



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

TRABAJO DE TITULACIÓN

MODALIDAD ENSAYO O ARTÍCULO ACADÉMICO

TÍTULO:

**“GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS: ESTRATEGIAS PARA MITIGAR RIESGOS
FINANCIEROS EN EMPRESAS AGRÍCOLAS”**

AUTOR:

MOREIRA MENDOZA MARÍA MARGARITA

PACHECO ZAMBRANO GABRIELA BELÉN

UNIDAD ACADÉMICA:

EXTENSIÓN CHONE

CARRERA:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTOR:

ECOM. HIDALGO QUIROZ LENIN FERNANDO

CHONE – MANABÍ – ECUADOR

FEBRERO DE 2026

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

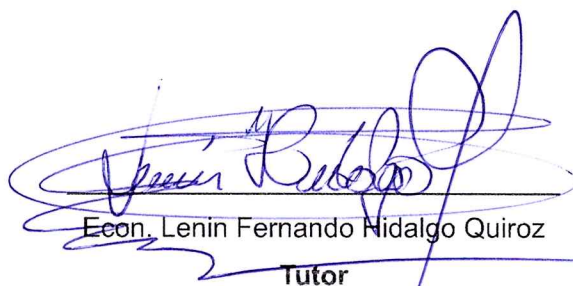
Ecom. Hidalgo Quiroz Lenin Fernando, docente de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, Extensión Chone, en calidad de Tutor.

CERTIFICO

Que el presente trabajo de la Unidad de Integración Curricular, modalidad ensayo o artículo académico, con el título: "Gestión integral de riesgos: estrategias para mitigar riesgos financieros en las empresas agrícolas" ha sido revisado exhaustivamente en varias sesiones de trabajo.

Las opciones y conceptos vertidos en este trabajo de titulación es fruto de la perseverancia y originalidad de sus autoras: María Margarita Moreira Mendoza y Gabriela Belén Pacheco Zambrano, siendo de su exclusiva responsabilidad.

Chone, febrero 2026



Econ. Lenin Fernando Hidalgo Quiroz
Tutor

DECLARACIÓN DE AUTORIA

Quien suscribe la presente: María Margarita Moreira Mendoza y Gabriela Belén Pacheco Zambrano, estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, declaran bajo juramento que el trabajo de la Unidad de Integración Curricular, modalidad ensayo o artículo académico, con el título: "Gestión Integral de Riesgos: Estrategias para Mitigar Riesgos Financieros en Empresas Agrícolas", previo a la obtención del Título de Grado de Licenciadas en Administración de Empresas, es de autoría propia y ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros y consultado las referencias bibliográficas que incluyen en este documento.

Finalmente, las autoras están de acuerdo en ceder los derechos de uso del presente trabajo a la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, para que forme parte de su patrimonio intelectual e investigación científica.

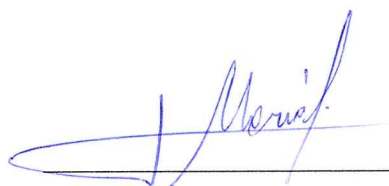
Chone, febrero 2026



Pacheco Zambrano Gabriela Belén

CI: 172845892-6

AUTORA



Moreira Mendoza María Margarita

CI:131459069-4

AUTORA

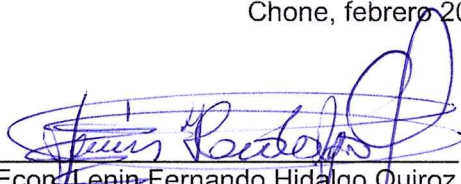


UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ
EXTENSION CHONE
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

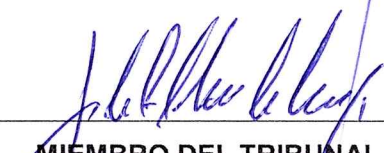
Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el trabajo de la Unidad de Integración Curricular, modalidad ensayo o artículo académico con el título: "Gestión integral de riesgos: estrategias para mitigar riesgos financieros en empresas agrícolas.", elaborado por las egresadas Moreira Mendoza María Margarita y Pacheco Zambrano Gabriela Belén de la carrera de Administración de Empresas.

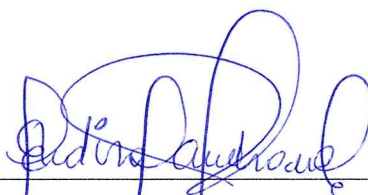
Chone, febrero 2026


Lic. Rocio Bermúdez Cevallos
DECANA


Econ. Lenin Fernando Hidalgo Quiroz
TUTOR


MIEMBRO DEL TRIBUNAL


MIEMBRO DEL TRIBUNAL


SECRETARIA

Dedicatoria

El presente trabajo de titulación está dedicado con un profundo agradecimiento, en primer lugar, a Dios, por su amor incondicional, por guiar cada uno de mis pasos y brindarme la fortaleza necesaria para alcanzar este logro académico.

A mi esposo Adrián Zambrano, por su comprensión, paciencia y amor, y por ser un pilar fundamental de apoyo durante todo el proceso.

A mi hija, quien es mi mayor bendición y principal motivación para superarme cada día, tanto en lo personal como en lo profesional.

A mis padres y a mis suegros, por su apoyo incondicional, sus consejos y su confianza, los cuales han sido esenciales para la culminación de este trabajo.

De manera especial, agradezco a mis profesores y compañeros, quienes contribuyeron con sus conocimientos, orientación y experiencia a mi formación académica. En particular, a mi compañera de trabajo Gabriela Pacheco, que con sus anécdotas hizo que este proceso sea una experiencia más amena y enriquecedora.

Moreira Mendoza María Margarita

Dedicatoria

A Dios, por brindarme sabiduría, fortaleza y constancia a lo largo de este proceso, y por guiar cada paso en la elaboración del presente trabajo.

A mi familia, por su apoyo incondicional, comprensión y motivación permanente, quienes han sido un pilar fundamental para alcanzar este logro académico.

De manera muy especial, dedicado este trabajo a la memoria de mi abuelo Teódulo Enrique Zambrano Moreira, quien hoy descansa en el cielo. Su ejemplo, valores y enseñanzas permanecen vivos en mi corazón y continúan siendo una fuente de inspiración para seguir adelante.

Agradezco a mi compañera Margarita Moreira por su compromiso, colaboración y valiosos aportes, que hicieron posibles el desarrollo y culminación de esta investigación.

Gabriela Belén Pacheco Zambrano

Agradecimiento

Se expresa un sincero agradecimiento a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, por el apoyo institucional y académico brindado, el cual permitió la realización del presente Artículo científico.

De manera especial se reconoce el valioso acompañamiento del tutor Ecom. Lenin Fernando Hidalgo Quiroz, cuya amplia experiencia, orientación permanente y acertadas recomendaciones fueron fundamentales para que este trabajo investigativo pudiera culminarse con éxito. Asimismo, se extiende un reconocimiento especial a las autoridades de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Extensión Chone por su respaldo y compromiso con la formación académica.

Pacheco Zambrano Gabriela Belén

Moreira Mendoza María Margarita

Índice

RESUMEN.....	9
ABSTRACT	10
1. INTRODUCCIÓN	10
2. BASES TEÓRICAS.....	12
3. METODOLOGÍA	24
4. RESULTADOS	25
5. DISCUSIÓN	30
6. CONCLUSIÓN	31
7. RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES	32
BIBLIOGRAFÍA	34

Tema: Gestión integral de riesgos: Estrategias para mitigar riesgos financieros en empresas agrícolas.

Econ. Lenin Fernando Hidalgo Quiroz

lenin.hidalgo@uleam.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0002-3025-0126>

Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí – Extensión Chone

Moreira Mendoza María Margarita

e1314590694@live.uleam.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0000-1911-9149>

Pacheco Zambrano Gabriela Belén

e1728458926@live.uleam.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0007-5854-7139>

Resumen

El sector agrícola de Chone, Manabí, constituye un pilar fundamental de la economía local; sin embargo, presenta una alta vulnerabilidad financiera derivada de prácticas de gestión predominantemente empírica e informal, situación que se agrava por la exposición a factores externos incontrolables; el objetivo principal fue analizar la gestión integral de riesgos financieros en empresas agrícolas del cantón Chone, con el fin de proponer estrategias efectivas de mitigación. La metodología adoptó un enfoque mixto de carácter descriptivo, aplicándose encuestas a 20 empresas agrícolas y entrevistas semiestructuradas a cinco actores clave del sector. Los resultados identifican a la volatilidad de los precios de insumos y productos como el riesgo financiero de mayor impacto, asimismo, se evidencia la ausencia de planes de mitigación documentados y una predominancia de evaluaciones cualitativas, relevando una paradoja de autoeficacia, donde la percepción de efectividad es elevada pese a la carencia de controles formales; la diversificación surge como la táctica central, aunque limitada por la estructura de la Agricultura Familiar Campesina. Se concluye que la gestión de riesgos financieros en las empresas agrícolas de Chone es reactiva y asistemática, lo que limita el acceso a financiamiento y seguros. Por ello, se plantea la necesidad de fortalecer una cultura de gestión proactiva mediante formalización de procesos, la cuantificación de riesgos y la implementación de indicadores técnicos como el costo por kilogramo de producción, que permitan mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de procesos. Esto asegurará el crecimiento económico sostenible y la estabilidad frente a las incertidumbres crecientes de los mercados agropecuarios a nivel mundial y los retos climáticos en Ecuador.

Palabras clave: Gestión de riesgos financieros; Sector agrícola; Estrategias de mitigación; Volatilidad de precios; Sostenibilidad empresarial.

Abstract

The agricultural sector in Chone, Manabí, a pillar of the regional economy, faces critical financial vulnerability stemming from predominantly empirical and informal management, this problem is exacerbated by high exposure to uncontrollable exogenous factors, the main objective was to analyze comprehensive financial risk management in order to propose effective mitigation strategies; the methodology adopted a mixed approach, integrating surveys of 20 companies and semi-structured interviews with five key actors. The results classify the volatility of input and product prices as the risk with the greatest impact, the findings reveal that companies lack documented mitigation plans and perform merely qualitative assessments, a self-efficacy paradox was identified, where the perception of effectiveness is high despite the lack of rigorous controls, diversification emerges as the central tactic, although it is limited by the structure of family farming. It is concluded that management is reactive and unsystematic, which limits access to financing and insurance, therefore, it is essential to move toward a proactive culture through the formalization of processes and the quantitative assessment of threats, the implementation of technical indicators such as cost per kilogram is essential to improve profitability. Finally, to strengthen the sector's resilience, it is necessary to close the technical knowledge gap and replace improvisation with data-driven strategic planning. This will ensure sustainable economic growth and stability in the face of growing uncertainties in global agricultural markets and climate challenges in Ecuador.

Keywords: Financial risk management; Agricultural sector; Mitigation strategies; Price volatility; Business sustainability.

1. Introducción

La Gestión Integrada de Riesgos tiene como objetivo concentrar todos los esfuerzos para prevenir o erradicar amenazas en un "puesto de mando unificado", la meta es incrementar la eficacia y proporcionar un enfoque completo y holístico, que previene la creación de silos de información y reduzca el gasto de la Administración. La Gestión Integrada de Riesgos congrega grupos de trabajo multidisciplinarios, originados en diversas disciplinas, esto genera cultura y brinda una visión panorámica instantánea de los problemas en tiempo real (Escuela Europea de Excelencia, 2024).

Desde esta perspectiva la gestión integral de riesgos se muestra como una estrategia realmente importante para cualquier organización en especial aquellas empresas que se encuentran en entornos volátiles como lo es sector agrícola, de este modo la particularidad de la gestión integral de riesgos radica en transformar una gestión de riesgos dividida en donde cada departamento atraviesa dificultades de forma aislada, para pasar a una gestión centralizada.

Los riesgos financieros se encuentran en cualquier tipo de actividad que realizan las empresas o emprendimientos, independientemente de su sencillez, para ello, es necesario implementar mecanismos de supervisión para su adecuada gestión. Resulta crucial incluir la administración de riesgos en el proceso de planificación estratégica, no solo en la fase inicial,

donde se deben identificar los riesgos, sino que debe transformarse en un componente transversal de todo el proceso de planificación y dirección estratégica, esto se debe a que la falta de identificación y valoración de los riesgos puede llevar al fracaso o al incumplimiento de los planes estratégicos (Meralla et al., 2023).

Las actividades del sector de la agricultura son muy importantes y significativas para la economía de Chone cantón de la provincia de Manabí, las empresas agrícolas de esta zona enfrentan muchos riesgos financieros, algunos de estos riesgos vienen de ciertos comportamientos de los bancos, cooperativas, financieras privadas y estatales, estas instituciones tienen el riesgo con el incremento de la tasa de interés corriente de los créditos que otorga a los sectores productivos, es decir, las actividades que dependen del financiamiento de los créditos estarán expuestas al incremento a los costos financiero.

Otros de los riesgos financieros se encuentran en el mercado de bienes y servicios que podrían tener las empresas agrícolas, son los cambios en los precios de los productos, el mal tiempo climáticos, las variaciones del mercado de los factores productivos con sus costos y las nuevas reglas del comercio que pueden aparecer, estos riesgos pueden influir mucho en las ventas y la comercialización que realizan las empresas, la sostenibilidad y la capacidad de recuperación de las empresas agrícolas, es decir, pueden afectar la vida de muchas familias y la economía de la comunidad. Para las empresas agrícolas en Chone es crucial la puesta en marcha de estrategias holísticas de administración de riesgos, es por esto por lo que una exhaustiva evaluación de riesgos no solo evita pérdidas financieras, sino que también mejora la toma de decisiones, y, por consiguiente, resulta en un incremento de la eficiencia en las operaciones y promueve el crecimiento sostenido y la rentabilidad a largo plazo de las microempresas o medianas empresas de producción.

Aunque el sector agrícola en el cantón es muy importante para su economía, se vuelve más que relevante entender las tácticas de gestión de estrategias de riesgos financieros, que estas empresas agrícolas utilizan en la actualidad, también existe una necesidad apremiante de identificar las mejores prácticas para lograr mitigar de manera eficaz los riesgos presentados en este sector. La ausencia de una gestión integral de riesgos financieros puede conllevar a pérdidas económicas considerables o endeudamiento excesivo, algunas de estas empresas tienen problemas para obtener créditos por falta de apalancamiento de la estructura financiera de la empresa, y finalmente lleva a la inviabilidad de las actividades agrícolas, con las inmediatas repercusiones sociales y económicas para la comunidad de Chone.

Consecuentemente, a pesar de su crucial aporte estas empresas funcionan en un contexto de gran vulnerabilidad a riesgos se encuentran con retos inherentes como una

formalización limitada, un acceso limitado a financiación formal y una tecnificación insuficiente, a estos riesgos se añaden riesgos externos impredecibles tales como la variabilidad climática (con fenómenos como El Niño causando sequías o inundaciones), las oscilaciones inesperadas de los precios en el mercado y las plagas o las enfermedades.

En este estudio el propósito es entender la dinámica económica de las empresas agrícolas en el cantón Chone, un sector que es considerado con mucha importancia en el ámbito agronómico teniendo en cuenta la intrínseca vulnerabilidad del sector a varias situaciones; el estudio pretende abordar la siguiente pregunta esencial: ¿Cómo afecta la evaluación y administración de riesgos financieros la eficacia operacional y la rentabilidad a largo plazo de las empresas agrícolas en el cantón Chone?, bajo esta perspectiva, la solución a este asunto es vital para establecer estrategias que potencien la sostenibilidad financiera de estas unidades de producción, esenciales para la economía local y la seguridad alimentaria de la región.

El principal objetivo de esta investigación fue analizar la gestión integral de estrategias de riesgos financieros en empresas agrícolas de Chone para poder proponer formas efectivas de reducir esos riesgos; para alcanzar este propósito se han establecido los siguientes objetivos específicos: identificar las estrategias actuales de gestión de riesgos financieros en el sector agrícola empresarial de Chone; clasificar los principales riesgos financieros que afectan a las empresas del sector agrícola de Chone; evaluar la efectividad de las estrategias de gestión de riesgos financieros identificados en las empresas agrícolas de Chone; y plantear estrategias integrales para mitigar los riesgos financieros en las empresas del sector agrícola de Chone.

Este estudio no solo aspira a detallar un problema presente, sino que también busca establecer los fundamentos para sugerir soluciones concretas que promuevan la resistencia económica del cantón Chone, al potenciar las habilidades de administración de riesgos, se garantizará que el pilar agrícola esencial de la región pueda enfrentar los retos venideros con más firmeza, eficacia y sostenibilidad.

2. Bases teóricas

2.1 Gestión integral de riesgos

La gestión de riesgos es el proceso de organizar, disponer, gestionar y controlar los recursos humanos y materiales de una organización con el fin de reducir o aprovechar los riesgos e incertidumbres que afectan a dicha organización. La incertidumbre se refiere a las amenazas y oportunidades que pueden eliminar o aumentar los costes. La gestión del riesgo empresarial permite a los directivos afrontar de forma positiva la incertidumbre y los riesgos y

oportunidades asociados a ella, con el fin de mejorar su capacidad de generar costes (Rodríguez, 2022).

En otras palabras, ver la incertidumbre no solo como un peligro, sino también como una oportunidad, ayuda a las empresas a adoptar una forma de actuar más completa y flexible ante los cambios en su entorno, una buena gestión del riesgo transforma situaciones que podrían ser malas en oportunidades para mejorar o innovar, lo que fortalece la posición competitiva de la organización.

De este modo, la gestión de riesgos ofrece una salida a los directivos de las organizaciones al proporcionar herramientas y metodologías que permitan anticiparse de alguna forma a los posibles eventos disruptivos en el entorno y también reaccionar de forma efectiva, entonces, al tener una capacidad rápida de respuesta no solo se logra contrarrestar pérdidas, sino que también ayuda a optimizar la toma de decisiones estratégicas asegurando de esta manera un equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo.

Según Medina (2009) citado por Rodríguez, (2022), entre los principales propósitos de la gestión de riesgos son:

- Alinear el apetito con las amenazas con tácticas aceptadas: Los gestores evalúan la capacidad de una organización para hacer frente a las amenazas analizando las tácticas, aclarando los objetivos asociados y estableciendo mecanismos para hacerles frente.
- Mejorar las opciones de respuesta a las amenazas: la gestión de amenazas de la empresa permite identificar y seleccionar de forma coherente respuestas alternativas a las amenazas.
- Minimizar las sorpresas y las pérdidas operativas: las organizaciones pueden identificar y responder mejor a posibles eventos, reduciendo las sorpresas y los costes o pérdidas asociados.
- Identificar y gestionar amenazas diversas y trans organizacionales: Cada organización está expuesta a diferentes amenazas que pueden perjudicar a diferentes áreas de la organización. La gestión de amenazas empresariales le permite responder eficazmente a los impactos asociados y responder a múltiples amenazas de forma integrada
- Aprovechar las oportunidades: Al tener en cuenta todos los acontecimientos potenciales, la organización es capaz de identificar y aprovechar las oportunidades de forma proactiva.

- Optimizar el capital: La obtención de la información correcta sobre el riesgo permite a la dirección evaluar eficazmente las necesidades de capital del grupo y mejorar la asignación de capital.

Entender los riesgos financieros significa darse cuenta de que estos son la posibilidad de que algo malo pase y afecte a una organización. Sin embargo, el riesgo se convierte en realidad solo cuando ese evento realmente ocurre. El riesgo financiero se refiere a la posibilidad de perder dinero que se esperaba ganar, lo que puede afectar cómo funcionan las instituciones financieras. Se señala que este tipo de riesgo está relacionado directamente con los productos y servicios que una empresa puede intercambiar en los mercados financieros o en su trato con otras empresas para crear su modelo (Ramírez Parra y Blanco Rincón, 2020).

Es decir, cuando se convierte en realidad un riesgo financiero percibido, para las empresas resulta en ingresos esperados no alcanzados, lo que tiene un impacto de forma directa en la sostenibilidad de las empresas y en sus operaciones a largo plazo, lo que significa que las organizaciones se ven afectadas también a la hora de cumplir con sus compromisos financieros y en mantenerse competitivas en el mercado, porque causa una afectación en la rentabilidad inmediata de la empresa.

Lo mencionado anteriormente es una parte muy importante de cómo se maneja un negocio, se refiere a la posibilidad de que ocurran situaciones malas que impacten los resultados económicos que se esperaban, este tipo de riesgo no es seguro, sino que es una posibilidad que se presenta solo cuando sucede algo malo, esto significa que es importante revisar de manera continua el entorno y las decisiones financieras que se hacen, desde un punto de vista práctico, el riesgo financiero se refiere a la posibilidad de no obtener los ingresos esperados, lo que puede afectar el funcionamiento, las ganancias y la estabilidad de una organización.

Esta situación puede ocurrir por razones como los cambios en el mercado, las fluctuaciones de las tasas de interés, la variación en la demanda o la inestabilidad económica en general, entre otras, por eso, es muy importante que las empresas tengan formas de analizar y prevenir problemas para poder adelantarse a estas situaciones.

Para el agricultor de Chone, esto significa dejar de ver la incertidumbre solo como un peligro y empezar a considerarla también como una oportunidad, una buena gestión de riesgos transforma situaciones adversas en oportunidades para mejorar o innovar, lo que fortalece la posición competitiva de la organización. En la práctica, esto les proporciona herramientas y metodologías para anticiparse a eventos disruptivos y reaccionar de manera efectiva. Al tener

una capacidad de respuesta rápida, se logra contrarrestar pérdidas, optimizar la toma de decisiones y asegurar un equilibrio entre rentabilidad y riesgo.

Identificación y valoración de riesgos

Según lo mencionado por Barrera, (2024) el objetivo de la identificación del riesgo es conocer los sucesos que se pueden producir en la organización y las consecuencias que puedan tener sobre los objetivos de la empresa, después de haber completado este paso, se tiene que identificar los controles que se han implementado; el procedimiento para la administración de riesgos incluye la identificación de las causas y el origen del riesgo que pueda perjudicar los objetivos.

De ahí que, desde una perspectiva crítica y analítica, la identificación del riesgo constituya un elemento esencial en la administración de riesgos, ya que el conocimiento de los posibles sucesos y sus efectos sobre los objetivos empresariales representa el fundamento de cualquier acción preventiva eficaz. Esto implica que, resulta equivocado limitar la gestión de riesgos únicamente a la evitación de eventos adversos, pues el proceso de identificación también implica reconocer oportunidades asociadas a determinadas incertidumbres, las cuales pueden generar ventajas estratégicas tan relevantes como la reducción de amenazas.

Riesgos financieros en el sector agropecuario empresarial

Ecuador es conocido por ser una nación agrícola, en los últimos años, la industria manufacturera y la petrolera han cobrado mayor relevancia en términos de inversión pública y proyectos de desarrollo gubernamentales, relegando a la agricultura a un segundo plano, sin embargo, el sector de actividades como ganadería, pesca y agricultura ha mantenido una participación significativa en el empleo (Timbila et al., 2020).

Aunque resulta comprensible que el gobierno busque impulsar el crecimiento económico mediante la priorización de determinados sectores estratégicos, no debería concentrar sus esfuerzos exclusivamente en ellos, dejando de lado al sector agrícola, el cual ha constituido históricamente la base productiva del país. Pese a las necesidades de establecer prioridades en las políticas públicas, las actividades agrícolas, ganaderas y pesqueras continúan siendo las principales generadoras de empleo a nivel nacional.

Esta realidad no solo evidencia su relevancia económica, sino también su profundo valor social, al representar el sustento de miles de familias, especialmente en las zonas rurales. Relegar al sector agrícola a un segundo plano, o ignorarlo de manera sistemática, constituye un error estratégico que puede derivar en un incremento significativo de la desigualdad social y en el debilitamiento de la soberanía alimenticia del país. En consecuencia, resulta urgente

revalorizar el sector agrícola, no únicamente como un legado cultural, si no como pilar fundamental para el desarrollo sostenible e inclusivo del Ecuador.

Según lo mencionado por el Consejo Agropecuario centroamericano en el ámbito agropecuario, la administración integral de seguros y riesgos se fundamenta en examinar el riesgo como la interacción entre vulnerabilidades y amenazas, empleando mecanismos financieros que sean capaces de mitigar las circunstancias que los generan, las amenazas provienen de factores ajenos a la capacidad de control e intervención de los productores y las instituciones públicas implicadas, mientras que las vulnerabilidades son el producto de procesos históricos que determinan el tipo de relaciones económicas y sociales en el sector agropecuario y que son objeto tanto de la intervención estatal como del propio productor, la interacción entre vulnerabilidades y amenazas puede ser analizada de manera cualitativa y cuantitativa para obtener una evaluación del riesgo en la actividad agropecuaria y el tratamiento que se le dará a cada caso, ya sea bajo, medio o alto (Meralla et al., 2023).

Esta perspectiva es vital, pues facilita entender que, aunque el origen de las amenazas como fenómenos climáticos o variaciones de mercado es foráneo y no está bajo el control directo de los productores e instituciones, las vulnerabilidades son producto de procesos históricos y socioeconómicos que sí pueden ser abordados por los productores y las instituciones estatales, el uso de mecanismos de financiación es esencial para mitigar las circunstancias desfavorables, además, es crucial realizar una evaluación tanto cualitativa como cuantitativa de esta interacción para cuantificar el riesgo (alto, medio o bajo) y establecer el tratamiento apropiado que se aplicará a estas circunstancias.

Las compañías requieren adoptar una postura activa para gestionar los riesgos en un mundo de rápida transformación, marcado por la incertidumbre económica, el progreso tecnológico y una competencia creciente, esto implica identificar, examinar y minimizar potenciales peligros antes de que se transformen en problemas capaces de perjudicar la operatividad del negocio.

No tener una buena cultura de gestión de riesgos puede hacer que se tomen decisiones equivocadas, que se ignoren las señales de advertencia o que se reaccione tarde ante problemas, ya sean internos o externos. La gestión del riesgo no debe considerarse como una opción, sino como algo esencial que debe estar presente en todos los niveles de la organización. Instalar sistemas de control, monitoreo y evaluación constante ayuda a las empresas a adaptarse más rápido, disminuir efectos negativos y mejorar su capacidad para recuperarse, por lo tanto, las organizaciones que entienden esta necesidad y toman medidas al respecto

están más preparadas para enfrentar los retos del mundo actual y asegurar su lugar en el mercado.

Según el Ministerio de agricultura y ganadería (2024) la Agricultura Familiar Campesina ocupa el 75% de las Unidades Productivas Agropecuarias (UPAS), el 60% del total de los alimentos consumidos en el país provienen de este sector y contribuye con el 80% de los empleos agrícolas directos. Por otra parte, según la Coordinación General de Registros de Insumos Agropecuarios en el Ecuador hasta el año 2023 existen 410 empresas registradas de las cuales solo un 1% se encontraban registradas en la provincia de Manabí.

Está limitada representación formal en una provincia con una notable vocación agrícola, tal como Manabí, destacada por su producción de maíz, cacao y actividad ganadera, indica la presencia de obstáculos considerables para su formalización, estos obstáculos pueden abarcar la complejidad de la gestión, los gastos relacionados, la ausencia de estímulos o la percepción de ganancias restringidas por los productores (Barragán-Samaniego et al., 2024).

Este análisis de la escasa representación oficial en Manabí una provincia con una evidente inclinación agrícola es un aspecto decisivo que requiere una reflexión intensa, es alarmante que, pese a la importancia de productos como el maíz y el cacao y la considerable actividad ganadera, aún existan barreras significativas para la formalización del sector. Desde el punto de vista del progreso económico y social la informalidad en un sector tan trascendental como la agricultura no solo restringe el acceso de los agricultores a mercados más extensos y a fuentes de financiación formales tales como préstamos bancarios o seguros, sino que también los pone en una mayor vulnerabilidad frente a variaciones de precios o catástrofes naturales.

El sector agropecuario en Manabí muestra una tendencia hacia la informalidad o la semi-formalidad, ya que apenas un 1% de las compañías agropecuarias registradas a nivel nacional están localizadas en esta provincia, esto significa que la gran mayoría de las instalaciones productivas en Chone funcionan bajo el principio de la Asociación Familiar Campesina, dando prioridad a la supervivencia y a la provisión de sobras para los mercados locales. La fuerza laboral de la familia se basa en la mano de obra familiar, lo que impacta en la estructura de costos y la habilidad para ajustarse a las variaciones del mercado, del ambiente natural y la dependencia de las circunstancias meteorológicas (Polo del Conocimiento, 2020).

La evidencia mostrada resuelve que la dependencia de la fuerza laboral familiar afecta directamente la estructura de costos y, en particular restringe la habilidad de estas unidades de producción para adaptarse ya sea a las fluctuaciones del mercado, del entorno natural y la dependencia de las condiciones climáticas, se afirma que esta informalidad genera un ciclo perjudicial de vulnerabilidad: la ausencia de formalización limita el acceso a instrumentos de

administración de riesgos, financiación y tecnologías que podrían reducir la dependencia de elementos externos, mientras que la exposición a dichos elementos complica la acumulación de capital requerida para una eventual formalización, por lo tanto, tratar esta informalidad no es únicamente un asunto de eficacia económica, sino también de resistencia y equidad social para miles de familias productoras en Manabí.

El sector agrario en Chone, un cantón crucial en la provincia de Manabí, se distingue por un predominio significativo de la Agricultura Familiar Campesina (AFC) lo que conlleva una estructura corporativa predominantemente informal o semi-formal en contraposición al modelo de grandes empresas agroindustriales, esta característica determina no solo los métodos de producción y administración sino también el tipo y la envergadura de los riesgos financieros y operativos a los que se enfrentan los productores locales.

Esta división muestra que, en su mayoría las "empresas agrícolas" en Chone son agrupaciones familiares que funcionan con estrategias productivas y financieras diferentes fusionando de esta manera la producción para autoconsumo con la comercialización de excedentes en mercados locales o a intermediarios. El empleo por otra parte es mayoritariamente familiar, lo que afecta la estructura de costos y la flexibilidad en las operaciones, el cultivo se enfoca en cosechas como el maíz, el cacao, el plátano, los cítricos y la ganadería resaltando el famoso queso chonero (Polo del Conocimiento, 2020).

Esta informalidad también provoca una vulnerabilidad significativa al limitar la capacidad de los productores para acceder a fuentes de financiamiento formal, como préstamos bancarios y seguros, como resultado, estos productores suelen recurrir a fuentes informales de financiación que son más caras, lo que incrementa su riesgo financiero. Las empresas agrícolas en Chone enfrentan riesgos adicionales, tales como el incremento de las tasas de interés, las fluctuaciones en los precios de productos e insumos y las nuevas normativas comerciales, estos factores pueden tener un impacto importante en las ventas, la sostenibilidad y la habilidad para recuperarse a nivel empresarial, lo cual incide directamente sobre la economía local.

Las compañías de agricultura en Chone, principalmente unidades de la Agricultura familiar campesina (AFC) se encuentran con un complicado soporte de riesgos tanto financieros como operativos, sin embargo, a través de estrategias de asociatividad, tecnología adecuada, valor añadido y el respaldo institucional, se puede potenciar su capacidad de administración y fomentar un crecimiento agrícola más resistente y sostenible en el cantón.

Por otro lado, a pesar de que no sean únicamente "empresas agrícolas" enfocadas en la producción primaria en términos rigurosos, existen entidades que operan en Chone vinculadas al sector agropecuario:

Industrias Agropecuarias Inagro S.A: Esta compañía, establecida en 2020 y con oficina central en Chone, se dedica primordialmente a la fabricación de alimentos para los animales, aunque no es una "entidad agrícola" que produce cultivos o ganado por sí misma, su presencia en Chone y su participación en el sector de productos ganaderos la vinculan directamente con el sector agropecuario local (EMIS, 2025).

Agripac S.A. (Agencia Chone): Esta es una de las corporaciones más importantes en la industria de productos agrícolas y agropecuarios en Ecuador, a pesar de no realizar producción directa, su presencia en Chone (Avenida Eloy Alfaro) es vital para suministrar a los agricultores locales fertilizantes, semillas y otros productos imprescindibles para la producción (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2023), esto la transforma en un agente esencial para las "compañías agrícolas" del área.

Aunque en Chone no se registran numerosas "empresas agrícolas" oficialmente dedicadas únicamente a la producción primaria a gran escala, la labor agrícola es realizada por numerosas unidades de Asociaciones familiares campesinas y microempresas agroindustriales que, en su totalidad, constituyen la estructura productiva del cantón, las uniones de productores, a pesar de no ser corporaciones con fines de lucro convencionales, desempeñan un papel vital en la estructuración de estas unidades de producción.

2.2 Estrategias de mitigación financiera

Es posible sostener que el enfoque de Weissman (2020) en torno a las estrategias para disminuir el riesgo financiero proporciona un marco extremadamente completo y crucial para fortalecer la seguridad económica de las empresas, resalta principios fundamentales como la diversificación de inversiones, la salvaguarda del seguro para la transferencia de riesgos, y la cobertura a través de instrumentos financieros para manejar la volatilidad, en este contexto la propuesta se enriquece con la exigencia de un análisis y organización constante de riesgos, la formación de reservas para situaciones de contingencia, y una administración cautelosa de la deuda, además, se resalta la importancia de las alianzas estratégicas, la capacitación de empleados en concienciación sobre el riesgo, y la investigación del mercado para prever variaciones y finalmente, la puesta en marcha de robustos controles internos y planes de continuidad en el negocio.

Las estrategias de mitigación financiera para los agricultores de Chone a la luz de los desafíos específicos del sector y la predominancia de la Agricultura Familiar Campesina, deben ser un conjunto de acciones prácticas y accesibles que fortalezcan su resiliencia económica una de las tácticas más efectivas es la diversificación, que va más allá de sembrar una variedad de cultivos. Implica diversificar los productos, los mercados a los que se vende y las actividades

económicas complementarias, como la ganadería o la agroindustria a pequeña escala, esto distribuye el riesgo de pérdidas por una mala cosecha o la volatilidad en el precio de un solo producto, adicionalmente, una gestión meticulosa de los costos operativos y la adopción de tecnologías de bajo costo (como el riego por goteo) son cruciales ya que permiten a los agricultores optimizar sus recursos, reducir desperdicios y mejorar la eficiencia, lo que se traduce directamente en una mayor rentabilidad.

Es esencial que los agricultores de Chone utilicen métodos de transferencia y retención de riesgos, además de sus estrategias internas para enfrentar amenazas que no pueden controlar, un ejemplo es contratar seguros agrícolas; a pesar de que este puede ser difícil de acceder, es un instrumento fundamental para protegerse contra sucesos como inundaciones o sequías, ya que permite transferir el riesgo financiero.

En Chone, los agricultores pueden administrar sus costos de forma eficaz a través de un método práctico y simple, aun sin una educación formal en contabilidad, la estrategia principal consiste en implementar un sistema de registro que sea claro y fácil de acceder. En lugar de complejos programas pueden utilizar herramientas simples como un cuaderno, una hoja de cálculo básica o una aplicación de notas en el celular, en este registro deben anotar de forma constante cada gasto, desde la compra de semillas y abonos, el pago de la mano de obra familiar o contratada, hasta los costos de transporte y combustible. La clave es la disciplina de la anotación, asegurando que ningún gasto por pequeño que sea quede fuera del registro, este método les permite al final del ciclo de cultivo, sumar todos los gastos y tener una visión completa de la inversión realizada, que es el primer paso para una toma de decisiones informada.

Una vez que se ha establecido este registro la siguiente fase de la estrategia es usar la información para la toma de decisiones, un cálculo fundamental y fácil de entender es el costo por kilogramo de producción, al dividir el costo total de la cosecha por la cantidad de kilogramos recolectados, el agricultor obtiene una métrica poderosa que le dice cuánto le cuesta producir cada unidad de su producto. Este dato le permite comparar su costo con el precio de venta en el mercado y determinar su margen de ganancia, con esta información puede evaluar si un cultivo es rentable, si necesita buscar proveedores más económicos para sus insumos o si debe explorar nuevos canales de comercialización, de esta manera, sin necesidad de complejos análisis, el agricultor transforma datos sencillos en una herramienta estratégica que mejora la eficiencia y la rentabilidad de su negocio.

Monitoreo y control continuo

El monitoreo de riesgos es el procedimiento constante de detectar, examinar y manejar los riesgos durante todo el ciclo de vida de una compañía. Involucra supervisar detenidamente el escenario de riesgos de la entidad, los elementos fundamentales comprenden la evaluación constante, los indicadores clave de riesgo (KRI), el trabajo en equipo y la adaptabilidad, a través de una efectiva supervisión de riesgos, las entidades pueden prevenir potenciales pérdidas, tomar decisiones más fundamentadas y capitalizar las oportunidades de expansión (Metric Stream, 2025).

La perspectiva planteada acerca del seguimiento de riesgos como un proceso continuo de identificación, análisis y gestión durante todo el ciclo de vida de una empresa, es totalmente correcta y esencial para la administración contemporánea, la idea de que el monitoreo conlleva el seguimiento meticuloso del panorama de riesgos de la entidad, fundamentado en la evaluación continua, los indicadores clave de riesgo, el trabajo colaborativo y la capacidad de adaptación es especialmente significativa, sostiene que la inclusión de KRI es un componente importante, pues facilita la transición de una administración reactiva a una proactiva proporcionando alertas precoces que permiten la intervención antes de que una amenaza se concrete por completo.

Para que la transición de un modelo de gestión reactivo a uno proactivo sea más sencilla es esencial implementar Indicadores Clave de Riesgo (KRI, por su sigla en inglés) en las unidades productivas de Chone, estos modelos analíticos actúan como sistemas de alerta temprana posibilitando la implementación de protocolos de mitigación antes de que las amenazas se materialicen. La incorporación de estos indicadores es fundamental para la toma de decisiones fundamentada en evidencias, debido a la exposición del sector a la inestabilidad de los mercados y a las fluctuaciones del clima, además, la habilidad de adaptarse a variables estocásticas externas asegura que las estrategias de transferencia y retención de riesgos se modifiquen de manera dinámica, protegiendo la capacidad de recuperación organizacional y la estabilidad financiera a largo plazo.

Reducción de costos y desperdicios

Los costos agrícolas de producción necesitan un ordenamiento y una estructura apropiados, dado que estos representan indicadores esenciales para la toma de decisiones; en una compañía de agricultura, los costos de producción deben abarcar sus elementos más significativos, tales como la fuerza laboral, el agua o energía, los abonos, los agroquímicos, el transporte, los servicios de tractores y maquinaria, además de los costos indirectos (Araujo, 2024).

La insistencia de Araujo en la importancia de tener un ordenamiento y estructura adecuados para los costos de producción agrícola es, indudablemente, un aspecto crucial para una administración eficaz en la industria, sostiene que la declaración de que estos costos son indicadores cruciales para la toma de decisiones es esencial, ya que en un contexto tan inestable como el agrícola, donde los márgenes pueden ser reducidos y las variables incontrolables (climáticas, de mercado) son numerosas, un entendimiento detallado de la estructura de costos es el compás que orienta la viabilidad y la rentabilidad.

Esta minuciosa clasificación es crucial ya que facilita a los productores no solo determinar dónde se está invirtiendo el capital, sino también dónde se pueden aplicar tácticas de optimización, disminuir residuos o acordar condiciones más favorables, sin una estructura definida de costos, cualquier intento de incrementar la eficiencia en las operaciones o la rentabilidad se basaría en presuposiciones, lo que finalmente podría conducir a decisiones incorrectas que pongan en riesgo la sostenibilidad de la compañía de agricultura.

Estabilidad y crecimiento de ingresos

La volatilidad (o inestabilidad) en los ingresos de la agricultura constituye un reto importante para la administración agrícola y la formulación de políticas públicas. Detectar estrategias agrícolas que potencien la estabilidad de los ingresos agrícolas puede asistir a las granjas a manejar impactos como fenómenos climáticos extremos y retos económicos. Se cree que las prácticas agrícolas vinculadas al incremento de la diversidad agrícola y los sistemas agroambientales potencian las funciones ecológicas y la resistencia del paisaje; no obstante, su impacto en la estabilidad de los ingresos de la agricultura no es ampliamente reconocido (Harkness et al., 2020).

Es esencial la idea de que las tácticas agrícolas que promueven la estabilidad de los ingresos para que las granjas gestionen estos efectos, la relevancia de la propuesta de Harkness et al., radica en la vinculación que crean entre la diversidad agrícola y los sistemas agroambientales, favoreciendo la optimización de las funciones ecológicas y la conservación del paisaje, aunque admiten que el efecto directo de estas prácticas en la estabilidad de los ingresos no es extensamente reconocido, creo que aquí se encuentra una oportunidad crucial, la ciencia ha evidenciado que frecuentemente la resistencia ecológica se convierte en resistencia económica.

Los ingresos de la agricultura están expuestos a múltiples riesgos, tales como la incertidumbre climática, las modificaciones en las políticas o normativas, la fluctuación en el costo de los productos y el incremento en los gastos de los recursos, aunque los ingresos agrícolas son relevantes, su estabilidad también es un elemento crucial para las compañías de

la industria agrícola, el cambio en los ingresos puede influir en las decisiones de agricultura y en la habilidad de una explotación para mantener sus actividades anuales (Harkness et al., 2020).

Este autor sostiene que la diferencia que establecen entre la importancia de los ingresos en sí mismos y la importancia de su estabilidad es un aspecto de valor incalculable, frecuentemente, la discusión se enfoca en la cantidad de ingresos, sin embargo, la volatilidad puede ser tan dañina como un ingreso reducido, dado que genera una incertidumbre que complica la planificación y la inversión a futuro, la declaración de que la variación en los ingresos puede tener un impacto directo en las decisiones agrícolas y en la capacidad de una explotación para sostener sus actividades anuales es un hecho empíricamente comprobable y esencial para entender la importancia de una administración completa de riesgos.

Viabilidad y proyección financiera

El costo por kilogramo de agricultura es un parámetro crucial para valorar la eficacia y la lucratividad de las actividades agrícolas, se obtiene dividiendo el costo total de producción entre la suma total de kilogramos recolectados, ponderado por el porcentaje de eficiencia, este valor ofrece a las compañías de la industria agrícola una evaluación exacta de la efectividad de sus métodos agrícolas y les facilita la toma de decisiones estratégicas para perfeccionar sus procesos productivos, al cotejar el precio por kilogramo entre distintos cultivos o métodos de cultivo, los productores agrícolas pueden detectar zonas de optimización y modificar sus tácticas para incrementar sus márgenes de beneficio (Araujo, 2024).

Esta idea se establece como un indicador esencial para evaluar la eficiencia y el rendimiento de las actividades agrícolas, se sostiene entonces que esta métrica adquirida al repartir el costo total de producción entre la totalidad de kilogramos recolectados y ponderada por el porcentaje de eficiencia, es un indicador de rendimiento esencial (KPI) que va más allá de la simple contabilidad de costos, su importancia reside en proporcionar a las empresas agrícolas un análisis preciso de la eficacia de sus técnicas y, lo que es más relevante, en simplificar la toma de decisiones estratégicas para mejorar sus procesos de producción.

La optimización de la administración financiera en el sector agrícola de Chone no exige necesariamente estructuras contables complejas; más bien es necesario calcular con exactitud los costos unitarios de producción y analizar la capacidad de predecir los ingresos. Entender los aspectos técnicos de la estacionalidad del precio de mercado permite que los productores tomen decisiones estratégicas en cuanto a la comercialización, como por ejemplo almacenar pos-cosecha o vender inmediatamente, esta planificación basada en datos empíricos no solo disminuye la incertidumbre operativa, sino que también mejora el acceso a financiamiento

externo y la capacidad crediticia, sentando las bases para un aumento de la productividad y un crecimiento sostenible del aspecto socioeconómico de la región.

3. METODOLOGÍA

Este estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto no experimental con una trascendencia descriptiva, con el objetivo de analizar el rol que desempeña el sector agrícola del cantón Chone dentro de la economía actual del país frente a los demás sectores como el manufacturero y el petrolero.

A través de la ejecución de una investigación cuantitativa es posible recolectar información objetiva, adicionalmente, la recolección de cifras numéricas facilita la medición de la frecuencia de un suceso y la observación de condiciones reales, esto se consigue realizando entrevistas a numerosas personas y recolectando una amplia gama de datos. Mediante la investigación cuantitativa, los científicos obtienen entendimiento de datos empíricos de los cuales pueden inferirse las conexiones entre las causas y los problemas, en un principio, el estudio cuantitativo proporciona valores numéricos fundamentados en muestras, no obstante, estos hallazgos del estudio pueden ser aplicados a poblaciones completas mediante extrapolación para adquirir más conocimientos (Qualtrics, 2023).

En este contexto, la investigación descriptiva ofrece a los investigadores una forma de presentar los fenómenos tal y como ocurren de forma natural, arraigada en una naturaleza abierta y no experimental, este tipo de investigación se centra en retratar los detalles de fenómenos o contextos específicos, ayudando a los lectores a obtener una comprensión más clara de los temas de interés (Stewart, 2025).

El estudio es de naturaleza descriptiva puesto que se pretende especificar las prácticas de gestión integral de riesgos enfocadas en el área financiera que se aplican en las empresas agrícolas actualmente en Chone sin la manipulación de las variables.

Se utilizó la revisión documental como técnica principal para la recolección de la información, con el uso de fuentes secundarias tales como revistas científicas, artículos académicos, datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), y también informes gubernamentales, para complementar estos hallazgos se utilizará la encuesta estructurada para la recolección de datos primarios y entrevista, dirigida a los administradores, propietarios y responsables financieros de las distintas empresas agrícolas del cantón.

Esta encuesta estructurada fue diseñada a partir de 5 dimensiones elementales:

- Valoración y medición de riesgos

- Implementación de controles financieros
- Identificación de riesgos financieros
- Planificación de las estrategias de mitigación
- Seguimiento y monitoreo de resultados

La población de este estudio estuvo compuesta por empresas legalmente constituidas en el cantón con un total de 102 empresas pertenecientes al sector agrícola según registro del SRI del año 2024, esto incluye tanto empresas agrícolas dedicadas a la producción como empresas de distribución de productos agrícolas, buscando una representación pragmática de las distintas tipologías, a partir de esto se usó un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando una muestra de 25 empresas de las asociaciones familiares campesinas que accedieran voluntariamente a participar en la investigación, el criterio de participación fue que la empresa se encontrara con actividad comercial en el último año y tenga una gestión financiera organizada, de las cuales a 20 empresas se les efectuó una encuesta y los 5 restantes una entrevista.

Los datos recolectados fueron procesados a través de estadística descriptiva para reconocer tendencias generales en función de la gestión de riesgos financieros y la relación que tienen estos con la sostenibilidad de las empresas agrícolas.

4. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados detallados de las tres interrogantes fundamentales seleccionadas por su alta relevancia estratégica para el cumplimiento de los objetivos del estudio, esta selección permite diagnosticar con precisión el origen de los riesgos financieros, el nivel de formalización de las estrategias de mitigación y la percepción de auto-eficacia en la gestión empresarial; elementos críticos que evidencian la brecha entre la amenaza real y la capacidad de respuesta de las empresas agrícolas en Chone.

1. ¿Cuál de los siguientes riesgos financieros considera el de MAYOR impacto potencial para la sostenibilidad de su empresa agrícola en el cantón Chone?

Tabla 1 Riesgos financieros con mayor impacto potencial

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Volatilidad de precios de los productos agrícolas (cosechas)	8	40%
Volatilidad de precios de los insumos (fertilizantes, combustibles, semillas)	8	40%
Falta de liquidez o problemas de flujo de caja	0	0
Dificultad o alto costo para acceder a crédito	0	0
Pérdidas por eventos climáticos (sequías, inundaciones, heladas)	4	20%
Otros	0	0
Total	20	100

Fuente 1 Empresas pertenecientes al sector agrícola

Autoras: Moreira M., y Pacheco G., 2026

El 80% de los encuestados identificó la volatilidad de precios como su principal amenaza, distribuyéndose equitativamente entre la Volatilidad de precios de los productos agrícolas (cosechas) (8 empresas, 40%) y la Volatilidad de precios de los insumos (fertilizantes, combustibles, semillas) (8 empresas, 40%), la alta preocupación por estos riesgos "gemelos" de mercado refleja la profunda dependencia del sector a las fuerzas externas de oferta y demanda, tanto en la fase de compra como en la de venta, siendo percibidos como el factor más crítico para la supervivencia empresarial. En segundo lugar, y con una frecuencia significativamente menor, las Pérdidas por eventos climáticos (sequías, inundaciones, heladas) fueron seleccionadas por 4 empresas (20%), demostrando que, si bien el riesgo ambiental es importante, su impacto potencial es percibido como inferior al de los riesgos de mercado, es notable que ninguna empresa (0%) consideró la Falta de liquidez o problemas de flujo de caja o la Dificultad o alto costo para acceder a crédito como el riesgo de mayor impacto potencial, sugiriendo que, en el contexto de Chone, las preocupaciones generadas por los precios volátiles superan con creces las inquietudes operacionales o de financiación.

2. ¿Su empresa cuenta con un plan documentado de estrategias específicas para mitigar los riesgos financieros más relevantes?

Tabla 2 Plan documentado de estrategias para mitigar riesgos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí, un plan formal y actualizado.	0	0
Sí, pero es un plan informal o no está documentado.	0	0
No, pero tenemos ideas generales.	12	60%
No, no contamos con un plan de mitigación.	8	40%
Total	20	100

Fuente 2 Empresas pertenecientes al sector agrícola

Autoras: Moreira M., y Pacheco G., 2026

Los resultados de las 20 empresas encuestadas demuestran una marcada debilidad en la formalización de estrategias de mitigación de riesgos financieros, es un hallazgo crítico que el 100% de las empresas encuestadas carezca de un plan formal y actualizado o siquiera de un plan informal documentado para mitigar riesgos, esto indica que la respuesta al riesgo no está institucionalizada ni estructurada. Específicamente, el 40% (8 empresas) respondió categóricamente que "No, no contamos con un plan de mitigación", señalando una ausencia total de hoja de ruta para enfrentar amenazas, la mayoría, compuesta por 12 empresas (60%), indicó que "No, pero tenemos ideas generales", si bien esta opción muestra un reconocimiento conceptual de la necesidad de mitigar riesgos, implica que las estrategias no son específicas, no están documentadas y no han sido formalmente acordadas o probadas. En conclusión, la gestión de la respuesta al riesgo es, en el mejor de los casos, conceptual y no sistematizada, lo que podría llevar a una respuesta tardía, inconsistente o ineficaz ante la materialización de un riesgo.

3. En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Nada efectivo" y 5 es "Muy efectivo", ¿qué tan efectiva considera la implementación de sus controles y estrategias de mitigación financiera para proteger la rentabilidad de su empresa?

Tabla 3 Eficiencia de la implementación de controles y estrategias de mitigación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1 (Nada efectivo)	0	0%
2 (Poco efectivo)	0	0%
3 (Moderadamente efectivo)	0	0%
4 (Efectivo)	20	100%
5 (Muy efectivo)	0	0%
Total	20	100

Fuente 3 Empresas pertenecientes al sector agrícola

Autoras: Moreira M., y Pacheco G., 2026

Los resultados obtenidos de las 20 empresas encuestadas demuestran una percepción de auto-eficacia elevada en la gestión de riesgos financieros, la totalidad de los participantes (20 empresas, el 100%) seleccionó la opción 4 (Efectivo), lo cual es una valoración alta, este consenso absoluto en la valoración positiva es un hallazgo crucial, ya que sugiere que las empresas creen que sus acciones, aunque sean informales y reactivas (como se reveló en preguntas anteriores), son suficientes para proteger su rentabilidad. En conclusión, la uniformidad en la respuesta indica que existe una percepción generalizada de que las estrategias y controles implementados son adecuados y efectivos, si bien esta percepción podría estar marcada por un exceso de confianza o una subestimación de las debilidades estructurales en su sistema de gestión de riesgos.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

La revisión de las respuestas cualitativas de los emprendedores agrícolas del cantón Chone evidencia una gestión de riesgos financieros de naturaleza predominantemente informal, reactiva y cualitativa, lo cual genera una brecha significativa entre la percepción de la amenaza y la estructuración de la respuesta.

Existe un consenso unánime en que el riesgo de mercado constituye la amenaza financiera más crítica para la sostenibilidad empresarial, este se manifiesta como un fenómeno dual: la volatilidad asimétrica de precios, caracterizada por el aumento desproporcionado en el costo de los insumos clave (ej., fertilizantes y combustibles) y la fluctuación a la baja de los precios de venta de las cosechas. Los eventos climáticos (sequías, inundaciones) no se consideran el riesgo primario, sino multiplicadores del riesgo financiero, al incrementar los costos operacionales y reducir simultáneamente los ingresos, esta asociación directa e inmediata entre variables externas (mercado y clima) y la liquidez demuestra la alta exposición y la baja capacidad de amortiguación del margen de beneficio.

Los procesos de gestión de riesgos se caracterizan por una ausencia total de formalización y documentación, la identificación y evaluación de riesgos es un proceso conversado y centralizado entre la administración principal, con una frecuencia de revisión que oscila entre anual (para fines de planificación de ciclo) y, en un porcentaje significativo, reactiva ("solo ante problemas"), lo que limita la capacidad de anticipación. Esta informalidad se agrava por la inexistencia de herramientas cuantitativas para la estimación de impacto financiero; la medición de la efectividad se realiza mediante juicios binarios o cualitativos (ej., "estabilidad del flujo de caja" o "evitar el endeudamiento de urgencia"), lo cual es insuficiente para una asignación eficiente de capital de riesgo, en consonancia con lo anterior, la implementación de controles internos es básica y asistemática, exponiendo a las empresas a riesgos operacionales y de fraude por falta de segregación estricta de funciones y monitoreo continuo.

Aunque hay una clara y elevada aceptación conceptual de la diversificación (de proveedores y cultivos) como la estrategia primordial para minimizar riesgos, el uso de instrumentos avanzados como contratos a futuro o seguros agrícolas es notablemente bajo, las principales barreras son que no hay infraestructura para acceder en la zona de Chone y que los costos son elevados. Los emprendedores poseen una paradoja de autoeficacia en la que consideran sus tácticas informales como efectivas, lo cual sugiere un posible exceso de confianza o una subestimación de las vulnerabilidades sistémicas, en última instancia los retos para optimizar la gestión se enfocan en el vacío de conocimiento (la necesidad de capacitación práctica) y la ausencia de herramientas tecnológicas sencillas que faciliten convertir el riesgo

cualitativo a financiero-cuantitativo, esto indica que la sostenibilidad a largo plazo dependerá del cambio desde una gestión reactiva hacia una cultura de riesgos proactiva y documentada, respaldada por iniciativas gubernamentales y gremiales.

5. DISCUSIÓN

La gestión de riesgos financieros en las empresas agrícolas de Chone se caracteriza por una profunda dualidad entre la percepción y la práctica, si bien existe una clara conciencia sobre las amenazas externas, el marco operativo para abordarlas es consistentemente informal, reactivo e insuficientemente documentado.

El patrón de gestión de riesgos en las unidades productivas de Chone es fundamentalmente reactivo, lo que se evidencia en que la identificación de riesgos se realiza predominantemente de manera ocasional, generalmente ante un evento disruptivo, esta práctica es una desviación del modelo de la Gestión Integral de Riesgos (GIR) (Rodríguez, 2022), cuyo propósito es la organización proactiva de recursos para reducir o aprovechar las incertidumbres. Al limitar la frecuencia de revisión y ajuste de estrategias, la organización no logra "minimizar las sorpresas y las pérdidas operativas" (Medina, 2009 citado por Rodríguez, 2022). Esta debilidad en la formalización es crítica dada la naturaleza de la amenaza: la volatilidad asimétrica de precios es percibida como el riesgo de mayor impacto potencial, el riesgo financiero se materializa cuando las fluctuaciones de mercado impiden alcanzar los ingresos esperados (Ramírez Parra y Blanco Rincón, 2020); la incapacidad de anticipar y modelar estos ciclos dificulta el logro de un equilibrio estratégico entre rentabilidad y riesgo, y mantiene a las empresas en un estado de vulnerabilidad continua.

La investigación revela una brecha estructural entre la identificación de la amenaza y su adecuada valoración, la totalidad de los encuestados confía en una evaluación cualitativa del impacto, sin utilizar metodologías para la estimación financiera, esto contradice el principio de que la Identificación y Valoración de Riesgos debe fundamentarse en una comprensión completa de los efectos de los sucesos (Barrera, 2024), y que la evaluación debe ser tanto cualitativa como cuantitativa para establecer un tratamiento apropiado (Meralla et al., 2023). Esta dependencia de la intuición se refleja en la ausencia de planes de mitigación documentados y en la implementación intermitente de controles internos. A pesar de esta informalidad, existe una paradoja de la auto-eficacia: las empresas perciben sus estrategias básicas como "Efectivas". Esta alta autopercepción, a pesar de la falta de rigor, puede interpretarse como un exceso de confianza o una subestimación de las debilidades estructurales, dicha autoevaluación obstaculiza la adopción de un monitoreo continuo basado

en Indicadores Clave de Riesgo (KRI) (Metric Stream, 2025), herramienta esencial para una gestión proactiva.

La estrategia de mitigación más implementada es la diversificación (de cultivos y actividades), lo cual es coherente con el enfoque de las estrategias para disminuir el riesgo financiero (Weissman, 2020), que resalta la diversificación como principio fundamental, sin embargo, la implementación de herramientas avanzadas de transferencia de riesgo, como los seguros agrícolas, es baja, debido a los obstáculos de costo y acceso inherentes al contexto de la Agricultura Familiar Campesina (AFC), un modelo predominante en Manabí (Polo del Conocimiento, 2020). La informalidad de estas unidades productivas restringe el acceso a financiación formal y tecnologías de mitigación, perpetuando un ciclo de vulnerabilidad que complica la acumulación de capital necesaria para la formalización, esta situación hace que la estabilidad de los ingresos sea un objetivo tan crucial como el ingreso mismo (Harkness et al., 2020), ya que la variación afecta directamente la capacidad de sostener las actividades anuales.

En este contexto, la optimización de costos (Araujo, 2024) mediante la determinación de un costo por kilogramo de producción es un paso estratégico y accesible que las empresas pueden adoptar para transformar los datos sencillos en una herramienta estratégica que mejore la eficiencia y, por ende, la resiliencia financiera, la percepción de que la gestión actual tiene un impacto neutral en el crecimiento a largo plazo subraya la urgencia de abandonar la gestión reactiva y adoptar procesos formalizados para asegurar la sostenibilidad del sector en Chone.

6. CONCLUSIÓN

Las conclusiones se estructuran para reflejar los principales hallazgos del estudio, abordando la percepción, los procesos, la mitigación y el impacto de la gestión de riesgos financieros en las empresas agrícolas de Chone conforme a los objetivos establecidos.

La principal conclusión es que el sector agrícola de Chone se enfrenta a un entorno de alta vulnerabilidad financiera dominado por la volatilidad asimétrica de los precios de mercado (insumos y productos). Si bien las empresas reconocen de forma unánime que el riesgo de mercado es la amenaza más crítica para su sostenibilidad, esta percepción no se traduce en la adopción de una cultura de gestión proactiva, la percepción de auto-eficacia elevada contrasta con las deficiencias estructurales identificadas, lo que sugiere un riesgo de subestimación de las vulnerabilidades reales.

El estudio concluye que los procesos de identificación y valoración de riesgos son sistemáticamente informales, reactivos y carentes de rigor cuantitativo, la gestión se rige por un modelo de revisión ocasional o anual, en lugar de un monitoreo continuo, críticamente, existe

una brecha metodológica absoluta en la valoración, ya que ninguna empresa traslada la identificación del riesgo a una estimación de impacto financiero cuantificable, esta ausencia de cuantificación impide la toma de decisiones informadas sobre la asignación de capital de riesgo y contradice los principios de la Gestión Integral de Riesgos (GIR) que buscan optimizar los recursos.

Se concluye también que las empresas dependen casi exclusivamente de estrategias internas y reactivas, siendo la diversificación de cultivos y actividades la estrategia más implementada y valorada, sin embargo, existe una deficiencia estructural crítica en la respuesta al riesgo: la totalidad de las empresas carece de un plan de mitigación documentado y formalizado, esta informalidad y la baja penetración de herramientas de transferencia de riesgo (como seguros) dejan a la operación sin una hoja de ruta específica ante una crisis financiera, obligando a las empresas a operar en un estado de improvisación controlada.

7. RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES

Las siguientes medidas se sugieren para robustecer la capacidad de recuperación financiera del sector agrícola en Chone:

Formalización de planes de contingencia: Diseñar y documentar protocolos de respuesta a crisis económicas, dejando atrás la gestión reactiva por un plan que disminuya la improvisación operativa.

Implementación de métricas de cuantificación: Para convertir la apreciación cualitativa del riesgo en datos que posibiliten una decisión informada, se deben aplicar indicadores financieros fundamentales (por ejemplo, el margen de contribución y el costo de producción por unidad).

Programas de formación en gestión integral de riesgos (GIR): Crear talleres prácticos que impulsen una cultura proactiva, orientados a reducir la diferencia entre lo que se percibe como "autoeficacia" y las habilidades reales de análisis técnico.

Al desarrollar el artículo, se identificaron los siguientes desafíos que deben considerarse al interpretar los resultados:

Los encuestados tienden a calificar sus estrategias como "efectivas" para proyectar solvencia, lo que puede haber ocultado la profundidad de las debilidades estructurales.

Debido a la alta informalidad en el registro de procesos de las empresas agrícolas de Chone, no fue posible realizar una validación cruzada con estados financieros auditados, limitando el análisis a la percepción y declaraciones de los participantes.

BIBLIOGRAFÍA

- Araujo, J. (2024). Optimización de costos en la producción agrícola: Estructuración y gestión eficiente | Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/optimizacion-de-costos-en-la-produccion-agricola-estructuracion-y-gestion-eficiente>
- Barragán-Samaniego, D. E., Pincay-Bravo, C. S., & Palma-Alava, M. J. (2024). Comercialización de productos agrícolas en la economía popular y solidaria de la provincia de Manabí. *Revista Economía y Negocios*, 2(1), 1-10. https://www.researchgate.net/publication/379027647_Comercializacion_de_productos_agricolas_en_la_economia_popular_y_solidaria_de_la_provincia_de_Manabi
- Barrera, M. (2024, 12 marzo). Gestión de riesgos: Identificación y análisis de riesgos. Escuela Europea de Excelencia. <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2016/07/gestion-de-riesgos-identificacion-analisis/>
- Escuela Europea de Excelencia. (2024, 1 febrero). Gestión integrada de riesgos: qué es y por qué es importante. <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2024/01/gestion-integrada-de-riesgos-que-es-y-por-que-es-importante/>
- EMIS. (2025). Industrias Agropecuarias Inagro S.A. Recuperado el 3 de junio de 2025, de https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Industrias_Agropecuarias_Inagro_SA_ec_2299862.html
- Harkness, C., Areal, F., Semenov, M., Senapati, N., Shield, I., & Bishop, J. (2021). Stability of farm income: The role of agricultural diversity and agri-environment scheme payments. *Science Direct*, 187(10). <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2020.103009>
- Meralla, M. del C., Lorenzo, Y., & Cruz, M. (2023). La gestión integral de riesgos y seguros: rasgos distintivos en las cooperativas agropecuarias. *Scielo*, 11(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2023000300012&script=sci_arttext
- Metric Stream. (2025). Monitoreo de riesgos: qué es, importancia y mejores prácticas. Metricstream. <https://www.metricstream.com/learn/risk-monitoring.html>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). (2024). Recuperado de <https://www.agricultura.gob.ec/68-productores-de-chone-se-certifican-en-la-agricultura-familiar-campesina/>

- Polo del Conocimiento. (2020). Innovación incremental en las microempresas del Clúster sectorial lácteo.
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/1567/html>
- Qualtrics. (2023a). Investigación cuantitativa - Qualtrics. <https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/investigacion/investigacion-cuantitativa/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20investigaci%C3%B3n%20cuantitativa,predecir%20fen%C3%B3menos%20mediante%20datos%20num%C3%A9ricos>.
- Ramírez Parra, R. P. Y., & Blanco Rincón, B. R. I. (2020, 28 noviembre). Caracterización de los riesgos financieros de los productores en el sector agrícolas del municipio de Sibate Cundinamarca. <https://repository.uniminuto.edu/items/fd160fdb-22d7-41a1-bde9-4cb005f6a801>
- Rodríguez, A. (2022). GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS y RENTABILIDAD DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO y CRÉDITO CUSCO S.A. AGENCIA PUERTO MALDONADO, PERIODO - 2022. UAP. https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/10453/Tesis_Gesti%C3%B3n%20int..Riesgos_Rentabilidad_CajaMunicipal%20A.C.Cusco_agencia%20PuertoMaldonado.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- SEPS. (2018). El impacto de la tasa de interés máxima del segmento de microcrédito agrícola y ganadero en el Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS). Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/447225/El-impacto-de-la-tasa-de-interes-maxima-del-segmento-de-microcredito-agricola-y-ganadero-en-el-SFPS.pdf/>
- Stewart, L. (2025, 11 febrero). ¿Qué es la investigación descriptiva y cómo se utiliza? ATLAS.ti. <https://atlasti.com/es/research-hub/investigacion-descriptiva>
- Timbila, M., Ríos, M., & Caicedo, F. (2020). EFICIENCIA y RIESGOS FINANCIEROS EN LAS EMPRESAS AGRÍCOLAS DEL CANTÓN LATACUNGA. Universidad Ciencia y Tecnología, 24(106). <https://doi.org/10.47460/uct.v24i106.396>
- Weissman, J. (2020). Financial Risk Management: 15 Strategies to Minimize Risk - read more. <https://www.citrincooperman.com/In-Focus-Resource-Center/Financial-Risk-Management-15-Strategies-to-Minimize-Risk>