análisis multivariante, como regresiones lineales o modelos estructurales, para comprender las interacciones entre múltiples factores y su efecto en el desempeño empresarial.

Investigación Explicativa

Identificar las causas y efectos del liderazgo ético sobre las estrategias financieras y la reducción de riesgos en las empresas familiares. **Se** profundizará en cómo y por qué el liderazgo ético puede influir en el desempeño financiero y en la gestión de riesgos (Mata y Escribano, 2020). Es importante la determinación de las prácticas éticas que generan un impacto positivo en los resultados financieros y el análisis de casos concretos donde el liderazgo ético haya contribuido al éxito financiero de la empresa.

Un marco teórico-práctico que explique cómo el liderazgo ético actúa como catalizador para el éxito financiero y la estabilidad de las empresas familiares. Identificación

de mejores prácticas que puedan ser replicadas por otras empresas en contextos similares. Propuestas de intervención o fortalecimiento del liderazgo ético en empresas familiares para maximizar su desempeño financiero y minimizar riesgos. Esta investigación explicativa proporcionará una visión integral de los beneficios del liderazgo ético, resaltando su papel crucial en la sostenibilidad y resiliencia de las empresas familiares.

Investigación Documental

Recopilar información de fuentes secundarias, como documentos empresariales, estudios previos, reportes financieros y literatura académica sobre liderazgo ético y gestión financiera. Permite fundamentar el marco teórico y respaldar los hallazgos con información existente. Se revisarán informes financieros de las empresas familiares, y se analizarán estudios sobre liderazgo ético en contextos similares. Este enfoque documental permitirá contextualizar el estudio dentro de un panorama más amplio, asegurando que los hallazgos sean relevantes y estén alineados con las mejores prácticas y conocimientos actuales sobre liderazgo ético y gestión financiera en empresas familiares.

Investigación de Campo

Recopilar datos primarios directamente de los actores clave (líderes, miembros de la familia y colaboradores). La interacción directa con las empresas familiares proporciona información actual y específica del contexto de Guayaquil. Entrevistas semiestructuradas con líderes familiares (Mdriz, 2019). Encuestas a los miembros de las empresas familiares para evaluar percepciones sobre liderazgo ético y desempeño financiero.

La investigación de campo también permite comprender de manera más profunda los valores y prácticas que prevalecen dentro de estas empresas familiares, ayudando a identificar los factores culturales y contextuales que influyen en su éxito o fracaso. A través de observación directa y análisis cualitativo de las dinámicas familiares, se puede obtener una

visión más completa sobre cómo las decisiones relacionadas con el liderazgo ético impactan el desempeño financiero y la sostenibilidad a largo plazo de las empresas familiares en Guayaquil. Esta metodología proporcionará una base sólida para recomendar estrategias específicas adaptadas a las realidades locales y culturales.

3.4. Población y muestra

La población de este estudio está conformada por las empresas familiares que operan en la ciudad de Guayaquil, Ecuador, durante el período 2020-2023. Las cuales totalizan en el año 2024 según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 51.100 empresas familiares. Estas empresas se caracterizan por tener una gestión liderada predominantemente por miembros de una familia, involucrados tanto en la dirección estratégica como en la operación del negocio. Se considera a los líderes familiares, como gerentes, propietarios o representantes, quienes toman decisiones clave relacionadas con la diversificación de ingresos y la gestión de riesgos financieros.

Muestra

Dado que no se busca abarcar a toda la población debido a restricciones de tiempo y recursos, se seleccionará una muestra representativa utilizando un muestreo no probabilístico por conveniencia. Tomando un total de 50 empresas para el análisis, es decir, se encuestarán y analizarán a 1 representante por cada empresa.

Criterios de selección de la muestra:

1. Empresas familiares con una antigüedad mínima de 5 años en el mercado.
2. Empresas que operen dentro de sectores económicos significativos en Guayaquil (comercio, manufactura, servicios, entre otros).
3. Participación de miembros familiares en la toma de decisiones estratégicas.

4. Disponibilidad y disposición de los líderes familiares para participar en el estudio.

La muestra estará conformada por:

Encuestas: Se aplicará un cuestionario a un grupo de 50 líderes familiares seleccionados bajo los criterios antes mencionados.

Entrevistas: Se realizarán entrevistas en profundidad a 8 líderes representativos de empresas familiares que evidencien características relevantes en términos de liderazgo ético y gestión financiera.

Esta muestra permitirá obtener datos cuantitativos y cualitativos suficientes para identificar tendencias, patrones y particularidades del rol del liderazgo ético en la diversificación de ingresos y la mitigación de riesgos financieros en empresas familiares de Guayaquil.

3.5. Métodos de investigación

Método Analítico

Se descomponen las variables principales (liderazgo ético, diversificación de ingresos y reducción de riesgos financieros) para analizarlas de manera individual y entender su impacto. Permite examinar los elementos constitutivos de cada variable, identificando patrones, tendencias y relaciones internas (Tarrillo y Mejía, 2024). Se analizarán la influencia de prácticas éticas específicas en el liderazgo, además del estudio detallado de las estrategias financieras utilizadas por las empresas familiares.

El método analítico propuesto es fundamental para entender la dinámica interna de las empresas familiares, ya que descompone variables clave como el liderazgo ético, la diversificación de ingresos y la reducción de riesgos financieros, lo que permite un enfoque más detallado y preciso en su estudio. Al desglosar estas variables, se hace posible identificar

los patrones, tendencias y relaciones que operan dentro de cada una, proporcionando una visión clara de cómo se interrelacionan y afectan mutuamente.

Por ejemplo, al analizar el impacto de las prácticas éticas en el liderazgo, se pueden descubrir cómo las decisiones basadas en principios éticos influyen en la cultura organizacional, la confianza interna y la reputación externa, factores que tienen repercusiones directas en el desempeño financiero. A su vez, al estudiar las estrategias financieras, se puede observar cómo la diversificación de ingresos y la gestión de riesgos están diseñadas no solo para mejorar la rentabilidad, sino también para asegurar la estabilidad a largo plazo en un entorno empresarial volátil.

Sin embargo, una posible limitación de este enfoque analítico es que puede perderse de vista el contexto más amplio en el que se desarrollan estas variables. Las empresas familiares no solo responden a factores internos, sino también a presiones externas como cambios en la economía, regulaciones gubernamentales y tendencias del mercado. Por lo tanto, aunque el análisis descompuesto es valioso, debe complementarse con un enfoque que considere también factores externos, para obtener una comprensión holística de cómo las empresas familiares logran equilibrar su éxito financiero con la sostenibilidad ética y la gestión de riesgos.

Método Sintético

Integrar los hallazgos obtenidos mediante el análisis de las variables para construir un panorama general sobre el impacto del liderazgo ético. Es fundamental para relacionar las variables y elaborar conclusiones sobre su interacción en el contexto estudiado. Se relacionan los hallazgos del análisis documental, entrevistas y encuestas. Generan conclusiones sobre cómo las prácticas éticas influyen en el desempeño financiero.

El método sintético juega un papel crucial en la investigación al proporcionar una visión integrada de los hallazgos obtenidos de diversas fuentes y métodos. A través de este enfoque, se busca relacionar y combinar los resultados del análisis de variables como el liderazgo ético, la diversificación de ingresos y la reducción de riesgos financieros, con el fin de obtener un panorama general que permita comprender cómo interactúan estas variables en conjunto.

Al integrar los datos provenientes de los análisis documentales, entrevistas y encuestas, se puede establecer una correlación entre las prácticas éticas y el desempeño financiero de las empresas familiares. Este proceso sintético no solo proporciona una comprensión más profunda de la influencia de las prácticas éticas en la gestión financiera, sino que también permite identificar patrones comunes y factores de éxito que pueden ser aplicables a otras organizaciones similares.

Sin embargo, uno de los desafíos que puede presentar el método sintético es la dificultad para fusionar datos cualitativos y cuantitativos de manera coherente. Los resultados de las entrevistas y encuestas pueden ser subjetivos o influenciados por la percepción personal de los actores clave, lo que requiere un enfoque cuidadoso para interpretar estos datos dentro de un marco más amplio. Además, al integrar hallazgos de diferentes fuentes, es importante asegurarse de que no se distorsione el mensaje original ni se omitan matices importantes que podrían ser clave para una conclusión precisa y contextualizada.

En resumen, el método sintético permite generar conclusiones sólidas y contextualizadas que reflejan cómo las prácticas éticas impactan el liderazgo y el desempeño financiero en las empresas familiares, lo que constituye un aporte significativo para comprender las dinámicas que rigen su éxito a largo plazo.

Método Inductivo

Se parte de observaciones y casos particulares en empresas familiares para generalizar patrones y relaciones entre las variables, además es útil para explorar y construir conocimientos a partir de experiencias y datos empíricos (Velasco, 2024). Se identificarán prácticas comunes de liderazgo ético en empresas familiares, además de derivar hipótesis sobre la relación entre liderazgo ético y diversificación de ingresos.

El método inductivo es esencial para construir teorías y generalizaciones a partir de datos específicos y observaciones particulares. En el contexto de las empresas familiares, este enfoque permite explorar cómo las prácticas de liderazgo ético afectan el desempeño y la estructura financiera de manera empírica. Al partir de observaciones concretas en empresas familiares, se pueden identificar patrones recurrentes, como comportamientos y estrategias de liderazgo ético que se repiten en diferentes contextos, lo cual facilita la formulación de generalizaciones válidas.

Este enfoque es particularmente útil porque parte de la base de la experiencia y la observación directa. Las entrevistas, encuestas y otros métodos de recolección de datos proporcionan información valiosa que permite construir conocimiento desde una perspectiva pragmática y realista, vinculando las variables del liderazgo ético y la diversificación de ingresos. Al identificar las prácticas comunes de liderazgo ético que se implementan en las empresas familiares, se pueden construir hipótesis sobre cómo estas prácticas influyen en la diversificación de ingresos y otros factores financieros, lo que ofrece una base sólida para futuras investigaciones y propuestas de mejora.

Sin embargo, uno de los retos del método inductivo es que las generalizaciones obtenidas de casos particulares pueden no ser completamente representativas de todas las empresas familiares, especialmente cuando se analizan contextos muy específicos o

limitados. Existe el riesgo de que, al basarse solo en observaciones particulares, se pasen por alto variaciones significativas o se asuma que lo que ocurre en un grupo pequeño de empresas se aplica universalmente. Para mitigar esta limitación, sería importante incorporar una muestra diversa de empresas familiares y realizar un análisis comparativo para validar las conclusiones obtenidas.

En resumen, el método inductivo permite generar teorías a partir de experiencias reales y concretas, lo que resulta clave para explorar las relaciones entre liderazgo ético y otros aspectos estratégicos, como la diversificación de ingresos, en empresas familiares.

Método Deductivo

Se comprueba la hipótesis y teorías generales sobre liderazgo ético y gestión financiera mediante datos específicos del contexto de Guayaquil. Ayuda a validar teorías y conceptos existentes aplicándolos al caso estudiado. Se contrastan teorías sobre liderazgo ético con los resultados obtenidos en campo. Se evaluarán si las estrategias financieras descritas en la literatura son aplicables en el contexto local.

El método deductivo es fundamental para validar y contrastar teorías existentes a partir de datos empíricos específicos, lo que permite comprobar la aplicabilidad de conceptos generales en un contexto concreto, como el de las empresas familiares en Guayaquil. Al partir de una hipótesis o teoría sobre liderazgo ético y gestión financiera, este enfoque permite aplicar estos marcos conceptuales al estudio de casos particulares, con el fin de verificar si los resultados observados coinciden con las expectativas generadas por la teoría.

Este método ayuda a establecer una conexión entre el conocimiento teórico y la realidad práctica, evaluando si las estrategias financieras y los principios de liderazgo ético descritos en la literatura realmente se corresponden con las prácticas observadas en las empresas familiares de Guayaquil. Por ejemplo, si la literatura sugiere que un liderazgo ético

basado en la transparencia y la toma de decisiones inclusivas mejora el desempeño financiero, el método deductivo permite contrastar esta afirmación con los resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas realizadas en el campo.

No obstante, uno de los desafíos del enfoque deductivo es que puede haber una tendencia a forzar los resultados para que encajen dentro de un marco teórico preexistente. Esto puede generar un sesgo de confirmación, en el cual solo se buscan evidencias que respalden la hipótesis inicial, sin considerar aquellos datos que podrían contradecirla. Para contrarrestar esta limitación, es importante mantener una mentalidad abierta durante el proceso de análisis y estar dispuesto a ajustar las teorías si los resultados del estudio sugieren que no son completamente aplicables al contexto local.

En resumen, el método deductivo permite comprobar la validez de las teorías existentes sobre liderazgo ético y gestión financiera al aplicarlas a un caso concreto, facilitando la evaluación de su relevancia y aplicabilidad en el contexto específico de Guayaquil.

Método Comparativo

Se comparan las prácticas y resultados de liderazgo ético entre diferentes empresas familiares. Permiten identificar variaciones en la implementación de liderazgo ético y sus efectos en el desempeño financiero. Se comparan empresas familiares con altos niveles de diversificación de ingresos y aquellas con menor diversificación. Se identifican diferencias en la gestión de riesgos financieros según las prácticas de liderazgo ético.

El método comparativo es una herramienta valiosa para comprender cómo las prácticas de liderazgo ético afectan el desempeño financiero en empresas familiares, ya que permite identificar las variaciones en la implementación de estas prácticas a través de la comparación de diferentes casos. Al comparar empresas familiares con altos niveles de

diversificación de ingresos con aquellas con menor diversificación, se pueden descubrir patrones clave en cómo las decisiones éticas impactan la estrategia financiera y los resultados generales de la empresa. Esta comparación permite no solo evaluar la eficacia de diferentes enfoques de liderazgo ético, sino también identificar si existe una relación directa entre la diversificación de ingresos y el desempeño financiero.

Además, al comparar las empresas en términos de la gestión de riesgos financieros, se pueden identificar las mejores prácticas de liderazgo ético que contribuyen a una mejor capacidad para manejar los riesgos. Por ejemplo, algunas empresas pueden adoptar una política de transparencia y toma de decisiones inclusivas, lo que puede resultar en una gestión más efectiva de los riesgos, mientras que otras podrían seguir enfoques menos estructurados que podrían aumentar su vulnerabilidad a crisis financieras.

El desafío de este enfoque comparativo es asegurarse de que las diferencias observadas en el desempeño financiero no sean el resultado de otros factores externos, como la industria a la que pertenecen las empresas o las condiciones macroeconómicas en las que operan. Para minimizar este sesgo, es importante controlar o considerar estas variables adicionales durante el análisis. También es fundamental contar con una muestra representativa y diversificada de empresas familiares para garantizar que las conclusiones obtenidas sean aplicables a un rango amplio de contextos dentro del sector.

En resumen, el método comparativo permite identificar las diferencias en las prácticas de liderazgo ético y sus efectos en el desempeño financiero de las empresas familiares, ofreciendo insights clave sobre cómo la diversificación de ingresos y la gestión de riesgos están relacionadas con la forma en que se implementan estas prácticas.

Método Histórico

Se analizan cómo las prácticas de liderazgo ético y las estrategias financieras han evolucionado en las empresas familiares de Guayaquil durante el período 2020-2023. Es necesario entender los antecedentes y cambios en el contexto empresarial para contextualizar los hallazgos (Mata y Escribano, 2020). Es trascendental que el estudio de casos históricos de empresas familiares en Guayaquil, el análisis de documentos y reportes financieros de los años estudiados.

El método histórico es esencial para comprender cómo las prácticas de liderazgo ético y las estrategias financieras en las empresas familiares de Guayaquil han evolucionado a lo largo del tiempo. Al analizar el período de 2020 a 2023, se puede observar cómo factores externos como cambios económicos, sociales y regulatorios, así como la pandemia de COVID-19, han influido en la toma de decisiones dentro de las empresas familiares. Este enfoque no solo permite identificar las transformaciones en las prácticas de liderazgo ético, sino también cómo las estrategias financieras han sido adaptadas o reformuladas en respuesta a estos cambios.

Es clave entender los antecedentes y el contexto histórico para interpretar correctamente los resultados y hallazgos de la investigación. Por ejemplo, si una empresa ha aumentado su diversificación de ingresos o ha implementado nuevas prácticas éticas en su liderazgo, es fundamental examinar los factores históricos que propiciaron esas decisiones. La evolución de la situación económica en Guayaquil, la adopción de nuevas normativas y la presión externa sobre las empresas familiares pueden haber sido determinantes en estos cambios.

El análisis de documentos históricos y reportes financieros de los años estudiados proporciona evidencia concreta que respalda el estudio y permite trazar una línea de tiempo

que conecta las decisiones pasadas con los resultados actuales. Al estudiar casos históricos de empresas familiares en la región, se pueden identificar patrones recurrentes que ofrecen una comprensión más profunda de las dinámicas de liderazgo ético y gestión financiera.

Sin embargo, uno de los retos del método histórico es la disponibilidad y fiabilidad de los datos históricos. No todas las empresas familiares mantienen un registro detallado de sus prácticas y estrategias, y en ocasiones los documentos históricos pueden ser incompletos o estar sesgados. Para mitigar esto, es importante triangulizar la información con entrevistas a actores clave, y cuando sea posible, comparar las tendencias con casos similares de otras regiones o sectores.

En resumen, el método histórico permite contextualizar los cambios en las prácticas de liderazgo ético y estrategias financieras dentro de las empresas familiares de Guayaquil, proporcionando una perspectiva temporal que ayuda a entender cómo las decisiones actuales se derivan de procesos pasados y cómo los factores externos han influido en la evolución de estas empresas.

Método Estadístico

Se procesarán y analizarán los datos cuantitativos recolectados mediante encuestas y estudios financieros, lo cual es clave para validar relaciones entre las variables mediante análisis inferencial y descriptivo. Se evaluarán las correlaciones entre liderazgo ético y diversificación de ingresos y se analizarán las tendencias en reducción de riesgos financieros.

El método estadístico es fundamental para el análisis de datos cuantitativos, ya que permite procesar grandes volúmenes de información de manera objetiva y sistemática. Al aplicar este método, se pueden evaluar las relaciones entre las variables clave, como liderazgo ético, diversificación de ingresos y reducción de riesgos financieros, utilizando herramientas de análisis inferencial y descriptivo. Este enfoque es crucial para validar las

hipótesis formuladas en la investigación, ya que permite cuantificar el impacto de cada una de estas variables y detectar patrones significativos.

El análisis descriptivo proporcionará un panorama general sobre las características de las empresas familiares en Guayaquil, describiendo la distribución de las prácticas de liderazgo ético, los niveles de diversificación de ingresos y las estrategias utilizadas para la gestión de riesgos financieros. A través de medidas como promedios, desviaciones estándar y frecuencias, se podrá tener una visión clara de las tendencias generales en el contexto estudiado.

Por otro lado, el análisis inferencial será útil para comprobar si las relaciones entre las variables observadas son significativas y no son producto del azar. Mediante pruebas estadísticas como la regresión o correlación, se podrán evaluar las conexiones entre liderazgo ético y diversificación de ingresos, y cómo estas prácticas impactan la reducción de riesgos financieros. Por ejemplo, se podrá determinar si las empresas con altos niveles de liderazgo ético tienen una mayor diversificación de ingresos o si estas estrategias éticas contribuyen a una gestión de riesgos más efectiva.

Uno de los desafíos que presenta este enfoque es asegurarse de que los datos recolectados sean representativos y estén bien distribuidos, ya que una muestra sesgada puede afectar la validez de los resultados. Además, la interpretación de los resultados estadísticos debe considerar la calidad de los datos y las posibles limitaciones de las herramientas utilizadas, como la multicolinealidad o la falta de datos en algunas variables.

En resumen, el método estadístico permite procesar y analizar datos cuantitativos de manera rigurosa, proporcionando evidencias sólidas sobre las relaciones entre liderazgo ético, diversificación de ingresos y reducción de riesgos financieros. Su uso adecuado ayuda a

validar teorías y a generar conclusiones precisas sobre el impacto de las prácticas de liderazgo en el desempeño financiero de las empresas familiares.

3.6. Técnicas e instrumentos

En el desarrollo de esta investigación se emplearán técnicas e instrumentos cuidadosamente seleccionados para recolectar información relevante y precisa que permita responder a los objetivos planteados.

Entre las técnicas a utilizar, se encuentran las encuestas y las entrevistas. Las encuestas se aplicarán para obtener datos cuantitativos sobre la percepción de los miembros de las empresas familiares en relación con las prácticas de liderazgo ético, su impacto en la diversificación de ingresos y las estrategias implementadas para mitigar riesgos financieros. Esta técnica permitirá recolectar información estructurada y comparable, facilitando el análisis estadístico.

Por otro lado, las entrevistas serán utilizadas como una técnica cualitativa destinada a explorar con mayor profundidad las experiencias, opiniones y perspectivas de los líderes empresariales y otros actores clave en las empresas familiares. Estas entrevistas permitirán obtener información detallada y contextualizada sobre las dinámicas de liderazgo ético y su influencia en la sostenibilidad financiera de las organizaciones.

En cuanto a los instrumentos, para la aplicación de las encuestas se diseñará un cuestionario estructurado que incluirá preguntas cerradas y escalas de valoración, con el fin de medir indicadores específicos relacionados con las variables de estudio. Este cuestionario será validado previamente para garantizar su claridad, pertinencia y confiabilidad.

Asimismo, para las entrevistas se elaborará una guía de entrevistas semiestructurada, que contendrá preguntas abiertas destinadas a promover el diálogo y obtener respuestas

profundas y significativas. Este instrumento permitirá al investigador explorar temas clave y seguir líneas de indagación emergentes durante el desarrollo de las entrevistas.

El uso combinado de estas técnicas e instrumentos asegura una recolección de datos robusta, que integrará perspectivas cuantitativas y cualitativas para proporcionar una comprensión integral del fenómeno estudiado.

3.7. Proceso para la recolección de datos

El proceso de recolección de datos para la investigación titulada "El Rol del Liderazgo Ético en la Diversificación de Ingresos y Reducción de Riesgos Financieros en Empresas Familiares, Guayaquil-Ecuador 2020-2023" se estructurará en varias etapas cuidadosamente planificadas para garantizar la obtención de información relevante y confiable, acorde a los objetivos y enfoques metodológicos establecidos. A continuación, se detallan las fases de este proceso:

Preparación previa

Diseño de los instrumentos: Se elaborarán un cuestionario estructurado para las encuestas y una guía de entrevistas semiestructurada para las entrevistas. Ambos instrumentos serán validados mediante la técnica de juicio de expertos para garantizar claridad, pertinencia y adecuación al contexto del estudio.

Definición de la muestra: Se seleccionará la muestra de empresas familiares en Guayaquil mediante un muestreo intencional, tomando en cuenta criterios como el tamaño de la empresa, la antigüedad en el mercado y la participación activa de líderes familiares en la toma de decisiones.

Coordinación logística: Se establecerá un cronograma para la recolección de datos, coordinando horarios y fechas para la aplicación de encuestas y entrevistas.

2. Aplicación de encuestas

Distribución del cuestionario: Las encuestas serán aplicadas de manera presencial o virtual, dependiendo de la disponibilidad de los participantes y las circunstancias logísticas. En el caso de encuestas virtuales, se utilizarán herramientas digitales como formularios en línea, que permitirán llegar a una mayor cantidad de participantes.

Las encuestas serán distribuidas de forma presencial o virtual, de acuerdo con la accesibilidad y preferencia de los participantes, así como las condiciones logísticas del estudio. En el caso de encuestas presenciales, se coordinarán reuniones en puntos estratégicos, ya sea en las instalaciones de las empresas familiares o en lugares previamente acordados con los participantes. Esto facilitará la interacción directa y la aclaración inmediata de dudas. Para las encuestas virtuales, se utilizarán plataformas digitales como Google Forms, SurveyMonkey o herramientas similares, las cuales permiten enviar los cuestionarios a una amplia base de participantes, optimizando el tiempo y recursos. Además, se podrán incluir recordatorios automáticos para fomentar una mayor tasa de respuesta y asegurar que los datos recolectados sean representativos del universo objetivo.

Asistencia a los encuestados: Se ofrecerá orientación inicial para asegurar que los participantes comprendan las preguntas y puedan responderlas de manera adecuada. Con el fin de garantizar la precisión y validez de las respuestas, se proporcionará asistencia adecuada a los encuestados antes y durante la aplicación de la encuesta. En las encuestas presenciales, se ofrecerá una breve explicación sobre los objetivos de la investigación y las instrucciones para completar el cuestionario, asegurándose de que todos los participantes comprendan claramente cada pregunta. Para las encuestas virtuales, se incluirá una sección introductoria con instrucciones detalladas sobre cómo llenar el formulario, además de un contacto de soporte (correo electrónico o número telefónico) en caso de que surjan dudas durante el

proceso. Esto no solo mejora la calidad de las respuestas, sino que también fomenta la confianza de los participantes en el proceso.

Recolección y revisión de datos: Una vez finalizadas las encuestas, se procederá a revisar las respuestas obtenidas para verificar su integridad y detectar posibles inconsistencias. Una vez completadas las encuestas, se procederá a la recolección de los datos, asegurando que las respuestas se almacenarán de manera segura y organizada para su posterior análisis. Posteriormente, se llevará a cabo una exhaustiva revisión de las respuestas para identificar posibles inconsistencias, como respuestas faltantes, duplicadas o fuera de contexto. En caso de encontrar datos incompletos o ambiguos, se realizará un seguimiento con los participantes, ya sea de forma presencial o virtual, para aclarar y obtener las respuestas correctas. Adicionalmente, se validará la coherencia interna de las respuestas para detectar patrones inusuales que puedan indicar errores o sesgos en la interpretación de las preguntas. Este proceso de revisión garantiza la integridad de los datos y asegura que los análisis estadísticos sean sólidos y confiables.

3. Realización de entrevistas

Selección de los entrevistados: Se identificará a líderes empresariales y actores clave dentro de las empresas familiares que cuenten con conocimiento y experiencia directa en los temas relacionados con el liderazgo ético y la gestión financiera. La selección de los entrevistados se basará en la identificación de líderes clave dentro de las empresas familiares, tales como fundadores, directores generales, miembros de la junta directiva y otros actores clave que desempeñan un papel importante en la toma de decisiones relacionadas con el liderazgo ético y la gestión financiera. Es fundamental que los entrevistados tengan un conocimiento profundo y experiencia directa en los temas de interés para garantizar que las entrevistas proporcionen información relevante y precisa. Se priorizará a aquellos que hayan

estado involucrados en la implementación de prácticas éticas y estrategias financieras, y que posean una visión amplia sobre la evolución y los desafíos actuales de la empresa. Además, se buscará diversidad en las entrevistas, considerando empresas familiares de diferentes tamaños, sectores y antigüedad para obtener una muestra representativa de la realidad empresarial de Guayaquil.

Conducción de entrevistas: Las entrevistas serán realizadas en un entorno cómodo y confidencial para los participantes, promoviendo una comunicación abierta y fluida. Se utilizará la guía de entrevistas para estructurar la conversación, con espacio para explorar temas emergentes. Las entrevistas se llevarán a cabo en un entorno que favorezca la confidencialidad y el confort de los participantes, ya sea en sus oficinas, en salas de reuniones privadas o de manera virtual, según las preferencias y disponibilidades de los entrevistados. El ambiente de la entrevista será relajado para fomentar una conversación abierta y honesta, lo que permitirá explorar tanto las experiencias pasadas como las perspectivas futuras sobre el liderazgo ético y la gestión financiera.

Se utilizará una guía de entrevistas estructurada para asegurar que todos los temas clave sean cubiertos, pero también se dejará espacio para abordar temas emergentes que surjan durante la conversación, permitiendo así una mayor flexibilidad y profundidad en las respuestas. La intención es que los entrevistados se sientan cómodos compartiendo su visión y conocimientos, lo que enriquecerá el proceso de recolección de información.

Registro de información: Las entrevistas serán grabadas, previo consentimiento de los participantes, y se tomarán notas detalladas para complementar el análisis posterior. Para asegurar que toda la información relevante sea capturada de manera precisa, las entrevistas serán grabadas con el consentimiento previo de los participantes, lo que permitirá una transcripción fiel de las conversaciones. Además de las grabaciones, se tomará nota de

aspectos clave, como observaciones no verbales o detalles adicionales que puedan ser importantes para el análisis posterior. Estas notas complementarán las grabaciones y proporcionarán un contexto más completo de la interacción.

Se garantizará que toda la información registrada sea tratada con la máxima confidencialidad y almacenada de manera segura, respetando los derechos y la privacidad de los entrevistados. Posteriormente, el material recopilado será transcrito y analizado detalladamente para identificar patrones, temas recurrentes y puntos de interés que contribuyan a la comprensión profunda del impacto del liderazgo ético en la gestión financiera dentro de las empresas familiares.

4. Organización y análisis inicial de datos

Digitalización de encuestas: Las respuestas obtenidas en formato físico serán ingresadas en una base de datos para facilitar el análisis cuantitativo. Las encuestas realizadas en formato físico serán digitalizadas mediante un proceso de ingreso de datos manual o a través de herramientas de escaneo que permitan convertir las respuestas en un formato digital. Este proceso garantizará que las respuestas sean organizadas y almacenadas de manera eficiente en una base de datos. El uso de software especializado, como Excel o SPSS, permitirá estructurar los datos de forma que se facilite su análisis posterior.

Además, se verificará la exactitud de la digitalización mediante un proceso de validación cruzada, donde se comprobará que la información transferida coincida con las respuestas originales, minimizando posibles errores de transcripción. La digitalización no solo agiliza el análisis cuantitativo, sino que también mejora la accesibilidad de los datos, permitiendo realizar análisis más rápidos y detallados.

Transcripción de entrevistas: Se realizará la transcripción literal de las grabaciones de las entrevistas, asegurando que se respete el contexto y las expresiones de los

participantes. Las entrevistas grabadas serán transcritas de forma literal para garantizar que se capturen fielmente las palabras y expresiones utilizadas por los entrevistados. La transcripción se realizará en un formato que permita identificar claramente los participantes y sus respuestas, respetando el contexto en el que fueron dadas las respuestas. Además de la transcripción literal, se incluirán anotaciones sobre elementos no verbales (como pausas, tono de voz, etc.) que puedan ser relevantes para el análisis cualitativo.

Se utilizarán herramientas de software de transcripción para facilitar el proceso, pero también se hará una revisión manual para asegurar que todos los matices del discurso sean correctamente interpretados. Una vez transcritas, las entrevistas estarán disponibles para su análisis detallado, asegurando que el contexto y las expresiones de los participantes no se pierdan en el proceso.

Codificación preliminar: Para las entrevistas, se iniciará un proceso de codificación inicial que permita identificar temas y patrones relevantes. El proceso de codificación preliminar será el primer paso hacia el análisis cualitativo de las entrevistas. Se iniciará identificando temas, palabras clave y patrones recurrentes en las transcripciones, asignando códigos a cada segmento de texto que corresponda a un tema o concepto relevante para la investigación. Estos códigos permitirán agrupar y organizar la información de manera sistemática, facilitando la identificación de patrones comunes entre los entrevistados. Además, se llevará a cabo una codificación abierta, que permitirá descubrir nuevos temas emergentes que no fueron previstos inicialmente en la guía de entrevistas.

La codificación se hará de manera iterativa, revisando y ajustando los códigos conforme se avanza en el proceso de análisis. Esta etapa preliminar es crucial, ya que proporciona una base sólida para el análisis en profundidad y la interpretación de las

entrevistas, permitiendo vincular las respuestas con los objetivos de la investigación sobre liderazgo ético y gestión financiera.

5. Validación y resguardo de datos

Triangulación de la información: Se compararán los datos obtenidos a través de las encuestas y las entrevistas para identificar puntos de coincidencia y discrepancia, fortaleciendo la validez de los hallazgos. La triangulación de la información se llevará a cabo al comparar los resultados obtenidos de las encuestas y las entrevistas, con el fin de identificar tanto los puntos de coincidencia como las discrepancias entre ambos conjuntos de datos. Este enfoque permitirá obtener una visión más completa y precisa de los temas de estudio, al integrar diferentes fuentes de información y contrastarlas para obtener una comprensión más robusta.

La coincidencia de resultados entre las encuestas y las entrevistas fortalecerá la validez de los hallazgos, mientras que las discrepancias brindarán una oportunidad para explorar más a fondo los diferentes puntos de vista y contextos que pueden existir dentro del entorno de las empresas familiares. Además, la triangulación permitirá comprobar la consistencia de las respuestas y, en caso de encontrar inconsistencias, determinar los factores que puedan haber influido en las respuestas, asegurando así la fiabilidad y exhaustividad de los resultados.

Almacenamiento seguro: Los datos recolectados serán resguardados en un sistema seguro, garantizando la confidencialidad y el cumplimiento de normas éticas en la investigación. Todos los datos recolectados, tanto cuantitativos como cualitativos, serán almacenados en un sistema seguro y confiable para proteger la privacidad de los participantes y cumplir con las normas éticas de la investigación. Se utilizarán plataformas y software encriptados para garantizar que la información esté protegida contra accesos no autorizados.

Además, se seguirán los protocolos establecidos para el manejo de datos sensibles, como la anonimización de los datos cuando sea necesario, y se limitará el acceso a los datos solo a los investigadores directamente involucrados en el análisis.

Este proceso no solo asegura la confidencialidad de los participantes, sino que también facilita la gestión y el respaldo de los datos, previniendo la pérdida de información y permitiendo su recuperación en caso de ser necesario. El cumplimiento de estos protocolos éticos es esencial para mantener la integridad de la investigación y garantizar la confianza de los participantes en el proceso.

Este proceso integral permitirá obtener una visión completa del impacto del liderazgo ético en las empresas familiares, combinando datos cuantitativos y cualitativos para alcanzar una comprensión profunda del fenómeno estudiado.

Análisis inferencial

Se utilizó el análisis de correlación de Pearson para examinar la relación entre las variables. Además, se aplicó una regresión lineal múltiple para entender cómo el liderazgo ético, la diversificación de ingresos y la reducción de riesgos financieros afectan la estabilidad y el crecimiento financiero de las empresas familiares.

En este caso, se utilizaron dos técnicas estadísticas principales para analizar los datos y las relaciones entre las variables:

1. Análisis de Correlación de Pearson

El análisis de correlación de Pearson se utiliza para medir la fuerza y dirección de la relación lineal entre dos variables. El objetivo principal de este análisis es explorar si existe una relación significativa entre las variables seleccionadas, en este caso entre las siguientes:

- **Liderazgo ético y Estabilidad financiera**
- **Diversificación de ingresos y Estabilidad financiera**
- **Reducción de riesgos y Estabilidad financieros**

El resultado de la correlación de Pearson se expresa como un coeficiente de correlación (r) que puede oscilar entre -1 y 1:

- $r = 1$ indica una relación **perfecta y positiva**.
- $r = -1$ indica una relación **perfecta y negativa**.
- $r = 0$ indica **ausencia de relación lineal**.

Además, el valor p asociado indica si la correlación observada es estadísticamente significativa. Un valor de $p < 0.05$ generalmente indica que la correlación es significativa, es decir, que la relación observada no se debe al azar.

2. Regresión Lineal Múltiple

La regresión lineal múltiple se emplea para entender cómo varias variables independientes influyen en una variable dependiente. En este caso, el modelo busca responder a la pregunta de cómo el liderazgo ético, la diversificación de ingresos y la reducción de riesgos financieros impactan en la estabilidad y crecimiento financiero de las empresas familiares.

El modelo de regresión lineal múltiple se puede representar de la siguiente manera:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Donde:

- **Y:** es la variable dependiente (Estabilidad y Crecimiento Financiero).

- X_1, X_2, X_3 : son las variables independientes (Liderazgo Ético, Diversificación de Ingresos y Reducción de Riesgos Financieros).
- β_0 : es la intersección (o constante) del modelo.
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3$: son los coeficientes de regresión, que muestran el impacto de cada variable independiente en la variable dependiente.
- ϵ : es el término de error, que representa la variabilidad no explicada por el modelo.

En el contexto del análisis, los pasos incluyen:

- **Ajustar el modelo de regresión:** Utilizando los datos recopilados para determinar cómo las tres variables (liderazgo ético, diversificación de ingresos y reducción de riesgos financieros) afectan la estabilidad financiera.
- **Interpretar los coeficientes de regresión:** Los coeficientes (β) indican cuánto cambia la estabilidad financiera (variable dependiente) cuando una de las variables independientes cambia, manteniendo constantes las demás.
- **Evaluar la significancia de los coeficientes:** Esto se hace observando el valor p asociado a cada coeficiente. Si $p < 0.05$, entonces la variable es significativamente importante en la predicción de la estabilidad financiera.

Modelo en la Investigación

En esta investigación, se consideraron las siguientes variables en el modelo de regresión:

- **Variables independientes (predictoras):**
 1. **Liderazgo ético:** Refleja las prácticas y valores éticos promovidos por los líderes de las empresas familiares.

2. **Diversificación de ingresos:** Cómo la empresa maneja y expande sus fuentes de ingresos para reducir riesgos financieros.
 3. **Reducción de riesgos financieros:** Las estrategias implementadas para mitigar los riesgos financieros a través de prácticas prudentes.
- **Variable dependiente:**
 1. **Estabilidad y Crecimiento Financiero:** Representa el desempeño financiero de las empresas familiares, medido a través de indicadores como rentabilidad, sostenibilidad a largo plazo y capacidad para afrontar situaciones económicas adversas.

Pasos en la Aplicación del Modelo:

1. **Recolección de Datos:** Se recopilan los datos de las empresas familiares en Guayaquil sobre las tres variables independientes (liderazgo ético, diversificación de ingresos y reducción de riesgos) y la variable dependiente (estabilidad financiera).
2. **Realización del Análisis de Correlación de Pearson:** Se analiza la relación entre las variables para identificar posibles correlaciones significativas. Este análisis da una visión preliminar sobre cómo las variables se relacionan.
3. **Aplicación de la Regresión Lineal Múltiple:** Usando los datos recolectados, se ajusta el modelo de regresión para examinar cómo las variables independientes afectan a la variable dependiente. Se obtiene el valor de los coeficientes y se evalúa su significancia estadística (valor p).
4. **Interpretación de Resultados:** Se interpretan los coeficientes de la regresión para determinar el impacto de cada variable independiente en la estabilidad financiera. Un

coeficiente positivo indica que un aumento en esa variable mejora la estabilidad financiera, mientras que un coeficiente negativo sugiere lo contrario.

5. **Evaluación del Modelo:** Se revisan los resultados del modelo (como el R cuadrado, los valores p y los coeficientes) para evaluar la calidad del modelo y la magnitud de la relación entre las variables. Un R cuadrado cercano a 1 indica que el modelo explica bien la variabilidad de la variable dependiente.

Conclusión del Modelo

Con este enfoque, se busca concluir si el liderazgo ético, la diversificación de ingresos y la reducción de riesgos financieros influyen significativamente en la estabilidad y crecimiento financiero de las empresas familiares. Este análisis ayuda a entender cómo las empresas familiares pueden tomar decisiones informadas para mejorar su desempeño financiero, basándose en la ética empresarial, prácticas financieras responsables y estrategias de diversificación.

Capítulo 4

Análisis de resultados

4.1. Análisis de datos descriptivos

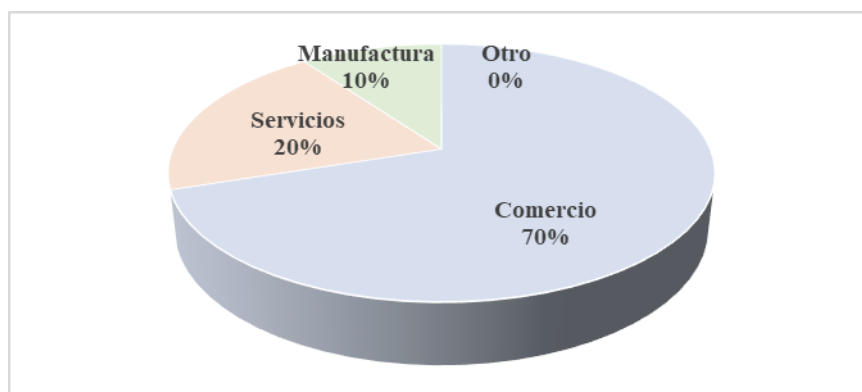
Este análisis descriptivo se basa en los resultados de la encuesta aplicada a 50 empresas familiares seleccionadas mediante muestreo por conveniencia. Las diez preguntas de la encuesta permiten explorar percepciones sobre prácticas de liderazgo ético, estrategias de diversificación de ingresos y enfoques para la reducción de riesgos financieros. Los datos recopilados ofrecen una visión inicial de cómo estas empresas han abordado estos desafíos, proporcionando una base para identificar patrones, tendencias y oportunidades de mejora en su gestión empresarial.

Primera pregunta: ¿Cuál es el sector económico al que pertenece su empresa?

Tabla 1. Sector económico de la empresa encuestada

Alternativas	Valores absolutos	Valores relativos
Comercio	35	70%
Servicios	10	20%
Manufactura	5	10%
Otro	0	0%
TOTAL	50	100%

Figura 2. Sector económico de la empresa encuestada



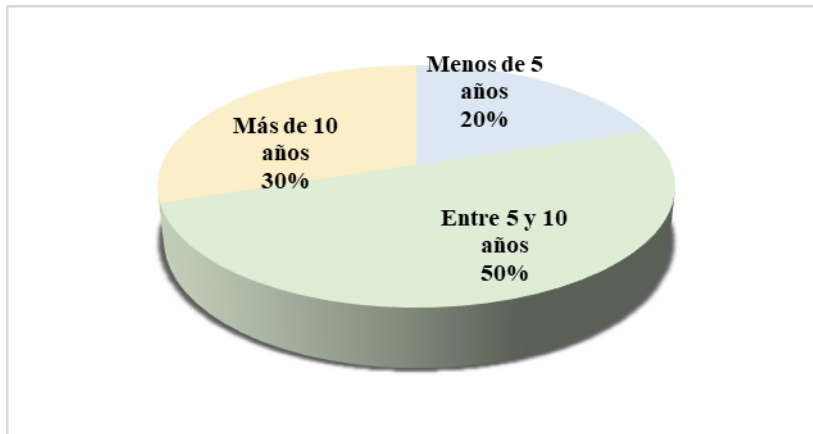
El objetivo principal de esta tabla es evaluar la distribución de las empresas familiares según su actividad económica, la misma que se clasifica en cuatro categorías principales: Comercio, Servicios, Manufactura y Otro. El 70% de las empresas encuestadas, es decir, 35 de las 50, se dedican al sector Comercio. Este resultado muestra que el comercio constituye la actividad económica predominante entre las empresas familiares analizadas, lo que podría indicar una preferencia hacia negocios de venta de bienes o productos en el contexto local de Guayaquil. El 20% de las empresas operan en el sector Servicios. Este porcentaje resalta que, aunque menos significativo que el comercio, los servicios también tienen un papel importante en la dinámica empresarial familiar. Solo el 10% de las empresas están relacionadas con actividades de Manufactura. Esto podría sugerir que las empresas familiares encuentran menos atractivo o viable este sector en comparación con el comercio y los servicios, posiblemente debido a barreras como altos costos de inversión o complejidad operativa. El análisis refleja una alta concentración de empresas familiares en el sector Comercio en Guayaquil, lo que puede ser indicativo de las características económicas locales y las preferencias empresariales de la región. La menor representación en Manufactura y Servicios sugiere posibles áreas de oportunidad o barreras que merecen una mayor exploración en futuros estudios.

Segunda pregunta: ¿Cuántos años tiene su empresa en el mercado?

Tabla 2. Años de posesión en el mercado

Alternativa	Valores absolutos	Valores relativos
Menos de 5 años	10	20%
Entre 5 y 10 años	25	50%
Más de 10 años	15	30%
TOTAL	50	100%

Figura 3. Años de posesión en el mercado



Los resultados de la segunda pregunta muestran la antigüedad de las empresas familiares encuestadas, clasificadas en tres rangos: menos de 5 años, entre 5 y 10 años, y más de 10 años. El 50% de las empresas, tienen entre 5 y 10 años de operación. Este dato sugiere que la mayoría de las empresas familiares se encuentran en una etapa de consolidación, donde probablemente han superado los desafíos iniciales y buscan estabilidad en el mercado. El 30% de las empresas han operado por más de 10 años. Esto indica que una proporción significativa de empresas familiares ha logrado establecerse en el tiempo, lo cual puede ser un reflejo de estrategias sostenibles y adaptabilidad en su gestión.

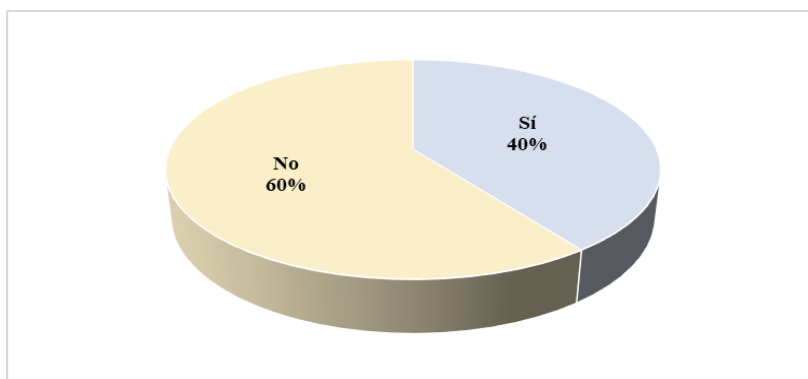
El 20% de las empresas tienen menos de 5 años de antigüedad. Este porcentaje señala que, aunque existe un interés por formar nuevas empresas familiares, estas representan una minoría, posiblemente debido a los riesgos asociados con las etapas iniciales del negocio. El análisis sugiere que la mayoría de las empresas familiares encuestadas han alcanzado cierta estabilidad, con antigüedades superiores a 5 años. La menor proporción de empresas nuevas podría ser indicativa de retos en el inicio de operaciones o falta de incentivos para la creación de nuevos negocios familiares. Por otro lado, la presencia de empresas con más de 10 años destaca la importancia de analizar los factores que han contribuido a su sostenibilidad.

Tercera pregunta: ¿Considera que su empresa ha implementado estrategias para diversificar sus fuentes de ingresos en los últimos tres años?

Tabla 3. Implementación de estrategias para diversificar fuentes de ingresos en los últimos 3 años

Alternativa	Valores absolutos	Valores relativos
Sí	20	40%
No	30	60%
TOTAL	50	100%

Figura 4. Implementación de estrategias para diversificar fuentes de ingresos en los últimos 3 años



La tabla refleja las respuestas a la pregunta sobre si las empresas familiares han implementado estrategias para diversificar sus fuentes de ingresos en los últimos tres años. El 60% de las empresas indicó que no han implementado estrategias de diversificación de ingresos. Este resultado puede sugerir una dependencia de fuentes tradicionales o una falta de planificación estratégica para explorar nuevas oportunidades financieras. El 40% de las empresas respondió afirmativamente. Esto refleja que una minoría ha adoptado iniciativas para diversificar, lo cual podría estar relacionado con un enfoque en la reducción de riesgos o el aprovechamiento de nuevas oportunidades de mercado. La mayoría de las empresas familiares aún no han tomado medidas para diversificar sus fuentes de ingresos, lo que podría

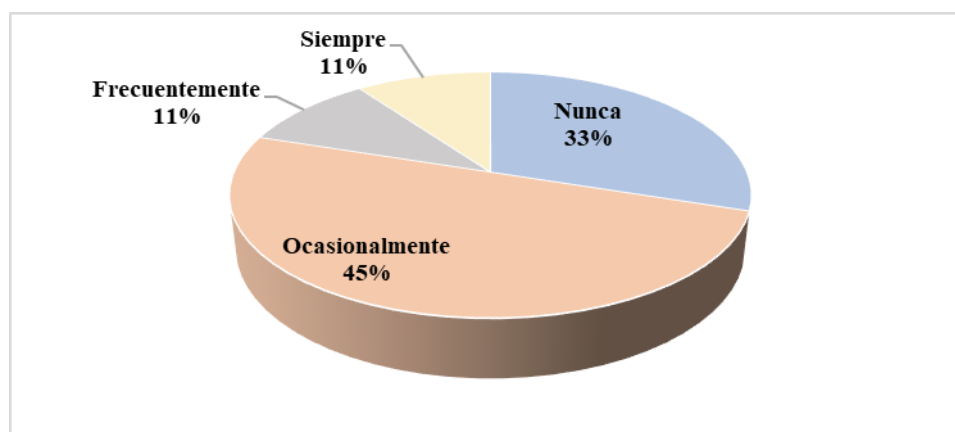
representar un área de oportunidad significativa en términos de gestión estratégica. Este dato subraya la importancia del liderazgo ético para fomentar un enfoque proactivo hacia la diversificación como herramienta para reducir riesgos financieros y asegurar la sostenibilidad del negocio.

Cuarta pregunta: ¿Con qué frecuencia se discuten principios éticos en las reuniones estratégicas de su empresa?

Tabla 4. Frecuencia del análisis de los principios éticos en la empresa

Alternativa	Valores absolutos	Valores relativos
Nunca	15	33%
Ocasionalmente	25	45%
Frecuentemente	5	11%
Siempre	5	11%
TOTAL	50	100%

Figura 5. Frecuencia del análisis de los principios éticos en la empresa



La tabla muestra la frecuencia con la que se discuten principios éticos en las reuniones estratégicas de 50 empresas, obteniendo los siguientes resultados: El 33% de la muestra, indicaron que los principios éticos no se discuten en absoluto durante las reuniones estratégicas, este dato refleja un porcentaje considerable que podría estar omitiendo la importancia de la ética como eje en la toma de decisiones estratégicas. El 45%, señalaron que

los principios éticos se discuten solo de manera esporádica, este es el grupo mayoritario, lo que sugiere que, aunque existe cierta atención a los principios éticos, no son un tema recurrente ni prioritario.

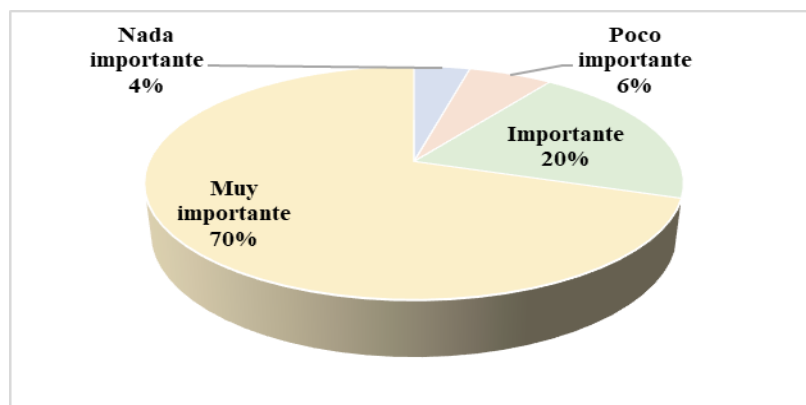
Los resultados muestran que más del 78% de las empresas (sumando "Nunca" y "Ocasionalmente") no priorizan de manera significativa la discusión de principios éticos en sus reuniones estratégicas. Solo un 22% de las empresas (sumando "Frecuentemente" y "Siempre") los considera como un elemento regular en su estrategia. Este análisis evidencia una oportunidad para fomentar prácticas de liderazgo ético en las empresas, promoviendo un enfoque que integre la ética en los procesos estratégicos, lo que podría contribuir a una gestión más sostenible y responsable.

Quinta pregunta: ¿Qué tan importante considera los principios éticos en la toma de decisiones de su empresa?

Tabla 5. Importancia de los principios éticos en la toma de decisiones

Alternativas	Valores absolutos	Valores relativos
Nada importante	2	4%
Poco importante	3	6%
Importante	10	20%
Muy importante	35	70%
TOTAL	50	100%

Figura 6. Importancia de los principios éticos en la toma de decisiones

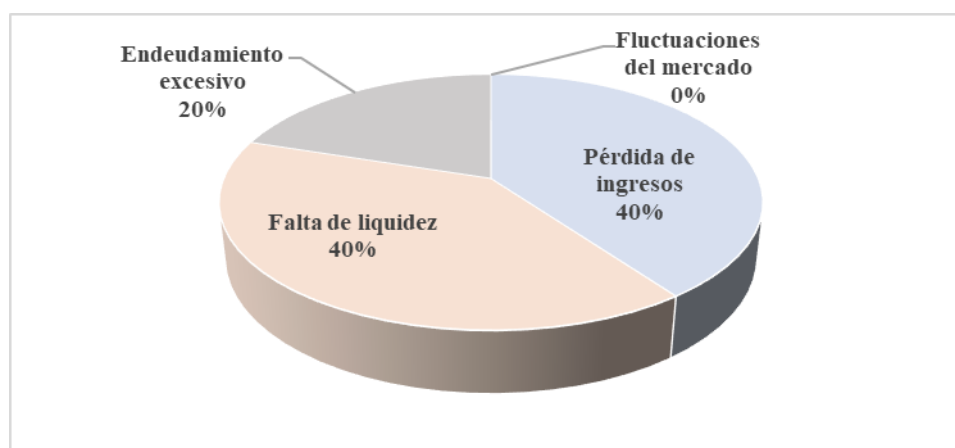


Sexta pregunta: ¿Cuáles son los principales riesgos financieros que enfrenta su empresa?

Tabla 6. Riesgos financieros que enfrenta la empresa

Alternativas	Valores absolutos	Valores relativos
Pérdida de ingresos	20	40%
Falta de liquidez	20	40%
Endeudamiento excesivo	10	20%
Fluctuaciones del mercado	0	0%
TOTAL	50	100%

Figura 7. Riesgos financieros que enfrenta la empresa



La tabla presenta los principales problemas financieros identificados por 50 empresas. A continuación, se detalla el análisis: El 40% señalaron el problema de la pérdida de ingresos como uno de los principales desafíos financieros, esto indica que una proporción significativa de las empresas enfrenta dificultades para mantener sus niveles de ingresos, posiblemente debido a factores externos o internos que afectan su capacidad de generar ventas o contratos. También el 40% reportaron el problema de la falta de liquidez sugiere que muchas empresas tienen problemas para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, lo que puede limitar su operatividad y sostenibilidad. El 20% mencionaron la dificultad del endeudamiento excesivo, este dato muestra que un segmento más pequeño tiene problemas con un alto nivel de

endeudamiento, lo que podría aumentar el riesgo financiero y limitar la capacidad de inversión.

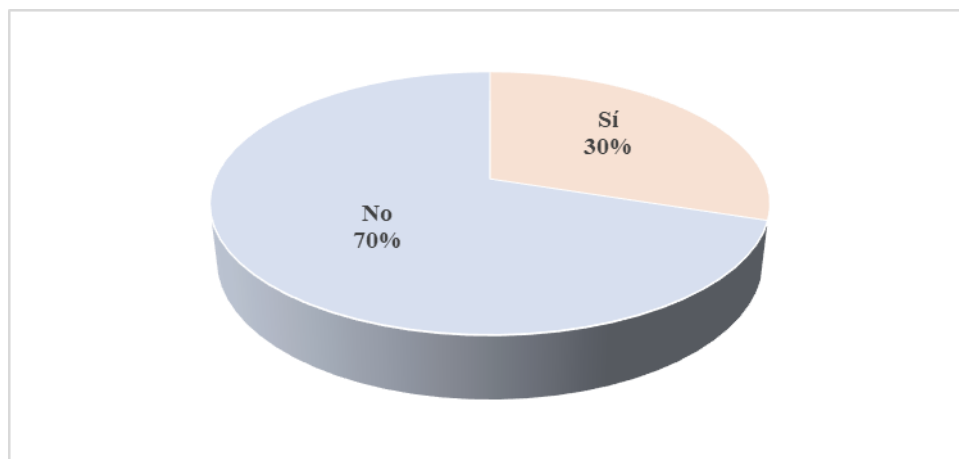
Los problemas más comunes enfrentados por las empresas son la pérdida de ingresos y la falta de liquidez, ambos mencionados por el 80% de las empresas en total. Estos desafíos destacan la necesidad de implementar estrategias efectivas de gestión financiera para optimizar el flujo de caja, diversificar ingresos y mitigar riesgos asociados con la falta de recursos. El endeudamiento excesivo también afecta a una parte significativa de las empresas, lo que resalta la importancia de revisar políticas de financiamiento. Por otro lado, la ausencia de menciones sobre fluctuaciones del mercado puede reflejar un entorno estable o una menor prioridad asignada a este aspecto por las empresas encuestadas.

Séptima pregunta: ¿Ha percibido una reducción en los riesgos financieros de su empresa gracias a decisiones?

Tabla 7. Reducción en los riesgos financieros de su empresa

Alternativas	Valores absolutos	Valores relativos
Sí	15	30%
No	35	70%
TOTAL	50	100%

Figura 8 Reducción en los riesgos financieros de su empresa

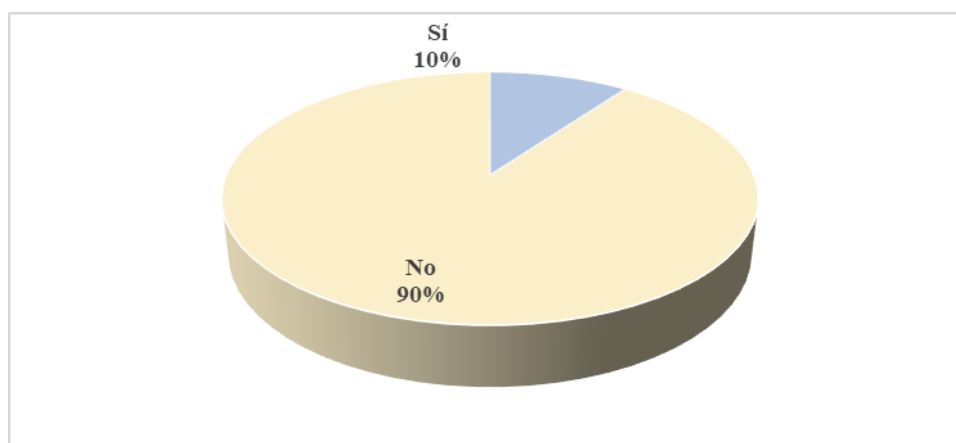


Octava pregunta: ¿Su empresa realiza evaluaciones periódicas para identificar riesgos financieros?

Tabla 8. Evaluaciones periódicas sobre riesgos financieros

Alternativas	Valores absolutos	Valores relativos
Sí	5	10%
No	45	90%
TOTAL	50	100%

Figura 9. Evaluaciones periódicas sobre riesgos financieros



La gran mayoría de las empresas (90%) no realiza evaluaciones periódicas para identificar riesgos financieros. Esto indica una falta de procesos formales de gestión del riesgo financiero en la mayoría de las organizaciones evaluadas. Solo un pequeño porcentaje (10%) demuestra prácticas de monitoreo activo en este aspecto.

Falta de prevención: La ausencia de evaluaciones periódicas podría exponer a estas empresas a problemas financieros no anticipados, como falta de liquidez o endeudamiento excesivo. **Oportunidad de mejora:** Este hallazgo evidencia la necesidad de implementar programas o estrategias de gestión financiera que incluyan evaluaciones periódicas para reducir riesgos. **Capacitación:** Es probable que exista una carencia de conocimientos o

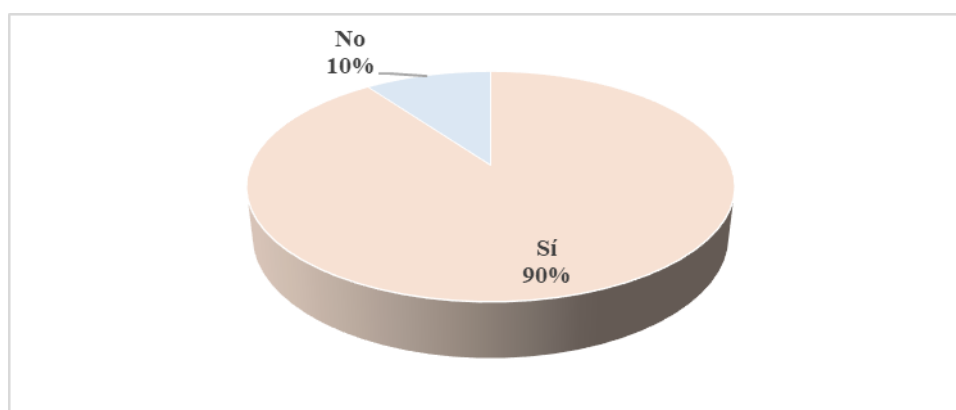
herramientas relacionadas con la identificación de riesgos financieros, lo cual podría ser subsanado mediante talleres o asesorías en gestión financiera.

Novena pregunta: ¿Considera que el liderazgo ético contribuye a fortalecer la estabilidad financiera de su empresa?

Tabla 9. Liderazgo ético para fortalecer la estabilidad financiera

Alternativas	Valores absolutos	Valores relativos
Sí	45	90%
No	5	10%
TOTAL	50	100%

Figura 10. Liderazgo ético para fortalecer la estabilidad financiera



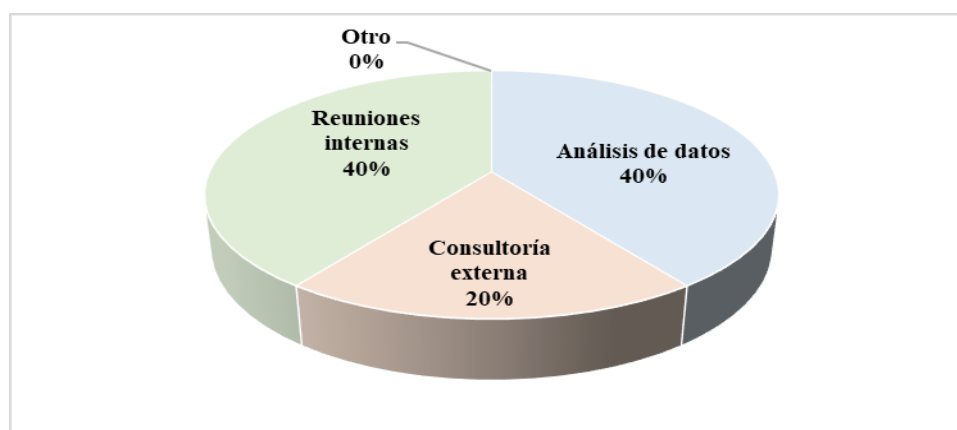
El 90% consideran que el liderazgo ético es percibido como un componente clave en la gestión financiera. Esto sugiere una alta valoración de prácticas éticas en la toma de decisiones estratégicas y operativas dentro de las empresas. Los resultados refuerzan la importancia del liderazgo ético como un catalizador para el fortalecimiento financiero. Esto podría estar relacionado con factores como la confianza organizacional, la mejora en la gestión de recursos y la capacidad de atraer inversiones responsables. Mientras que, el 10% que no comparte esta visión podría representar opiniones aisladas que perciben otras variables, como el desempeño operativo o las dinámicas del mercado, como más influyentes que el liderazgo ético en la estabilidad financiera.

Décima pregunta: ¿Qué herramientas utiliza su empresa para gestionar los riesgos financieros?

Tabla 10. Herramientas que usa la empresa para gestionar riesgos financieros

Alternativas	Valores absolutos	Valores relativos
Análisis de datos	20	40%
Consultoría externa	10	20%
Reuniones internas	20	40%
Otro	0	0%
TOTAL	50	100%

Figura 11. Frecuencia del análisis de los principios éticos en la empresa



La décima pregunta evaluó las herramientas más utilizadas por las empresas para gestionar riesgos financieros. Los resultados se distribuyen de la siguiente manera: Ambas herramientas obtuvieron el mismo porcentaje (40%), indicando que las empresas consideran estas metodologías esenciales en la gestión de riesgos financieros. Esto sugiere una preferencia por enfoques internos y basados en datos para identificar, evaluar y mitigar riesgos. El 20% de las empresas utiliza consultoría externa, lo cual podría reflejar la necesidad de obtener perspectivas externas especializadas, aunque no sea la primera opción para muchas organizaciones. El hecho de que ninguna empresa haya seleccionado la categoría "Otro" sugiere que las opciones brindadas cubren adecuadamente las prácticas comunes en la gestión de riesgos.

4.2. Análisis de entrevistas

El liderazgo ético es un pilar fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las empresas familiares. A medida que estas organizaciones buscan adaptarse a los cambios del mercado y fortalecer su posicionamiento, el papel del liderazgo ético se vuelve cada vez más crucial. Este enfoque no solo impacta en las decisiones empresariales a nivel estratégico, sino que también influye directamente en la cultura organizacional y el ambiente laboral.

Las entrevistas realizadas en este contexto tienen como objetivo explorar las percepciones y experiencias de los líderes de empresas familiares sobre el papel que juega el liderazgo ético en la gestión de sus negocios. A través de este análisis, se busca comprender cómo los principios éticos influyen en la toma de decisiones, la diversificación de ingresos, la gestión de riesgos financieros y la construcción de relaciones duraderas con empleados, clientes y proveedores.

Este conjunto de entrevistas proporciona una visión integral de cómo las empresas familiares abordan el liderazgo ético, cómo lo implementan en sus operaciones diarias y cómo este enfoque contribuye al desempeño general de la organización. Los resultados obtenidos permitirán identificar las mejores prácticas y estrategias que pueden ser adoptadas por otras empresas familiares para fortalecer su liderazgo y asegurar su crecimiento a largo plazo en un entorno empresarial cada vez más competitivo y exigente.

El propósito de esta investigación es, por tanto, aportar conocimientos valiosos para la integración de principios éticos en la gestión empresarial, promoviendo no solo el bienestar interno de las organizaciones, sino también su sostenibilidad económica y social.

1. ¿Cómo definiría el rol del liderazgo ético en la gestión de su empresa familiar?

El rol del liderazgo ético en la gestión de una empresa familiar se define como un factor clave para el éxito y sostenibilidad a largo plazo. La mayoría de los líderes familiares

coinciden en que un liderazgo ético tiene un impacto positivo en varios aspectos de la organización, entre ellos:

1. **Construcción de una cultura organizacional sólida:** Cuando los valores éticos son promovidos y ejemplificados por los líderes de la empresa familiar, se establece una base de confianza y respeto dentro de la organización. Esta cultura sólida se convierte en un elemento diferenciador que atrae tanto a empleados como a clientes que buscan relaciones comerciales transparentes y responsables.
2. **Fomento de un ambiente laboral armónico:** El liderazgo ético promueve la justicia, la equidad y la transparencia en todas las interacciones dentro de la empresa. Esto genera un ambiente laboral donde los colaboradores se sienten valorados y respetados, lo que reduce conflictos, mejora la comunicación y aumenta la moral del equipo.
3. **Confianza y colaboración entre los equipos:** Un liderazgo ético también facilita la construcción de relaciones basadas en la confianza, tanto dentro de los equipos como entre las diferentes áreas de la empresa. La confianza mutua mejora la cooperación y el trabajo en equipo, lo cual contribuye directamente al logro de los objetivos empresariales.
4. **Impacto en el desempeño general de la organización:** Un liderazgo ético no solo favorece el clima interno, sino que también mejora el desempeño general de la empresa. La promoción de prácticas responsables y el compromiso con la ética empresarial pueden contribuir a una mayor eficiencia, mejor toma de decisiones y, en última instancia, una mayor rentabilidad y sostenibilidad. Esto genera lealtad de los empleados y la fidelización de los clientes, lo cual tiene un efecto directo en el rendimiento financiero de la empresa.

El liderazgo ético en una empresa familiar tiene un rol fundamental en la construcción de una cultura organizacional sólida, en la creación de un ambiente laboral saludable, y en la mejora del desempeño general de la empresa. La práctica de valores éticos no solo influye en la dinámica interna, sino que también fortalece la posición competitiva de la empresa en el mercado.

2. ¿Qué acciones concretas ha implementado para promover principios éticos en las decisiones estratégicas de la empresa?

Los líderes implementan políticas claras de conducta, sesiones de capacitación en valores éticos y comités internos para supervisar las decisiones estratégicas. Además, promueven la transparencia en la toma de decisiones y aseguran que todos los niveles de la empresa compartan los mismos principios éticos. También se han creado comités internos específicos que supervisan el cumplimiento de estas políticas y evalúan las decisiones estratégicas desde una perspectiva ética.

La transparencia es otra acción fundamental promovida por los líderes, quienes aseguran que todos los procesos y decisiones relevantes sean comunicados de manera clara a los involucrados. Por último, fomentan un ambiente en el que todos los colaboradores tienen la oportunidad de expresar sus preocupaciones o dudas éticas sin temor a represalias, utilizando mecanismos como buzones de sugerencias o líneas de reporte confidenciales. Esto asegura que los principios éticos se interioricen y se practiquen de manera constante en todos los niveles de la organización.

3. ¿Cuáles han sido los principales desafíos al aplicar un liderazgo ético en su empresa?

Uno de los mayores retos ha sido lidiar con las presiones externas, especialmente aquellas provenientes de socios, proveedores o el mercado mismo, que priorizan los

resultados financieros inmediatos sobre los valores éticos. Estas presiones pueden poner a los líderes en situaciones difíciles donde equilibrar principios éticos y objetivos económicos se convierte en una tarea compleja. Además, los conflictos de interés dentro del entorno familiar representan otro desafío significativo, ya que la dinámica emocional o las relaciones personales pueden influir en las decisiones estratégicas y, en ocasiones, comprometer los valores éticos.

También se destaca la resistencia al cambio por parte de algunos colaboradores, sobre todo en empresas que han operado durante mucho tiempo bajo prácticas tradicionales que no siempre están alineadas con los estándares éticos actuales. Superar esta resistencia ha requerido un trabajo constante en comunicación, educación y cambio cultural. Por último, garantizar la consistencia y coherencia en la aplicación de principios éticos en todas las áreas de la empresa ha sido un desafío, ya que cualquier contradicción puede generar desconfianza y debilitar la credibilidad del liderazgo ético.

4. ¿Qué estrategias ha desarrollado su empresa para diversificar sus fuentes de ingresos?

Entre las estrategias más destacadas están la identificación de nuevos mercados, el desarrollo de productos innovadores y la búsqueda de alianzas estratégicas. También recurren a inversiones en sectores complementarios para reducir la dependencia de una única fuente de ingresos. Entre ellas se destacan:

1. **Identificación de nuevos mercados:** Explorar mercados geográficos o demográficos no explotados previamente, ya sea a través de expansión internacional o llegando a nuevos segmentos de clientes dentro del mercado local.

2. **Desarrollo de productos innovadores:** La creación de nuevos productos o servicios que atraigan a un público diferente o complementen la oferta existente, lo que permite generar ingresos adicionales.
3. **Búsqueda de alianzas estratégicas:** Colaborar con otras empresas para aprovechar sinergias y compartir recursos, lo cual puede abrir nuevas fuentes de ingresos y reducir riesgos asociados con la dependencia de un único canal.
4. **Inversiones en sectores complementarios:** Diversificar las inversiones en industrias relacionadas, lo que proporciona estabilidad y mitiga el impacto de las fluctuaciones en el mercado principal.
5. **¿Podría compartir un caso específico en el que una decisión ética haya contribuido a la estabilidad financiera de su empresa?**

Un caso específico en el que una decisión ética haya contribuido a la estabilidad financiera de la empresa puede ser el siguiente: La empresa decidió priorizar relaciones comerciales con proveedores responsables que cumplen con estándares éticos en términos de sostenibilidad, condiciones laborales y prácticas de comercio justo, a pesar de que esto implicaba costos iniciales más altos. En lugar de optar por proveedores más baratos, pero con prácticas cuestionables, la empresa optó por invertir en estos proveedores éticos para asegurarse de que sus productos fueran de alta calidad y alineados con sus valores.

A largo plazo, esta decisión resultó en varios beneficios clave:

1. **Fortalecimiento de la reputación de la empresa:** Al ser conocida por su compromiso con prácticas responsables, la empresa ganó la confianza de los consumidores y mejoró su imagen de marca, lo que le permitió destacarse en un mercado competitivo.

2. **Fidelización de clientes:** Los clientes, especialmente aquellos con conciencia social, comenzaron a preferir la empresa por sus principios éticos, lo que aumentó la lealtad y retención de clientes.
3. **Ingresos sostenibles:** La fidelización y la reputación positiva atrajeron a más consumidores, lo que a su vez contribuyó a un flujo constante de ingresos. Además, la colaboración con proveedores responsables generó relaciones a largo plazo, reduciendo la rotación de proveedores y los costos asociados a cambios frecuentes.

6. ¿Cómo identifica y prioriza los riesgos financieros en su empresa?

La identificación y priorización de los riesgos financieros en una empresa se puede abordar de manera estructurada mediante los siguientes pasos:

1. **Evaluación de riesgos externos:** Esto incluye factores como la volatilidad del mercado, cambios en las regulaciones, fluctuaciones en las tasas de cambio, inflación, y condiciones económicas generales que podrían afectar las finanzas de la empresa. Es fundamental monitorear tendencias macroeconómicas y políticas que puedan representar amenazas a largo plazo.
2. **Análisis de riesgos operacionales:** Se refiere a identificar riesgos dentro de los procesos internos de la empresa, como fallos en la cadena de suministro, pérdidas de inventario, problemas de calidad, o ineficiencias operativas. Estos riesgos pueden afectar la rentabilidad y la estabilidad financiera si no se gestionan adecuadamente.
3. **Evaluación de la dependencia de clientes y proveedores:** La concentración de ingresos en pocos clientes o la dependencia de proveedores que podrían no ser confiables a largo plazo puede ser un riesgo. Las empresas deben diversificar su base de clientes y proveedores para mitigar este riesgo. En el caso mencionado, priorizar relaciones con proveedores responsables, aunque implique mayores costos iniciales,

ayuda a reducir el riesgo de interrupciones en la cadena de suministro y protege la estabilidad financiera a largo plazo.

4. **Riesgos financieros directos:** Estos son los riesgos asociados con la gestión del flujo de caja, la deuda, las inversiones y la estructura de capital de la empresa. Se debe analizar la capacidad de la empresa para generar ingresos suficientes para cubrir sus obligaciones financieras y evitar sobreendeudamiento.
5. **Priorización de riesgos:** Para priorizar, se deben evaluar dos factores clave: la **probabilidad** de que ocurra un riesgo y el **impacto** que tendría en las finanzas de la empresa. Los riesgos que tienen una alta probabilidad de ocurrir y un alto impacto deben ser gestionados con mayor urgencia.
7. **¿Qué papel considera que juega la comunicación interna en la gestión de riesgos financieros y en la implementación de principios éticos?**

La comunicación interna juega un papel fundamental en la gestión de riesgos financieros y en la implementación de principios éticos dentro de una empresa. Este rol se puede desglosar en varias áreas clave:

1. **Fomento de la transparencia:** Una comunicación abierta y clara sobre los riesgos financieros y las decisiones éticas permite que todos los colaboradores comprendan la situación y los desafíos que enfrenta la empresa. Esto promueve una cultura de transparencia que facilita la toma de decisiones informadas y una mayor confianza dentro de la organización.
2. **Compromiso y alineación con los principios éticos:** La comunicación interna es esencial para asegurarse de que todos los empleados comprendan y estén alineados con los principios éticos de la empresa. Cuando la dirección comunica claramente las expectativas éticas, los valores organizacionales y los objetivos estratégicos, los

empleados son más propensos a actuar conforme a esos principios, lo que reduce la posibilidad de decisiones erróneas que puedan comprometer la reputación o los resultados financieros.

3. **Manejo de crisis y gestión de riesgos:** En situaciones de crisis o cuando surgen riesgos financieros, la comunicación interna rápida y efectiva es crucial para mantener a todos los colaboradores informados sobre los pasos a seguir y las decisiones que se toman. Las reuniones regulares y los canales de comunicación abiertos permiten una reacción coordinada y oportuna, lo que ayuda a mitigar el impacto de los riesgos en la estabilidad financiera.
4. **Capacitación y sensibilización:** La comunicación interna también desempeña un papel importante en la capacitación de los empleados sobre la gestión de riesgos financieros y la ética empresarial. A través de talleres, correos electrónicos, boletines o reuniones, los colaboradores pueden recibir información sobre cómo identificar riesgos, cómo implementar medidas preventivas y cómo actuar de acuerdo con los principios éticos establecidos por la empresa.
5. **Fomento de la participación y la retroalimentación:** Los canales de comunicación abiertos permiten que los empleados participen activamente en la identificación y mitigación de riesgos financieros, así como en la implementación de prácticas éticas. La retroalimentación continua también garantiza que las estrategias de gestión de riesgos se ajusten a las necesidades cambiantes de la organización.

8. ¿Qué mecanismos utiliza para evaluar el impacto de las decisiones éticas en la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa?

Para evaluar el impacto de las decisiones éticas en la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa, se pueden emplear varios mecanismos que combinan tanto indicadores financieros como cualitativos. Algunos de estos mecanismos incluyen:

1. **Indicadores clave de desempeño (KPIs):** Se utilizan métricas financieras y operativas para medir el rendimiento de la empresa a lo largo del tiempo. Estos indicadores pueden incluir:

- ✓ **Margen de beneficio:** Para evaluar si las decisiones éticas, como la elección de proveedores responsables o la inversión en sostenibilidad, afectan positivamente la rentabilidad.
- ✓ **Crecimiento de ingresos:** Observar si las decisiones éticas han llevado a una expansión de la base de clientes o a una mejora en la retención.
- ✓ **Reducción de costos:** Analizar si la adopción de prácticas responsables a largo plazo ha resultado en la optimización de costos, como la eficiencia energética o la mejora en la calidad que reduce devoluciones o retrabajos.
- ✓ **Rentabilidad sobre activos (ROA):** Medir cómo las decisiones éticas impactan la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar beneficios.

2. **Análisis cualitativos:**

- ✓ **Percepción de los clientes:** Realizar encuestas y entrevistas para evaluar si los clientes perciben las decisiones éticas como un valor agregado. Esto puede

incluir preguntas sobre la preferencia por productos sostenibles o el apoyo a empresas que siguen principios éticos en su cadena de suministro.

- ✓ **Retroalimentación de empleados:** Realizar encuestas internas sobre el compromiso de los empleados con los valores éticos de la empresa. Esto puede reflejar la motivación, satisfacción y productividad del personal, lo cual tiene un impacto directo en la rentabilidad.
3. **Auditorías éticas y financieras:** Implementar auditorías periódicas para revisar el cumplimiento de las decisiones éticas dentro de la empresa y evaluar su impacto en los resultados financieros. Estas auditorías ayudan a garantizar que los principios éticos no solo se cumplen, sino que también están contribuyendo a una rentabilidad sostenida y a una mejor gestión financiera.
 4. **Análisis de la fidelización y satisfacción del cliente:** Evaluar cómo las decisiones éticas afectan la lealtad y satisfacción de los clientes a través de estudios de mercado, encuestas de satisfacción y análisis de la retención de clientes. Las decisiones éticas bien implementadas suelen mejorar la imagen de la empresa y fomentar una mayor lealtad del cliente, lo que puede traducirse en ingresos recurrentes.
 5. **Estudio de la sostenibilidad a largo plazo:** Realizar un análisis de los impactos a largo plazo de las decisiones éticas en el modelo de negocio. Esto incluye la evaluación del posicionamiento de la empresa como líder en responsabilidad social y ambiental, y cómo esto contribuye a la estabilidad financiera en el futuro, atrayendo nuevos clientes y manteniendo la competitividad.

9. En su experiencia, ¿cómo perciben los colaboradores de la empresa el enfoque ético del liderazgo familiar?

Los colaboradores suelen valorar positivamente el enfoque ético del liderazgo familiar, ya que genera un ambiente de trabajo más justo y confiable. Sin embargo, algunos líderes reconocen que, en casos puntuales, puede haber escepticismo inicial hasta que las acciones respalden las intenciones éticas; el enfoque ético del liderazgo familiar suele ser percibido de manera positiva por los colaboradores, debido a varias razones:

1. **Generación de confianza y ambiente justo:** Los colaboradores tienden a valorar un liderazgo ético porque crea un entorno de trabajo más transparente y equitativo, donde las decisiones se toman considerando el bienestar colectivo y no solo los intereses individuales. Esto fomenta un clima de confianza, lo que puede mejorar la moral y el compromiso de los empleados.
2. **Sentimiento de pertenencia y lealtad:** Cuando los líderes familiares implementan principios éticos, los empleados se sienten más conectados con la empresa, ya que perciben que las decisiones no están motivadas únicamente por el lucro, sino por el compromiso con los valores y el desarrollo de la comunidad interna.
3. **Visibilidad del impacto ético:** Sin embargo, algunos colaboradores pueden experimentar un escepticismo inicial, especialmente si las acciones del liderazgo no respaldan las palabras. Esto puede ocurrir en empresas donde los líderes se enfocan en principios éticos, pero no muestran consistencia o resultados tangibles, lo que genera dudas sobre la efectividad de estos enfoques.
4. **Impacto a largo plazo:** En algunos casos, aunque al principio los colaboradores puedan ser escépticos, a medida que los líderes familiares mantienen sus principios éticos y demuestran resultados positivos (como el buen trato a los empleados,

cumplimiento de promesas y generación de ingresos de manera responsable), el escepticismo se convierte en un reconocimiento de que este tipo de liderazgo favorece la sostenibilidad de la empresa y su reputación.

10. ¿Qué recomendaciones daría a otros líderes de empresas familiares para integrar el liderazgo ético en la diversificación de ingresos y la reducción de riesgos financieros?

Para integrar el liderazgo ético en la diversificación de ingresos y la reducción de riesgos financieros en empresas familiares, algunos enfoques clave incluyen:

1. **Establecer políticas éticas claras:** Los líderes deben definir y comunicar de manera transparente las políticas éticas de la empresa, asegurándose de que todos los miembros, tanto de la familia como los colaboradores, las comprendan y las adopten. Estas políticas deben abarcar tanto las operaciones internas como las relaciones externas con clientes, proveedores y otras partes interesadas.
2. **Fomentar la capacitación continua:** La educación constante sobre ética empresarial, sostenibilidad, y la gestión de riesgos es crucial. Ofrecer programas de capacitación para todos los niveles de la organización asegura que los empleados comprendan cómo aplicar los principios éticos en sus actividades diarias, lo cual ayuda a tomar decisiones que respalden la sostenibilidad a largo plazo y la diversificación de ingresos de manera responsable.
3. **Promover una cultura organizacional basada en valores:** Fomentar una cultura donde los valores éticos sean el eje central ayuda a integrar estos principios en cada proceso de negocio. La familia empresarial debe ser un modelo a seguir, demostrando en sus decisiones diarias que las acciones basadas en la ética son fundamentales, no

solo para las relaciones interpersonales, sino también para el crecimiento y la estabilidad financiera.

4. **Integrar principios éticos en la planificación estratégica:** Durante el proceso de planificación estratégica, los principios éticos deben ser incorporados como parte de la visión a largo plazo de la empresa. Esto incluye tomar decisiones de diversificación de ingresos que sean sostenibles, responsables y alineadas con los valores fundamentales de la empresa. Por ejemplo, al expandirse a nuevos mercados o sectores, se deben evaluar los impactos sociales y ambientales, y priorizar alianzas con socios que compartan estos principios.
5. **Evaluación constante de los riesgos financieros y éticos:** Para reducir los riesgos financieros, los líderes deben identificar y evaluar tanto los riesgos éticos como los financieros, asegurándose de que los riesgos financieros no sean minimizados a costa de comprometer los principios éticos. Integrar estos análisis en la toma de decisiones es clave para proteger tanto la rentabilidad como la reputación a largo plazo.
6. **Involucrar a toda la organización en la gestión de riesgos y la diversificación:** Es fundamental que todos los miembros de la organización estén comprometidos con los principios éticos en cada aspecto de su trabajo. Esto incluye reconocer los riesgos éticos en el proceso de diversificación de ingresos, como la explotación laboral o la falta de sostenibilidad en las nuevas líneas de productos, y tomar decisiones que eviten esos riesgos.
7. **Establecer una evaluación continua del impacto ético y financiero:** Los líderes deben implementar mecanismos de monitoreo para evaluar periódicamente el impacto de las decisiones éticas en la rentabilidad y la sostenibilidad financiera de la empresa. Esto incluye revisar los resultados de la diversificación de ingresos y los riesgos

financieros desde una perspectiva ética, ajustando las estrategias cuando sea necesario para asegurarse de que los principios se mantengan firmes.

4.3. Análisis inferencial

El análisis inferencial busca evaluar si existe una relación significativa entre el liderazgo ético y la estabilidad financiera, así como entender el impacto de este liderazgo en la diversificación de ingresos y reducción de riesgos financieros en empresas familiares en Guayaquil, Ecuador, durante el periodo 2020-2023. Este enfoque permite realizar conclusiones basadas en los datos, más allá de las observaciones descriptivas, proporcionando una base sólida para tomar decisiones informadas en la gestión empresarial.

Tabla 11. Análisis correlacional de las variables, estimación de los parámetros y coeficiente de determinación R^2 .

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado-correcta	Error típ. De la estimación
1	0,759*	0,882	0,84	3999,132

***Variables predictoras: (Constante), Estabilidad financiera**

A continuación, se analizan cada uno de los elementos del modelo:

1. R (Correlación múltiple):

Valor: 0,759: Este valor representa la correlación entre las variables predictoras (en este caso, factores que afectan la estabilidad financiera) y la variable dependiente (Estabilidad Financiera). Un valor de 0,759 indica una relación positiva y moderadamente fuerte entre las variables predictoras y la estabilidad financiera, lo que sugiere que, en general, las variables incluidas en el modelo tienen un impacto importante en la predicción de la estabilidad financiera.

2. R cuadrado (R^2):

Valor: 0,882: El R cuadrado muestra el porcentaje de la variabilidad en la Estabilidad Financiera que puede ser explicada por las variables predictoras del modelo. En este caso, 88,2% de la variabilidad en la estabilidad financiera se puede explicar por el conjunto de las variables predictoras incluidas en el modelo. Esto indica un alto poder explicativo del modelo.

3. R cuadrado corregido (R^2 ajustado):

Valor: 0,84: El R cuadrado corregido ajusta el valor de R^2 teniendo en cuenta el número de variables predictoras en el modelo y el tamaño de la muestra. En este caso, el R^2 corregido es 0,84, lo que sigue siendo un valor alto y sugiere que, después de ajustar por las variables y el tamaño de la muestra, el modelo aún explica una gran parte de la variabilidad en la estabilidad financiera. El R^2 corregido es una medida más fiable para evaluar la calidad del modelo, especialmente cuando se tienen múltiples variables.

4. Error típico de la estimación (E.T.E):

Valor: 3999,132: Este valor refleja el promedio de error cometido al predecir la estabilidad financiera usando el modelo. En otras palabras, el Error Típico de la Estimación indica cuánto se desvían, en promedio, las predicciones de estabilidad financiera del valor real observado. Un valor más bajo indica un modelo más preciso, pero en este caso, un error de aproximadamente 3999,132 sugiere que hay cierta variabilidad en las predicciones que podría ser importante en el contexto de los datos.

El modelo tiene una relación fuerte y positiva con la estabilidad financiera, ya que el valor de R (0,759) y el valor de R^2 (0,882) indican un alto poder predictivo. El R^2 corregido de 0,84 refuerza esta idea, sugiriendo que, aunque el modelo tiene algunas limitaciones, sigue siendo una herramienta útil para explicar la variabilidad en la estabilidad financiera. El Error

Típico de la Estimación indica que las predicciones del modelo podrían tener un margen de error de aproximadamente 3999,132, lo cual debe ser considerado en la interpretación de los resultados.

Tabla 12. Análisis de Varianza (ANOVA). Estimación de la media cuadrática

Anova						
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	379762383,7	1	379762383,7	23,745	0,002**
	Residual	111951415,8	7	15993059,4		
	Total	491713799,6	8			

* Variable dependiente: Liderazgo ético

** Variables predictoras: (Constante), Estabilidad financiera

ANOVA evalúa el impacto de la Estabilidad Financiera sobre el Liderazgo Ético en empresas familiares. A continuación, te explico los elementos del ANOVA:

1. Regresión (Modelo de ajuste)

- **Suma de cuadrados:** 379,762,383.7: Este valor indica la cantidad de variabilidad en la **variable dependiente** (Liderazgo ético) que puede ser explicada por el modelo (que, en este caso, está compuesto por la estabilidad financiera como variable predictora). A mayor suma de cuadrados, mayor es la variabilidad explicada por el modelo.
- **gl (Grados de libertad):** 1: Esto representa el número de parámetros que se están evaluando en el modelo de regresión, en este caso, 1 grado de libertad para la variable predictora (Estabilidad financiera).

- **Media cuadrática (MS):** 379,762,383.7: La media cuadrática es la suma de los cuadrados dividida por los grados de libertad. En este caso, es igual a la suma de cuadrados porque solo hay un grado de libertad asociado al modelo.
- **F:** 23.745: El valor F se utiliza para determinar si el modelo es significativamente diferente de un modelo nulo (sin predictores). Un valor F más alto indica que la relación entre las variables predictoras y la variable dependiente es significativa. En este caso, el valor de $F = 23.745$ indica que el modelo tiene una relación significativa entre la Estabilidad financiera y el Liderazgo ético.
- **Sig. (Valor p):** 0.002: El valor p de 0.002 es menor que el umbral común de 0.05, lo que indica que el modelo es estadísticamente significativo. Esto significa que la Estabilidad financiera tiene un efecto significativo sobre el Liderazgo ético en las empresas familiares.

2. Residual (Error)

- **Suma de cuadrados:** 111,951,415.8: Este valor indica la cantidad de variabilidad en la **variable dependiente** (Liderazgo ético) que no es explicada por el modelo. Cuanto menor es esta suma, mejor es el modelo para predecir la variable dependiente.
- **gl:** 7: El número de grados de libertad asociados al error residual. Este valor es **7** porque el modelo tiene **8 observaciones** (muestra total) y se está evaluando **1 predictor** (Estabilidad financiera), lo que da como resultado **7 grados de libertad** para los residuos.
- **Media cuadrática (MS):** 15,993,059.4: Esta es la suma de cuadrados residual dividida por los grados de libertad residuales (7), y refleja el error promedio que se comete en las predicciones del modelo.

3. Total

- **Suma de cuadrados:** 491,713,799.6: Esta es la suma total de la variabilidad de la variable dependiente (Liderazgo ético) en el conjunto de datos. Representa la variabilidad total entre las observaciones, tanto la que puede ser explicada por el modelo (regresión) como la que no puede ser explicada (residual).
- **gl:** 8: El total de grados de libertad en el análisis es 8, que corresponde a $n - 1$, donde $n = 9$ es el número total de observaciones en el conjunto de datos.

Los resultados del ANOVA indican que el modelo tiene una relación significativa entre Estabilidad Financiera y Liderazgo Ético en las empresas familiares ($p = 0.002$). El valor F de 23.745 es alto y sugiere que la Estabilidad financiera como predictor tiene un impacto significativo en la variable dependiente (Liderazgo ético). Este hallazgo es relevante porque sugiere que el liderazgo ético en las empresas familiares puede estar fuertemente influenciado por las condiciones de estabilidad financiera, lo que refuerza la importancia de un entorno financiero sólido para promover un liderazgo ético en el contexto empresarial.

4.4. Conclusiones

Se identifican las características del liderazgo ético presente en las empresas familiares, como: El liderazgo ético es fundamental para la estabilidad financiera: Los resultados del análisis de regresión muestran que el liderazgo ético tiene una relación positiva significativa con la estabilidad financiera, indicando que las empresas familiares que promueven prácticas éticas logran una mejor solidez financiera. El liderazgo ético fomenta una cultura organizacional positiva: La ética en el liderazgo mejora las relaciones laborales y la cohesión dentro de la empresa, lo que se traduce en un mejor ambiente de trabajo y una mayor eficiencia en la gestión empresarial. La gestión ética impacta en la percepción del cliente: las empresas familiares que aplican principios éticos son más valoradas por los clientes, lo que se refleja en una mayor fidelización y en un aumento de la rentabilidad.

Diversificación de ingresos como un factor clave de crecimiento bajo principios éticos: La diversificación de ingresos contribuye de manera significativa a la estabilidad financiera, ya que permite a las empresas reducir la dependencia de una única fuente de ingresos y mitigar los riesgos asociados con fluctuaciones del mercado. El modelo de diversificación y gestión de riesgos mejora la competitividad, al momento las empresas que aplican estrategias tanto de diversificación como de gestión de riesgos están mejor posicionadas para competir en un mercado volátil y cambiante. El liderazgo ético como diferenciador competitivo actúa como un factor diferenciador frente a otras empresas que no aplican estos principios, ayudando a las empresas familiares a ganar reputación y generar confianza tanto internamente como en el mercado.

La reducción de riesgos financieros mejora la sostenibilidad a largo plazo: La implementación de estrategias para reducir los riesgos financieros se asocia con un mejor desempeño financiero y mayor capacidad de adaptación ante situaciones económicas

adversas. La estabilidad financiera depende de la alineación de las estrategias, la implementación conjunta de liderazgo ético, diversificación de ingresos y reducción de riesgos crea una sinergia que fortalece la estabilidad financiera a largo plazo.

Al determinar el impacto del liderazgo ético en la sostenibilidad financiera y operativa es más visible a largo plazo: Aunque los efectos inmediatos del liderazgo ético en las finanzas pueden ser limitados, los beneficios se hacen más evidentes en el largo plazo, especialmente en términos de fidelización de clientes y sostenibilidad. La responsabilidad social empresarial está vinculada a mejores resultados financieros, en donde las empresas familiares que adoptan principios éticos también tienden a implementar prácticas responsables socialmente, lo que se refleja en una mejor imagen corporativa y, en consecuencia, en una mayor rentabilidad.

4.5. Recomendaciones

Invertir en programas de capacitación en ética para sus líderes y empleados, con el fin de fomentar una cultura organizacional inclusiva y ético asegurando que la cultura empresarial valore la diversidad de ideas y fomente un ambiente de trabajo inclusivo, lo que puede mejorar la toma de decisiones, la eficiencia organizacional que influya positivamente en la estabilidad financiera, establecer un código de ética empresarial claro que guíe las decisiones y el comportamiento de todos los colaboradores dentro de la empresa familiar, asegurando la consistencia y compromiso con los principios éticos.

Continuar explorando nuevas fuentes de ingresos y no depender únicamente de una línea de negocio, la diversificación protege frente a la volatilidad del mercado y asegura un flujo constante de recursos. Promover la transparencia en la toma de decisiones empresariales estas deben ser transparentes, especialmente en lo que respecta a la gestión financiera, para que todos los miembros de la familia y empleados estén alineados con los objetivos y

principios éticos de la empresa. Evaluar regularmente los resultados financieros, realizar auditorías financieras periódicas y análisis de desempeño para medir el impacto de las decisiones éticas, la diversificación de ingresos y la gestión de riesgos sobre la rentabilidad de la empresa.

Implementar medidas que les permitan identificar, evaluar y mitigar riesgos financieros, para reducir la exposición a eventos imprevistos que puedan afectar la estabilidad económica, al incorporar la ética en la estrategia empresarial es integrar principios éticos dentro de la planificación estratégica de la empresa, asegurando que todos los aspectos del negocio, desde la gestión hasta la comercialización, estén alineados con valores éticos sólidos.

Incorporar la responsabilidad social empresarial como estrategia de crecimiento: Además de la rentabilidad económica, las empresas familiares deben considerar la responsabilidad social como una parte integral de su modelo de negocio, ya que esto mejora la imagen corporativa. Las empresas familiares deben buscar alianzas estratégicas basadas en valores compartidos con socios y proveedores que intervengan sus principios éticos, lo que fortalecerá su reputación y contribuirá a la estabilidad a largo plazo, conquistando a clientes y empleados comprometidos con valores éticos.

Referencias bibliográficas

- Acosta, A., & Molina, C. (2023). *Procesos de atracción de personal en empresas familiares y no familiares ecuatorianas*.
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/40451>.
- Acosta, D., & Horna, M. (2023). *Análisis del Riesgo Financiero y su Efecto en el crecimiento empresarial de las pymes de Ambato*.
<https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/798>.
- Acosta, G., & Espín, M. (2020). *Empresa familiar en la legislación societaria ecuatoriana*.
https://www.researchgate.net/publication/364380168_Empresa_familiar_en_la_legislacion_societaria_ecuatoriana.
- Araceli, L. (2024). *Impacto del liderazgo estratégico en el compromiso organizacional*.
https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2542-30882024000200004.
- Arambula, M. (2020). *Impacto de la gestión de sustentabilidad empresarial en la cultura organizacional*. <https://revistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3766>.
- Aranda, M., & Ramírez, A. (2024). *Profesionalización en la Empresa Familiar: Evolución y líneas de investigación*.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052020000200127.
- Arohuanca, P. (2023). *LAS EMPRESAS FAMILIARES: UNA MIRADA DESDE LA INNOVACIÓN Y LA SOSTENIBILIDAD*.
https://www.researchgate.net/publication/376028844_LAS_EMPRESAS_FAMILIARES_UNA_MIRADA_DESDE_LA_INNOVACION_Y_LA_SOSTENIBILIDAD.
- Artieda, J., & Guarnizo, W. (2023). *Estrategias administrativas en las empresas familiares: sector calzado*. DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.642>.
- Ávila, A. (2024). *Modelos de Gestión en las Empresas Familiares*.
https://www.researchgate.net/publication/382298051_Modelos_de_Gestion_en_las_Empresas_Familiares.
- Barahona, J. (2022). *La cultura organizacional en el desempeño empresarial de las empresas familiares Una mirada desde la perspectiva de la orientación al mercado*.
<https://producciocientifica.uv.es/documentos/6531007317325e4eea3440b2>.
- Barón, R. (2024). *Cultura Organizacional: Una Reflexión Teórica Hacia la Construcción de Organizaciones Inteligentes*.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/10585>.
- Bashir, M., & Hassan, S. (2021). *The need for ethical leadership in combating corruption*.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020852318825386>.

- Boté, J. (2022). *Estructura de la metodología mixta*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://yosigo.ugr.es/wp-content/uploads/2024/11/Metodologia-Mixta-1.pdf.
- Bravo, I. (2024). *Cultura de aprendizaje organizacional y su relación con la adaptabilidad empresarial*. <https://revistaczambos.utelvtsd.edu.ec/index.php/home/article/view/9>.
- Cabana, S., & Aguilera, M. (2022). *Análisis del liderazgo sustentable del estudiante de ingeniería en un centro de educación superior: desafíos de gestión educacional*. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062022000500075&lng=en&nrm=iso&tlng=en.
- Cabanilla, M., & Alvear, D. (2022). *Factores influyentes en el éxito o fracaso del proceso de sucesión en empresas familiares. Caso Ac-Activa S.A.* chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.uteg.edu.ec/wp-content/uploads/2022/10/10_art.2022.pdf.
- Calvo, I., & Iturrioz, C. (2023). *Emprendimiento y Empresa Familiar: comprendiendo mejor una relación muy necesaria*. <https://bee.revistas.deusto.es/article/view/2971/3645>.
- Caminos, W., & Guerreero, K. (2023). *Riesgo financiero y su impacto socioeconómico en empresas ecuatorianas*. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/41728/48271>.
- Campiglio, C. (2022). *LOS CONFLICTOS NORMO-CULTURALES EN EL ÁMBITO FAMILIAR*. <https://e-revistas.ec3m.es>.
- Campillo, L., & Briano, G. (2024). *Criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) para empresas familiares latinoamericanas*. <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/934>.
- Campo, C. (2024). *“Los conflictos en las empresas familiares: una revisión de la literatura científica”*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/34161/2024_CampoOrtizC.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Carballo, C. (2023). *La sucesión en la empresa familiar: guía metodológica para su implementación*. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2631-27862023000100167.
- Casasola, W. (2023). *El liderazgo ético en las empresas: la clave para transformar la rutina ordinaria en acciones extraordinarias*. https://www.researchgate.net/publication/381293962_El_liderazgo_etico_en_las_empresas_la_clave_para_transformar_la_rutinaordinaria_en_acciones_extraordinarias.
- Chaparro, M., & Muñoz, M. (2024). *La resiliencia como base de estrategias que se convierten en una oportunidad para el avance de la empresa familiar - Cambios de paradigma*. <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/9270>.

- Chico, K., & León, A. (2024). *El liderazgo ético y la responsabilidad social corporativa en el desempeño de las empresas bananeras ecuatorianas*.
https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212023000200008.
- Chung, V., & Espinoza, J. (2020). *Efecto mediador de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento*.
<https://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/1333>.
- Córdova, M., & Morán, C. (2020). *Alternativa de financiamiento para pequeñas y medianas empresas familiares del sector comercial de Machala*.
<https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/57>.
- Coronado, J., & Baldeos, L. (2023). *Programa de liderazgo transformacional y su impacto en la cultura organizacional: caso Municipalidad Provincial de Huaura (Perú)*.
<https://revistasumadenegocios.konradlorenz.edu.co/vol14-num-31-2023-programa-de-liderazgo-transformacional-y-su-impacto-en-la-cultura-organizacional-caso-municipalidad-provincial-de-huaura-peru/>.
- Correa, J., & Rodríguez, M. (2023). *Influencia del liderazgo ético sobre la cultura organizacional ética. Estudio de caso en una organización colombiana*.
<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/issue/view/544>.
- Cuero, D., & Lavalle, A. (2024). *Análisis del Cambio de Uso de Suelo en la Expansión Urbana de Guayaquil: Perspectivas y Desafíos*.
https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/1356.
- Delgado, A., & Avila, C. (2024). *Sostenibilidad urbana-análisis a escala barrial: Guayaquil*.
http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2631-26542024000100040.
- Diamela, N. (2024). *Liderazgo ético como estrategia de éxito para el empoderamiento en la gestión empresarial*. <https://journal.espae.edu.ec>.
- Díaz, K., & Jarrín, M. (2024). *Liderazgo y cultura organizacional en empresas familiares. Desde una perspectiva teórica*.
https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-14062024000100247&lng=es&nrm=iso.
- Doral, F. (2024). *DIAGNÓSTICO DEL FUTURO DE LA EMPRESA FAMILIAR A PARTIR DEL ESTUDIO DE LOS FUNDADORES DE EMPRESAS FAMILIARES Y EL ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LAS ESTRUCTURAS FAMILIARES Y EL TEJIDO EMPRESARIAL EN ESPAÑA*.
<https://www.redalyc.org/journal/5116/511676194004/>.
- Duarte, T. (2022). *Modelos de sucesión en empresas familiares: una revisión crítica*.
https://www.researchgate.net/publication/360183741_Modelos_de_sucesion_en_empresas_familiares_una_revision_critica.
- Fajardo, G., & Rodas, D. (2022). *Liderazgo Ético en la Toma de Decisiones Administrativas: Impacto en la Cultura Organizacional y en la Satisfacción de los empleados*.
<https://zenodo.org/records/8241796>.

- Fernández, M. (2024). *Hacia el liderazgo de la mujer en la empresa familiar*.
<https://revistas.uam.es/revIUEM/article/view/17380>.
- Figuroa, R. (2021). *El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos*.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/841>.
- Franco, B., & Cruz, J. (2024). *Empresas Familiares PyMEs: Un Análisis Bibliométrico de Innovación, Sostenibilidad, Sucesión y Tecnología en la Investigación Global*.
<https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/15130>.
- Fuentes, L., & Uquillas, G. (2022). *Empresas familiares como alternativa para la recuperación económica*.
<https://kairos.unach.edu.ec/index.php/kairos/article/view/177>.
- Gallo, M. (2023). *Tipologías de las empresas familiares*.
https://www.researchgate.net/publication/364580423_Tipologias_de_las_empresas_familiares.
- Galván, A., & Delgado, J. (2022). *Impacto de la estrategia de diversificación en el valor de las empresas familiares*.
https://www.researchgate.net/publication/355009148_Impacto_de_la_estrategia_de_diversificacion_en_el_valor_de_las_empresas_familiares.
- Gamarra, J. (2024). *Liderazgo directivo en la educación: Una revisión literaria*.
<https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/1656>.
- Gamarra, M., & Giroto, M. (2021). *Ethical behavior in leadership: a bibliometric review of the last three decades*.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10508422.2020.1863799>.
- Garcés, L., & Larraza, M. (2023). *Emprendimiento y empresa familiar: ¿dos disciplinas hermanas o distintas?* <https://bee.revistas.deusto.es/article/view/2738>.
- García, L., & Fuentes, D. (2024). *Análisis estratégico de estructuras y procesos de pymes familiares para el logro de resiliencia postpandemia*.
<https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/2394>.
- García, R., & Lucero, M. (2023). *La Gestión del Desempeño en la Empresa Familiar*.
<https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/12605>.
- Garzón, A., & Aguilar, M. (2024). *Liderazgo ético basado en competencias desde el nivel directo en líderes de formación*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://librosesmic.com/index.php/editorial/catalog/download/122/96/2563?inline=1>.
- Gómez, F. (2023). *Características que conforman el perfil de las empresas familiares*.
<https://entrelneasuea.com/ojs/index.php/revista/article/view/33>.
- Gómez, F. (2024). *Influencia del gobierno corporativo en empresas familiares como garantía de su prevalencia en el tiempo*. <https://ojs.aden.org/experior/article/view/47>.
- Goncalves, J. (2024). *Empresas familiares*.
<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/emerca/article/view/9226/16213>.

- Gonzales, E. (2024). *Liderazgo y ética. Un vínculo necesario*.
<https://revista.enap.edu.pe/index.php/ss/article/view/126>.
- Hermosa, G. (2022). *Liderazgo y gobernanza en empresas familiares en Ecuador*.
<https://revistaczambos.utelvtsd.edu.ec/index.php/home/article/view/20>.
- Hernández, C., & Gurrola, C. (2022). *Desempeño financiero entre empresas familiares y empresas no familiares mexicanas*.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-63882022000300046.
- Hernández, F. (2024). *La ética como valor fundamental de las empresas familiares*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.academiadelanzarote.es/Discursos/Discurso-115.pdf.
- Hernandez, T., & Polo, S. (2021). *Organizational climate and leadership at a Mexican public health institute*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0864-34662021000200010&lng=es&nrm=iso&tlng=en.
- Hidalgo, M., & Uquillas, G. (2023). *La influencia de la empresa familiar en el modelo desarrollo sostenible*.
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/3215>.
- Hinojosa, C., & Escobar, P. (2024). *Transformación empresarial del sector comercio: Formalización de las empresas familiares en Perú*.
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/42274>.
- Huacho, Y., & Guerrero, A. (2022). *Liderazgo y Cultura Organizacional: Influencias en la Productividad en Ecuador*.
<https://revistaczambos.utelvtsd.edu.ec/index.php/home/article/view/31>.
- Karofsky, D. (2024). *Cuando la familia se ocupa de la empresa, la empresa se ocupa de la familia*. <https://www.thefbcg.com/es/resource/when-the-family-takes-care-of-the-business-the-business-will-take-care-of-the-family/>.
- Lalangui, M., & Melean, R. (2024). *Liderazgo ético y responsabilidad social en las empresas bananeras del Ecuador, provincia de El Oro*.
<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/2521>.
- Leal, M., & Arias, B. (2021). *Liderazgo ético para el fortalecimiento de una cultura organizacional en las Pymes*.
<https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/634>.
- Lenguaza, M., & Sosa, J. (2024). *Factores de éxito para la sostenibilidad y vigencia de empresas familiares*.
http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2708-04122024000100040.
- López, Y., & Ramírez, D. (2023). *Mapeo científico de la investigación a nivel mundial sobre riqueza socioemocional y empresas familiares*.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232023000200233.

- Lucena, E. (2021). *Liderazgo y cultura organizacional en el contexto empresarial*. <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerencia/article/view/500>.
- Lucero, M., & Erica, E. (2023). *LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA FAMILIAR*. https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S2314-37382023000100001&script=sci_arttext.
- Luna, J. (2024). *Desafíos en las agendas de las empresas familiares*. https://forbes.com.mx/desafios-en-las-agendas-de-las-empresas-familiares/#google_vignette.
- Macías, O., & Barcia, C. (2023). *El liderazgo y su impacto en la cultura organizacional de las empresas familiares de Ecuador*. <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/17>.
- Mancheno, J. (2024). *Empresas familiares y decisiones en innovación*. DOI: 10.23857/pc.v9i3.6849.
- Mata, J., & Escribano, C. (2020). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Obtenido de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/370608371_La_investigacion_cualitativa
- Matabanchoy, S. (2024). *Calidad de vida laboral en empresas familiares del sector avícola colombiano*. <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/6622>.
- Mdriz, J. L. (2019). *Metodología de la investigación. Orientación humana adaptada a la realidad del conocimiento humano*. <https://repositorio.cidecuador.org/jspui/bitstream/123456789/75/1/Metodologia%20de%20la%20Investigacion.pdf>.
- Mogrovejo, T. (2023). *PROCESOS DE SUCESIÓN Y PERMANENCIA DE LAS PYMES FAMILIARES BASADAS EN EL MODELO TRIDIMENSIONAL O DE GERSICK*. <https://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/compendium/article/view/1213>.
- Montoya, Á., & Londoño, C. (2022). *Liderazgo transformacional y cultura organizacional*. <https://revistas.poligran.edu.co/index.php/gsst/article/view/3011>.
- Mora, T. (2024). *Prácticas sociales de RSE en empresas familiares. ¿Contribuyen a la sostenibilidad empresarial y los ODS 3, 4, 5 y 8? Una revisión sistemática de la literatura*. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2683-26902023000200096&lng=es&nrm=iso.
- Morales, P., & Tepan, A. (2023). *Análisis de los Riesgos Financieros de las Grandes Empresas Cuencanas en el Contexto del Covid-19*. <https://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios/article/view/1225/1115>.
- Moreno, E. (2023). *Análisis de las tendencias temáticas y propósitos de formación de los programas ofrecidos para directivos docentes en Colombia*. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/zona/article/view/12744/214421446072>.

- Nava, D. (2024). *Liderazgo ético como estrategia de éxito para el empoderamiento en la gestión empresarial*.
<https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/3528>.
- Núñez, E. (2024). *Liderazgo ético y comportamiento de los empleados. Análisis cuantitativo en la producción científica*.
<https://rc.cienciasas.org/index.php/rc/article/view/295>.
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de investigación*.
https://edicionesdelau.com/wp-content/uploads/2018/09/Anexos-Metodologia_%C3%91aupas_5aEd.pdf.
- Ojeda, C. (2024). *Composición Societaria y Económica de las Empresas Longevas de la Zona 8, Costa Ecuatoriana*.
<https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/1181>.
- Ormaza, M., & Lozano, G. (2023). *Liderazgo transformacional: un enfoque efectivo para el rendimiento laboral de las pymes ecuatorianas*.
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/41227/47469>.
- Ortiz, K., & Campos, E. (2020). *Análisis de las empresas familiares en Ecuador desde una óptica multivariante*.
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvs/article/view/30524>.
- Osorio, F. (2023). *La cultura organizacional en instituciones de educación superior: conceptos, importancia y relación con la responsabilidad social*.
<https://revistas.ulcb.edu.pe/index.php/REVISTAULCB/article/view/245>.
- Palafox, M., & Jacobo, C. (2021). *Liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de ciudad Obregón, Sonora*.
https://www.researchgate.net/publication/351601603_liderazgo_y_su_relacion_con_la_cultura_organizacional_en_las_pequenas_y_medianas_empresas_familiares_de_Ciudad_Obregon_Sonora.
- Pedraja, L., & Marchioni, Í. (2020). *Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual*.
https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062020000500003&lng=en&nrm=iso&tlng=en.
- Peñafiel, M., & Aguilera, R. (2023). *Problemas ambientales que Guayaquil debe enfrentar para la transformación en una ciudad sostenible*.
<https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/780>.
- Pérez, T., & Orejuela, G. (2023). *Geografía de la fragmentación urbana: las urbanizaciones cerradas en la expansión de Guayaquil, Ecuador*.
https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-50512023000100110.
- Quinde, S. (2024). *Cultura organizacional en las empresas ecuatorianas: un estudio mediante el instrumento OCAI*. chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglcfindmkaj/<https://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/6341/1/QUINDE%20CHUMA%20SUMAK%20PAYWA%20PAKCHA.pdf>.

- Quiñones, L., & Espíritu, F. (2023). *Una revisión de la investigación empírica sobre liderazgo transformacional en universitarios (2014-2023)*. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-79992023000300005.
- Quispe, I. (2024). *Tendencias sobre liderazgo transformacional para gobernabilidad en Sudamérica*. <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/1235>.
- Rave, E., & Moreno, J. (2023). *Proceso de sucesión en la empresa familiar. Estudio de caso, grandes empresas vs. pymes*. <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/1460>.
- Ríos, M., & Ramírez, J. (2023). *Competitividad de las empresas del sector sistema moda de Manizales y Caldas, potenciada a partir de la conformación de un clúster*. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/13327>.
- Rodolfo, M. (2023). *Modelos de gobernanza y continuidad de la empresa familiar*. <https://vlex.ec/vid/modelos-gobernanza-continuidad-empresa-976932091>.
- Rojero, R., & Gómez, J. (2023). *El impacto de la Cultura Organizacional en la innovación de las MiPyMEs de Durango capital*. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/6424>.
- Rajo, A., & Martínez, M. (2024). *Valoración de empresas familiares: retos a los que nos enfrentamos*. <https://revistas.cef.udima.es/index.php/RCyT/article/view/22401>.
- Romero, H., Real, J., Ordóñez, J., Gavino, G., & Saldarriaga, G. (2022). *Metodología de la investigación*. Obtenido de https://acvenisproh.com/libros/index.php/Libros_categoria_Academico/article/view/22/29
- Salazar, D. (2024). *Rupturas Comportamentales del Consumidor y su Efecto en el Desarrollo Empresarial*. <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/1158>.
- Salgado, J. (2024). *Consecuencias de la falta de ética y valores en las organizaciones modernas*. <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/2667>.
- Saltos, V., & Santana, K. (2024). *Empresas familiares: Un análisis al problema de sucesión*. <https://www.reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/1311/2059>.
- Sampieri, H. (2018). *Metodología de investigación*. <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>.
- Sánchez, A., & Cruz, O. (2024). *La toma de decisiones en las empresas familiares latinoamericanas: una revisión sistemática de la literatura*. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212023000200063.
- Sánchez, A., & Espinosa, E. (2024). *La importancia de la ética para el crecimiento y desarrollo empresarial en ambientes VUCA*. <https://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios/article/view/1351>.
- Sánchez, H., & Ontaneda, S. (2024). *PRÁCTICA Y CONSERVACIÓN DE COSTUMBRES Y TRADICIONES CULTURALES EN JÓVENES DEL CANTÓN CHAGUARPAMBA*

- DE LOJA, ECUADOR. https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/05/conservacion-costumbres-tradiciones.html#google_vignette.
- Sánchez, M., & Quisimalín, H. (2024). *Cambio generacional en empresas familiares: claves para una transición efectiva*.
<https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/2333>.
- Santana, C. (2022). *MAPAS, CROQUIS E HISTORIA: EL DESARROLLO URBANO DE GUAYAQUIL, ECUADOR EN 326 AÑOS (1547-1900)*.
<https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/765>.
- Santander, E. (2023). *Gestión del talento humano en empresas ecuatorianas: perspectivas y desafíos*. <https://revistaczambos.utelvtsd.edu.ec/index.php/home/article/view/38>.
- Santistéban, A., & Rodríguez, J. (2023). *MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LAS MIPYMES FAMILIARES DEL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS, GUATEMALA*.
<https://chakinan.unach.edu.ec/index.php/chakinan/article/view/927>.
- Sarmiento, L. (2024). *Análisis de los ingresos operacionales y gastos financieros para las empresas de construcción ecuatorianas*.
<https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/1242>.
- Sarmiento, M. (2024). *Desarrollo de liderazgo y su impacto en la cultura organizacional*.
<https://www.investigarmqr.com/ojs/index.php/mqr/article/view/1321>.
- Semino, M. (2023). *Claves para el liderazgo y la gestión exitosa de empresas familiares*.
<https://noticias.perfil.com/noticias/empresas-y-protagonistas/claves-para-el-liderazgo-y-la-gestion-exitosa-de-empresas-familiares.phtml>.
- Tarrillo, O., & Mejía, J. (2024). *Metodología de la investigación una mirada global Ejemplos prácticos*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://biblioteca.ciencialatina.org/wp-content/uploads/2024/07/Metodologia-de-la-investigacion-una-mirada-global.pdf>.
- Tenorio, J. (2022). *Habilidades sociales y su relación con el liderazgo en estudiantes universitarios de psicología e ingeniería*.
<https://revistas.uncp.edu.pe/index.php/socialium/article/view/811>.
- Ticona, F., & Neira, E. (2023). *Sucesión generacional y continuidad empresarial en las micro y pequeñas empresas familiares del sector textil*.
<https://doi.org/10.18800/360gestion.202308.010>.
- Torner, C. (2023). *Liderazgo ético y compromiso organizacional. El rol inesperado de la motivación intrínseca*.
<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/issue/view/544>.
- Torres, J., & Álava, M. (2022). *El Desarrollo Económico de la ciudad de Guayaquil: visión desde la formación del capital humano*.
<https://cienciaytecnologia.uteg.edu.ec/revista/index.php/cienciaytecnologia/article/view/504>.

- Torres, O., & Uvidia, K. (2021). *Análisis del desarrollo y la cultura organizacional en microempresas familiares en el cantón Bolívar*.
<https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticaayvalores.com/index.php/dilemas/articulo/view/2669>.
- Traverso, L. (2024). *Éxito y Permanencia de las Empresas Familiares*.
<https://www.iae.edu.ar/2024/05/exito-y-permanencia-de-las-empresas-familiares/>.
- Vásquez, E., & Sanmartín, K. (2023). *Cultura organizacional: Herramienta de fortalecimiento empresarial*.
<https://portal.amelica.org/ameli/journal/503/5034555001/html/>.
- Vásquez, M. d. (2020). *La gestión de cambio organizacional: variables asociadas para una implementación exitosa*.
<https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciene/article/view/1793>.
- Vásquez, P. (2024). *El rol del legado en el éxito de las empresas familiares*.
<https://www.iae.edu.ar/2024/08/el-rol-del-legado-en-el-exito-de-las-empresas-familiares/>.
- Velasco, A. (2024). *Metodología de la investigación*.
https://www.researchgate.net/publication/377470086_Velasco_Ashley_2024_Metodologia_de_la_Investigacion.
- Vergara, A. (2023). *Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudios*. <https://libros.ecotec.edu.ec/index.php/editorial/catalog/book/91>.
- Vesga, J., & García, M. (2020). *Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional*.
<https://sumapsicologica.konradlorenz.edu.co/vol27-num-1-2020-aspectos-de-la-cultura-organizacional-y-su-relacion-con-la-disposicion-al-cambio-organizacional/>.
- Villa, A., & Coloma, M. (2024). *ÉTICA PERSONAL Y LIDERAZGO DEONTOLÓGICO ANTE LA RESOLUCIÓN DE DILEMAS Y SITUACIONES PROBLEMÁTICAS EN EGRESADOS CHILENOS*. DOI: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n6-121>.
- Vizcaíno, P., Cedeño, R., & Maldonado, I. (2023). *Metodología de la investigación científica: guía práctica*.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7658>.

Anexo 1

Matriz de relación de problema-objetivos

TEMA: El rol del liderazgo ético en la diversificación de ingresos y reducción de riesgos financieros en empresas familiares, Guayaquil-Ecuador 2020-2023		
PROBLEMA CENTRAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS CENTRAL
¿Cómo influye el liderazgo ético en la diversificación de ingresos y la reducción de riesgos financieros en las empresas familiares de Guayaquil durante el período 2020-2023?	Analizar el impacto del liderazgo ético en la diversificación de ingresos y la reducción de riesgos financieros en las empresas familiares de Guayaquil durante el período 2020-2023.	El liderazgo ético influye significativamente en la diversificación de ingresos y en la reducción los riesgos financieros en empresas familiares en Guayaquil durante el período 2020-2023.
PROBLEMAS COMPLEMENTARIOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS PARTICULARES
¿Cuáles son las características del iderazgo ético predominantes en las empresas familiares en Guayaquil durante el período 2020-2023?	Identificar las características del liderazgo ético presente en las empresas familiares de Guayaquil durante el período 2020-2023.	H1: Las empresas familiares presentan carcaterísticas de liderazgo ético, las cuales contribuyen de manera significativa a la sostenibilidad de estas organizaciones en el período 2020-2023.
¿Qué estrategias de diversificación de ingresos han sido implementadas en empresas familiares bajo principios éticos en Guayaquil durante el período 2020-2023?	Examinar las estrategias de diversificación de ingresos implementadas en empresas familiares lideradas bajo principios éticos en el período 2020-2023.	H2: Las empresas familiares que son lideradas bajo principios éticos implementan significativamente estrategias de diversificación de ingresos en el período 2020-2023.
¿Cuál es la relación entre el liderazgo ético y la reducción de riesgos financieros en las empresas familiares de Guayaquil durante el período 2020-2023?	Evaluar la relación entre el liderazgo ético y la reducción de riesgos financieros en empresas familiares en el período 2020-2023.	H3: El liderazgo ético incide de manera significativa en la reducción de riesgos financieros, en las empresas familiares en el período 2020-2023.
¿Cómo influye el liderazgo ético en la sostenibilidad financiera y operativa de las empresas familiares de Guayaquil durante el período 2020-2023?	Determinar el impacto del liderazgo ético en la sostenibilidad financiera y operativa de empresas familiares en el período 2020-2023.	H4: El liderazgo ético impacta positivamente en la sostenibilidad financiera y operativa de las empresas familiares en el período 2020-2023.

Anexo 2

Cuestionarios para encuestas

Objetivo: Recopilar información cuantitativa sobre el liderazgo ético, diversificación de ingresos y gestión de riesgos financieros en empresas familiares.

1. ¿Cuál es el sector económico al que pertenece su empresa?

- Comercio
- Servicios
- Manufactura
- Otro (especifique)

2. ¿Cuántos años tiene su empresa en el mercado?

- Menos de 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Más de 10 años

3. ¿Considera que su empresa ha implementado estrategias para diversificar sus fuentes de ingresos en los últimos tres años?

- Sí
- No

4. ¿Con qué frecuencia se discuten principios éticos en las reuniones estratégicas de su empresa?

- Nunca

- Ocasionalmente
- Frecuentemente
- Siempre

5. ¿Qué tan importantes considera los principios éticos en la toma de decisiones de su empresa?

- Nada importantes
- Poco importantes
- Importantes
- Muy importantes

6. ¿Cuáles son los principales riesgos financieros que enfrenta su empresa? (Puede seleccionar más de uno)

- Pérdida de ingresos
- Falta de liquidez
- Endeudamiento excesivo
- Fluctuaciones del mercado

7. ¿Ha percibido una reducción en los riesgos financieros de su empresa gracias a decisiones estratégicas recientes?

- Sí
- No

8. ¿Su empresa realiza evaluaciones periódicas para identificar riesgos financieros?

- Sí
- No

9. ¿Considera que el liderazgo ético contribuye a fortalecer la estabilidad financiera de su empresa?

- Sí
- No

10. ¿Qué herramientas utiliza su empresa para gestionar los riesgos financieros?

- Análisis de datos
- Consultoría externa
- Reuniones internas
- Otro (especifique)

Anexo 3

Guía de entrevistas

Objetivo: Obtener información cualitativa detallada sobre la relación entre liderazgo ético, diversificación de ingresos y gestión de riesgos financieros.

11. ¿Cómo definiría el rol del liderazgo ético en la gestión de su empresa familiar?
12. ¿Qué acciones concretas ha implementado para promover principios éticos en las decisiones estratégicas de la empresa?
13. ¿Cuáles han sido los principales desafíos al aplicar un liderazgo ético en su empresa?
14. ¿Qué estrategias ha desarrollado su empresa para diversificar sus fuentes de ingresos?
15. ¿Podría compartir un caso específico en el que una decisión ética haya contribuido a la estabilidad financiera de su empresa?
16. ¿Cómo identifica y prioriza los riesgos financieros en su empresa?
17. ¿Qué papel considera que juega la comunicación interna en la gestión de riesgos financieros y en la implementación de principios éticos?
18. ¿Qué mecanismos utiliza para evaluar el impacto de las decisiones éticas en la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa?
19. En su experiencia, ¿cómo perciben los colaboradores de la empresa el enfoque ético del liderazgo familiar?
20. ¿Qué recomendaciones daría a otros líderes de empresas familiares para integrar el liderazgo ético en la diversificación de ingresos y la reducción de riesgos financieros?

Anexo 4

Validación del instrumento de la encuesta

Criterios	Descripción	Escala de Evaluación	Observaciones del Experto	Acciones de Mejora
Pertinencia	Evalúa si las preguntas son relevantes para los objetivos y variables de la investigación.	1 (Baja) - 2 (Media) - 3 (Alta)		
Validez	Determina si las preguntas permiten obtener información clara y precisa sobre los temas propuestos.	1 (Baja) - 2 (Media) - 3 (Alta)		
Claridad	Verifica si las preguntas están redactadas de forma comprensible y no generan ambigüedad.	1 (Baja) - 2 (Media) - 3 (Alta)		
Coherencia	Analiza si las preguntas están alineadas con el objetivo general y los específicos de la encuesta.	1 (Baja) - 2 (Media) - 3 (Alta)		
Relevancia	Identifica si las preguntas abordan temas clave para el análisis del liderazgo ético, diversificación de ingresos y riesgos financieros.	1 (Baja) - 2 (Media) - 3 (Alta)		

Sección de Validación y Firma de Expertos

Yo, [Nombre del experto], certifico que he revisado y evaluado el instrumento de recolección de datos en el marco de la investigación titulada: *“El rol del liderazgo ético en la diversificación de ingresos y reducción de riesgos financieros en empresas familiares, Guayaquil-Ecuador 2020-2023”*. Mis observaciones y recomendaciones se encuentran consignadas en el cuadro de validación de expertos.

Datos del Experto

Nombre Completo: _____

Titulación: _____

Institución/Organización: _____

Correo Electrónico: _____

Firma del Experto

(Espacio para firma física o digital)