



PROYECTO DE TITULACIÓN:

**GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS EN UNA EMPRESA EMPACADORA DE
LA INDUSTRIA CAMARONERA: ESTRATEGIAS DE CONTROL EN EL MARCO
DEL GOBIERNO CORPORATIVO**

Prevía la obtención del Título de:

**MAGÍSTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
MENCIÓN ANALÍTICA DE DATOS**

Presentado por:

**ARMIJOS SALAZAR ANA ISABEL
MENDOZA MIELES KERLLY DAMARIS**

Guayaquil – Ecuador

2025

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Jehová Dios, cuya guía y bendición han iluminado cada etapa de este proceso académico. A mis padres, gracias por enseñarme con su ejemplo que la perseverancia y el trabajo honesto siempre rinden fruto. A ti, mamá, por tus palabras de aliento cada mañana, y a ti, papá, por tu renuncia constante y tu consejo oportuno, este logro también es suyo. A mi hermano, por ser mi compañero de vida y por recordarme con su entusiasmo que toda meta vale la pena cuando se comparte. A mi compañera de proyecto, por su entrega incansable, juntas superamos obstáculos, celebramos avances y aprendimos mutuamente. Este trabajo refleja no sólo mi esfuerzo, sino también la pasión y el empeño que compartimos. Finalmente, agradezco a mis profesores, tutores y colegas de la maestría, cuyo conocimiento y críticas constructivas enriquecieron esta investigación. A todos ustedes, mi gratitud y respeto.

Kerlly Damaris Mendoza Mieles

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica del Litoral, por ser el pilar de mi formación académica y personal, mi agradecimiento por brindarme las herramientas necesarias para mi desarrollo profesional y por su constante compromiso con la educación superior y la excelencia que ha sido una contribución importante para la sociedad ecuatoriana.

A los docentes, por su guía y sabiduría, que trascendieron de lo académico a sus experiencias laborables en los ámbitos de la auditoría contable y análisis de datos, enriqueciendo el debate y motivándonos a ser mejores profesionales. A nuestros tutores, por su acompañamiento y paciencia en este camino del aprendizaje que retome después de muchos años de ausencia. A mis compañeros, su colaboración y camaradería desde la virtualidad hizo más llevadero y gratificante este camino.

A mi compañera de proyecto, por su valioso aporte para la obtención de la información de la empresa en la que enfocamos nuestro trabajo, por su compromiso, profesionalismo y sinergia para obtener la propuesta que esperamos sea un aporte valioso para la industria camaronera.

Ana Isabel Armijos Salazar

DEDICATORIA

A Jehová Dios, fuente de toda sabiduría y fortaleza, que sostuvo mi mente en las horas de incertidumbre y me brindó la fe para perseverar hasta alcanzar esta meta. A mis padres, cuyo amor incondicional y sacrificio constante han forjado en mí los valores de entrega, disciplina y esperanza. Gracias por creer siempre en mis sueños y por ser mi refugio seguro en cada paso de este camino. A mi hermano, compañero de risas y desvelos, cuya cercanía me recordó que nunca estoy sola, ni siquiera en las noches más largas de estudio. Tu apoyo y tu ánimo inquebrantable me empujaron a seguir adelante. Y a mi compañera de proyecto, con quien compartí desafíos, logros y desvelo. Gracias por tu entrega, tu compañerismo y tu generoso espíritu de colaboración. A todos ustedes, con gratitud eterna, dedico este trabajo, testimonio de que juntos, con fe y amor, podemos convertir los sueños en realidad.

Kerlly Damaris Mendoza Mieles

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por ser mi fortaleza en tiempos de flaqueza y mi refugio en las adversidades. A mis padres, por haberme dado las herramientas para alcanzar mis propósitos y por enseñarme siempre el camino del bien, especialmente agradezco a mi madre por su constante esfuerzo y sacrificio, sin los cuales no hubiésemos alcanzado nuestras metas. A mis hermanos, por ser mi apoyo y compañía en este camino de la vida. A mi abuela y mis tías por siempre celebrar mis logros y por su constante aliento en todos los ámbitos de mi vida.

A mi amada familia, mi esposo y mi hija, han sido mi fuente de amor, inspiración, fortaleza, mi mayor alegría, mi gratitud por su comprensión durante este reto, siempre quiero ser mejor para ustedes y les dedico muy especialmente este proyecto. A mi familia política, gracias por su aliento y por su incondicional ayuda durante las largas jornadas de clases y estudio. A mi suegro, sé que desde el cielo celebra mis alegrías como siempre lo hizo cuando estuvo con nosotros.

Rafa, gracias por ser un fiel compañero.

Ana Isabel Armijos Salazar

COMITÉ DE EVALUACIÓN

MSc. Christian Vera Alcívar

Tutor del Proyecto

MSc. Yessenia Gonzalez Magallanes

Evaluador 1

MSc. Caterine Vásquez Castro

Presidenta

Declaración Expresa

Nosotros, Ana Isabel Armijos Salazar y Kerlly Damaris Mendoza Mieles, acordamos y reconocemos que: La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que correspondan a favor del autor o autores. El o los estudiantes deberán procurar en cualquier caso de cesión de sus derechos patrimoniales incluir una cláusula en la cesión que proteja la vigencia de la licencia aquí concedida a la ESPOL.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, secreto empresarial, derechos patrimoniales de autor sobre software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por nosotras durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique a los autores que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 15 de julio del 2025.

Kerlly Damaris Mendoza Miele

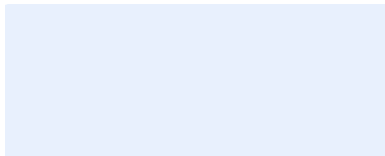
Ana Isabel Armijos Salazar

COMPROMISO DE AUTOR

Yo, Ana Isabel Armijos Salazar, declaro que:

El contenido del presente documento es original y constituye un reflejo de mi trabajo personal. Manifiesto que, ante cualquier notificación de plagio, autoplagio, copia o falta a la fuente original, soy responsable directo legal, económico y administrativo sin afectar al Director del trabajo, a la Universidad y a cuantas instituciones hayan colaborado en dicho trabajo, asumiendo las consecuencias derivadas de tales prácticas.

Firma:

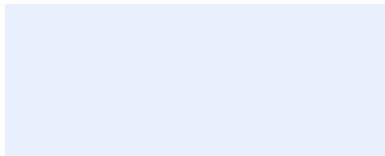


COMPROMISO DE AUTOR

Yo, Kerlly Damaris Mendoza Miele, declaro que:

El contenido del presente documento es original y constituye un reflejo de mi trabajo personal. Manifiesto que, ante cualquier notificación de plagio, autoplagio, copia o falta a la fuente original, soy responsable directo legal, económico y administrativo sin afectar al Director del trabajo, a la Universidad y a cuantas instituciones hayan colaborado en dicho trabajo, asumiendo las consecuencias derivadas de tales prácticas.

Firma:



AUTORIZACIÓN PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA

Guayaquil, 15 de julio del 2025.

Por este medio autorizo la publicación electrónica de la versión aprobada de mi Proyecto Final bajo el título GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS EN UNA EMPRESA EMPACADORA DE LA INDUSTRIA CAMARONERA: ESTRATEGIAS DE CONTROL EN EL MARCO DEL GOBIERNO CORPORATIVO, en el campus virtual y en otros espacios de divulgación electrónica de esta Institución.

Informo los datos para la descripción del trabajo:

Título	GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS EN UNA EMPRESA EMPACADORA DE LA INDUSTRIA CAMARONERA: ESTRATEGIAS DE CONTROL EN EL MARCO DEL GOBIERNO CORPORATIVO
Autor	Ana Isabel Armijos Salazar Kerlly Damaris Mendoza Miele
Resumen	Se diseñó un Plan Integral de Gestión de Riesgos Financieros para una empresa empacadora del Ecuador, bajo el nombre “Sabores del Ecuador S.A”. El estudio identificó riesgos críticos y propuso estrategias de control alineadas con los principios de gobierno

	corporativo, utilizando la norma ISO 31000:2018 y el modelo COSO ERM. Se fortaleció la capacidad operativa y financiera para enfrentar escenarios adversos con enfoque preventivo y sistemático para la mejora continua.
Programa	Maestría en Contabilidad y Auditoría con Mención en Analítica de Datos
Palabras clave	Riesgos Financieros, Gobierno Corporativo, Norma ISO 31000:2018.
Contacto	aarmijos@espol.edu.ec kermmiel@espol.edu.ec

Atentamente,

Guayaquil, 15 de julio del 2025.

Kerlly Damaris Mendoza Miele

Ana Isabel Armijos Salazar

ÍNDICE

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA O IDENTIFICACIÓN DE UNA OPORTUNIDAD	4
1.1. Antecedentes	4
1.2. Descripción del problema o de la oportunidad	6
1.3. Justificación	13
1.4. Objetivos	16
1.4.1. Objetivo general.....	16
1.4.2. Objetivos específicos	16
1.5. Caracterización del contexto donde se produce/desarrolla el problema o se identifica la oportunidad	17
2. REFERENTES CONCEPTUALES.....	18
2.1. Explicación teórica y justificación del modelo utilizado para el desarrollo del proyecto	24
2.2. Bases legales y/o normativas	28
2.3. Marco Normativo.....	30
3. METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN QUE SOPORTA LA PROPUESTA	33
3.1. Actores de interés para la propuesta	33
3.2. Técnicas de recolección de información/datos	34
3.2.1. Fuentes de información.....	34

3.2.2.	Etapas del proceso	35
3.2.3.	Participantes o áreas clave dentro de la empresa	36
3.3.	Plan de recolección y análisis de la información	37
3.3.1.	Matriz de Riesgo	37
3.3.2.	Indicadores Financieros Clave (KPIs)	37
3.3.3.	Mapas de Calor	37
3.3.4.	Análisis Estadístico y Cualitativo	37
3.3.5.	Impacto	38
3.3.6.	Probabilidad	40
3.3.7.	Características de la Matriz de Riesgo	41
3.3.8.	Análisis Estadístico y Cualitativo	47
3.3.9.	Indicadores Financieros Clave (KPIs)	47
3.3.9.1.	Ratios de Liquidez	49
3.3.9.2.	Ratio de Liquidez Corriente (o Current Ratio)	49
3.3.9.3.	Ratio de Prueba Ácida (o Quick Ratio)	50
3.3.9.4.	Ratios de Endeudamiento	51
3.3.9.5.	Ratio Deuda-Activo (Debt Ratio)	52
3.3.9.6.	Ratio Deuda-Capital (Debt to Equity Ratio)	53
3.3.9.7.	Ratio de Cobertura de Intereses (Interest Coverage Ratio)	54
3.3.9.8.	Relevancia de estos KPIs en la Gestión de Riesgos Financieros	54
3.3.10.	Comparación de ratios sectorial	56

3.3.11.	Análisis Comparativo: Indicadores Financiero.....	60
3.3.11.1.	Liquidez.....	60
3.3.11.2.	Apalancamiento.....	61
3.3.11.3.	Cobertura de intereses	61
3.3.11.4.	Priorización de riesgos	62
3.3.12.	Mapas de Calor	63
4.	RESULTADOS	65
4.1.	Presentación de los riesgos financieros identificados	65
4.2.	Clasificación de Riesgo según probabilidad de impacto	66
4.3.	Análisis de Resultados	67
4.3.1.	Principales Riesgos Críticos y su Causa	67
4.3.2.	Diagnóstico inicial: percepción y exposición al riesgo.....	68
4.3.3.	Evaluación posterior a la implementación de los controles	70
4.3.3.1.	Claridad y Cobertura de los controles.....	70
4.3.3.2.	Aplicación práctica y utilidad operativa	71
4.3.3.3.	Supervisión y retroalimentación	71
4.3.3.4.	Adaptabilidad y confianza	71
4.4.	Comparación y mejora percibida	72
4.5.	Comentarios cualitativos.....	73
4.6.	Conclusión del capítulo	74

5. PROPUESTA PLAN DE LA SOLUCIÓN AL PROBLEMA O DE APROVECHAMIENTO DE LA OPORTUNIDAD	75
5.1. Modelo general de la propuesta/diseño/plan para solucionar el problema o aprovechar la oportunidad	75
5.2. Actividades específicas que contiene la solución propuesta.....	76
5.3. Actividades específicas del plan	77
5.4. Estrategia de implementación y cronograma estimado.....	78
5.5. Indicadores o criterios de medición de los resultados esperados a través de la propuesta diseñada o desarrollada	79
6. EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	84
7. ASPECTOS RELEVANTES DE LA PROPUESTA	86
7.1. Recomendaciones para la implementación exitosa de la solución o derivadas de la Implementación realizada	86
7.2. Limitaciones en la implementación de la propuesta	93
7.3. Proyectos futuros que soportarían o le darían continuidad a la propuesta/programa	94
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	97
8.1. Conclusiones	97
8.2. Recomendaciones	98
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	101
10. APÉNDICES O ANEXOS	106

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 rpdrGráfico comparativo de ratios	59
Ilustración 2 Mapa de calor.	64
Ilustración 3 Resultados del monitoreo en las dimensiones de la problemática (Creada por el autor).	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Calificación de los criterios de evaluación del impacto.....	40
Tabla 2 Probabilidad basada en la frecuencia de ocurrencia de los hechos.....	41
Tabla 3 Características de la Matriz de Riesgo.....	43
Tabla 4 Indicadores sectoriales.	58
Tabla 5 Resumen comparativo de ratios	59
Tabla 6 Puntuación de los riesgos por grados de tolerancia	63
Tabla 7 Tipos de riesgos con mayor representatividad.....	65
Tabla 8 Nivel de impacto y probabilidad de los tipos de riesgos con mayor representatividad	66
Tabla 9 Dimensiones evaluadas de la problemática	72
Tabla 10 Controles clave y KPIs asociados a los 18 riesgos prioritarios	81

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Riesgo

Anexo 2: Plan Integral de Gestión de Riesgos.

ÍNDICE DE FÓRMULAS

Ecuación 1 Ratio Liquidez Corriente.....	50
Ecuación 2 Ratio Prueba Ácida	51
Ecuación 3 Ratio Deuda - Activo	52
Ecuación 4 Ratio Deuda - Capital.....	53
Ecuación 5 Ratio Cobertura de Intereses	54
Ecuación 6 Ratio Ciclo de conversión de Efectivo.....	87
Ecuación 7 Ratio Días de inventario.....	87
Ecuación 8 Ratio Días de cobro.....	88
Ecuación 9 Ratio Días de pago	89
Ecuación 10 Ratio Coeficiente de Variación del Precio del Camarón (CVPC)	90

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

AC	Activo Corriente
AMBI	Ambiental
CCE	Ciclo de Conversión de Efectivo
CLI	Clientes
COPCI	Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).
CUMPLI	Cumplimiento
CVPC	Coefficiente de Variación del Precio del Camarón
DIO	Días de inventario pendiente
DISPON	Disponibilidad
DPO	Data Payable Outstanding
DSO	Days Sales Outstanding
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
ERM	Enterprise Risk Management
ERP	Enterprise Resource Planning
EXPALSA	Exportadora de Alimentos S.A / Food Export S.A.
FAO	Food and Agriculture Organization
FINAN	Financiero
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
IFAC	International Federation of Accountants

IESS	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
ISO	International Organization for Standardization
IVA	Impuesto al Valor Agregado
KPI	Key Performance Indicator.
NIA	Normas Internacionales de Auditoría
NIIF	Normas Internacionales de Información Financiera
OCDE	Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo
PC	Pasivo Corriente
PIB	Producto Interno Bruto
PROC	Proceso
REPUT	Reputacional
ROA	Relación de retorno sobre activos
SAP	Risk Management Software Solution
SB	Superintendencia de Bancos
SEG. INF	Seguridad de la Información
SRI	Servicio de Rentas Internas
SSOO	Salud y Seguridad Ocupacional
VaR	Value at Risk

RESUMEN

El presente estudio se enfocó en el diseño de un Plan Integral de Gestión de Riesgos Financieros para una empresa de la industria camaronera, dedicada a las actividades de empaque y exportación de camarón. La investigación se desarrolló a partir de un diagnóstico del entorno de vulnerabilidad en el que operaba la empresa, caracterizado por la exposición a factores como la volatilidad de los precios internacionales, deficiencias en los registros contables, inconsistencias en la planificación financiera y una estructura de control interno fragmentada. El objetivo general fue evaluar la gestión de riesgos financieros con el propósito de formular estrategias de control eficaces, para la gestión de riesgos financieros, en concordancia con los principios del gobierno corporativo.

Para el desarrollo de esta investigación se empleó una metodología de enfoque mixto, con un diseño de tipo descriptivo y exploratorio. La recolección y análisis de datos se sustentó en entrevistas semiestructuradas, análisis documental, aplicación de cuestionarios estructurados y revisión detallada de los estados financieros de la empresa. Como marco de referencia metodológico, se utilizó la norma ISO 31000:2018 y el modelo COSO ERM, los cuales permitieron la identificación, clasificación, valoración y priorización de un total de 56 riesgos, de los cuales 24 fueron considerados críticos en función de su nivel de impacto y probabilidad de ocurrencia.

A partir de los hallazgos, se propusieron controles preventivos y correctivos orientados a mitigar los riesgos identificados. Asimismo, se establecieron indicadores financieros claves,

tales como la cobertura de intereses, el índice de endeudamiento y el ciclo de conversión de efectivo. Se elaboró una matriz de riesgos integral y detallada, mapas de calor y protocolos de respuesta ante contingencias. Finalmente, se incorporaron mecanismos de monitoreo, reporte y capacitación, con el fin de fortalecer la capacidad empresarial para anticiparse y reaccionar eficazmente ante eventos adversos, bajo un enfoque estructurado, cuantificable y alineado con estándares internacionales de gestión de riesgos.

INTRODUCCIÓN

La industria camaronera se ha consolidado como uno de los sectores estratégicos en el comercio internacional, siendo una fuente significativa de exportaciones y divisas para países productores, incluyendo Ecuador, India, Vietnam y Tailandia. Las empresas empacadoras de camarón son un componente fundamental de la cadena de valor del sector camaronero, encargadas de transformar el producto desde su captura y recolección hasta completar el empaquetado y etiquetado para su comercialización en mercados internacionales. Para cumplir con las regulaciones internacionales y obtener certificaciones de sostenibilidad y trazabilidad, es necesario que estas empresas implementen prácticas de gestión eficientes que les permitan reducir costos y optimizar los tiempos de entrega, garantizando así su competitividad en un entorno global. Sin embargo, el sector camaronero en general, enfrenta riesgos financieros derivados de la producción, comercialización, políticas crediticias, controles internos y la falta de sistematización en procesos contables. La necesidad de fortalecer la gestión de riesgos financieros en las empresas camaroneras, a través de la implementación de estrategias de control, ha adquirido una relevancia creciente en los últimos años, ya que una administración ineficaz de estos factores puede comprometer su rentabilidad y sostenibilidad.

La gestión de riesgos se define como el proceso sistemático de identificar, evaluar y mitigar los riesgos que pueden afectar una organización, con el objetivo de minimizar su impacto negativo y maximizar las oportunidades. Este proceso integra la implementación de estrategias y controles para gestionar los riesgos de manera proactiva, asegurando la continuidad del negocio y la consecución de sus objetivos estratégicos (ISO 31000. (2018)).

En el caso de la industria camaronera, estos riesgos consideran la fluctuación de precios internacionales del camarón, la dependencia de mercados externos, la exposición a variaciones en los costos de insumos, los cambios en las políticas arancelarias y sanitarias que regulan las exportaciones del producto. Las empresas empacadoras de camarón contribuyen a la reducción de costos operativos y optimizar tiempos de entrega en la cadena de valor del sector camaronero, lo que les permite responder ágilmente a las demandas del mercado. Sin embargo, este sector enfrenta riesgos financieros que pueden comprometer su rentabilidad y sostenibilidad. Entre estos riesgos se incluyen los derivados de la producción, que pueden alterar los costos y la calidad del producto, los asociados a la comercialización, que dependen de la volatilidad del mercado y la fluctuación de precios. Además, las políticas crediticias inadecuadas y controles internos inadecuados pueden dar lugar a problemas de liquidez. La falta de sistematización en procesos contables también puede generar errores en la información financiera. Por lo tanto, fortalecer la gestión de riesgos financieros en las empresas empacadoras de camarón, contribuirá a una administración eficaz de estos factores, para mejorar su rentabilidad y asegurar su viabilidad a largo plazo en un mercado altamente competitivo, brindando así un enfoque proactivo hacia el crecimiento y la sostenibilidad. Mora Yaure, E. A., Morocho Román, Z. P., & León Serrano, L. A. (2023).

Normalmente, el gobierno corporativo se define como el conjunto de normas, prácticas y procesos que determinan la forma en que una empresa es dirigida y controlada. Su objetivo principal es asegurar la transparencia, la rendición de cuentas y el cumplimiento de los derechos de los accionistas y otras partes interesadas, promoviendo así una gestión ética y responsable. Este sistema busca establecer un equilibrio entre los intereses de los diferentes actores involucrados, los accionistas, la Junta Directiva, la dirección y el consejo de administración,

con el fin de minimizar los conflictos de interés y fomentar la sostenibilidad a largo plazo de la organización en un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo.

La implementación de estrategias de control financiero basadas en principios de gobierno corporativo se ha convertido en un enfoque idóneo para mejorar la gestión de riesgos, ya que permite establecer mecanismos de supervisión, desarrollo de políticas financieras, sistematización de procesos, implementación de controles internos, auditoría y revisión externa para la toma de decisiones que contribuya a la optimización de la administración de los recursos y garantizan mayor transparencia en la gestión financiera. Las empresas que han adoptado prácticas de gobierno corporativo han demostrado una mayor capacidad de respuesta ante crisis económicas y fluctuaciones del mercado, obteniendo una gestión más efectiva en situaciones adversas, fortaleciendo así su competitividad a nivel internacional, incrementando la confianza de los inversionistas.

En conclusión, la gestión integral de riesgos financieros en una empresa empacadora de la industria camaronera ecuatoriana demanda un enfoque multidimensional que contemple un análisis del área financiera, optimización de costos operativos e implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo. Esta investigación propone analizar la gestión de riesgos financieros y diseñar estrategias de control alineadas con los principios del gobierno corporativo para fortalecer la sostenibilidad y optimizar la toma de decisiones. Al adoptar estas medidas, la empresa mejorará sus operaciones internas, promoviendo un crecimiento sostenible y fomentando la mejora continua.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA O IDENTIFICACIÓN DE UNA OPORTUNIDAD

1.1. Antecedentes

En Ecuador, el camarón constituye uno de los principales productos de exportación y desempeña un papel estratégico en la dinámica económica del país. Desde la década de 1980, el país ha experimentado un crecimiento sostenido en la producción de camarón, posicionándose como el mayor exportador mundial de este producto. La industria camaronera actualmente genera importantes ingresos en divisas que fortalecen la balanza comercial, y representa un motor clave para el desarrollo económico y social de las zonas costeras..

Este sector productivo impulsa la economía mediante la generación de empleos directos e indirectos, lo cual contribuye significativamente a la estabilidad financiera de las comunidades involucradas y mejora las condiciones de vida de las familias en las regiones litorales del país. La comercialización del camarón en los mercados internacionales refuerza la posición de Ecuador en el comercio global de productos acuícolas, al tiempo que promueve un crecimiento económico inclusivo a nivel regional. (FAO, 2020).

La empresa empacadora de la industria camaronera ecuatoriana realiza el procesamiento, empaado, etiquetado y comercialización de este producto en el mercado internacional para una importante cartera de productores locales, está encargada de garantizar que el camarón cumpla con los estándares de calidad e inocuidad requeridos para la exportación, lo que permite acceder a una amplia gama de clientes en diferentes países. La implementación de tecnologías avanzadas y prácticas sostenibles en las plantas empacadoras

ha permitido a estas empresas mejorar su competitividad y eficiencia operativa. Además, el sector empacador contribuye significativamente a la economía local, generando empleo y promoviendo el desarrollo de habilidades en la mano de obra de las comunidades costeras.

Este proyecto se centra en una empresa empacadora de la industria camaronera ecuatoriana, para efectos de este trabajo, en adelante se nombrará “Sabores del Ecuador”, reconocida por su amplia experiencia en el procesamiento y comercialización de camarones en mercados internacionales, con más de 20 años de trayectoria en la industria. Sus operaciones abarcan todas las etapas de la cadena de valor para el empaque, etiquetado y la comercialización del producto en mercados globales altamente exigentes. Este enfoque integral garantiza la excelencia del producto y fomenta la sostenibilidad y el desarrollo económico de las comunidades locales, alineándose con las mejores prácticas del sector.

"Sabores del Ecuador" opera estratégicamente en varias provincias del país, donde ha desarrollado una infraestructura que le permite asegurar la eficiencia en su producción, distribución y comercialización. La empresa se distingue por su compromiso con la sostenibilidad, integrando prácticas responsables que buscan equilibrar el crecimiento económico con la conservación ambiental y el bienestar de las comunidades circundantes.

Para esta empacadora de camarón, la gestión de riesgos financieros será un factor clave para mejorar su competitividad y sostenibilidad en un mercado caracterizado por fluctuaciones de precios, cambios en regulaciones internacionales y variaciones en los costos operativos. Actualmente, la empresa ha establecido procedimientos internos, mediante manuales e instructivos, y cuenta con niveles jerárquicos definidos para la aprobación de procesos, lo que

refleja un enfoque proactivo en la implementación de estrategias de control que aseguran la estabilidad de sus operaciones y su reputación en el sector. Sin embargo, la continua evolución del mercado y los desafíos financieros requieren una optimización constante de sus procesos, haciendo imprescindible el diseño de mecanismos de gestión que permitan anticipar riesgos y fortalecer la toma de decisiones estratégicas dentro del marco del gobierno corporativo.

1.2. Descripción del problema

El problema central que se plantea en esta investigación es determinar los riesgos asociados al área financiera de “Sabores del Ecuador”, centrándose en identificar problemas reales que incluyen los derivados de la producción, que pueden alterar los costos y la calidad del producto, los asociados a la comercialización, que dependen de la volatilidad del mercado y la fluctuación de precios. Entre las causas identificadas de esta problemática está la fluctuación de precios internacionales del camarón, la dependencia de mercados externos, la exposición a variaciones en los costos de insumos y los cambios en las políticas arancelarias y sanitarias que regulan las exportaciones del producto.

Las empresas empacadoras de camarón contribuyen a reducir costos operativos y optimizar tiempos de entrega en la cadena de valor del sector camaronero, lo que les permite responder ágilmente a las demandas del mercado. Sin embargo, presenta varios tipos de riesgos que impactan la operatividad de la empresa, entre los que podemos mencionar:

Riesgo de tipo de cambio: La alta exposición a la volatilidad cambiaria, especialmente entre el dólar estadounidense y otras monedas, puede desestabilizar los ingresos proyectados por exportaciones y aumentar los costos de insumos importados.

Riesgo de liquidez: La aplicación inadecuada de políticas de crédito y demoras en la recuperación de cuentas por cobrar pueden restringir la liquidez operativa, limitando la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras.

Riesgos operativos: La falta de actualización de procedimientos internos y controles puede dar lugar a errores humanos y fallas en la cadena de suministro, lo que repercute en la calidad del producto y genera costos adicionales.

Riesgo de mercado: La volatilidad de precios en el mercado internacional del camarón, influenciada por factores como la oferta global y barreras arancelarias, puede impactar los ingresos y la competitividad de la empresa.

Riesgo legal: El incumplimiento de normativas locales e internacionales en materia tributaria, ambiental, sanitaria y laboral puede resultar en sanciones económicas e incidir en la estabilidad operativa de la empresa.

Riesgo tecnológico: La dependencia de sistemas informáticos hace que la empresa sea vulnerable a fallos tecnológicos o ciberataques, lo que puede interrumpir operaciones clave y comprometer la integridad de los datos.

En este contexto, los riesgos financieros identificados, se ven agravadas por la falta de planificación estructurada del flujo de caja y la ausencia de procedimientos estandarizados para la gestión contable y financiera, lo que puede llevar a inconsistencias en los registros y a una disminución de la confianza en la información financiera.

Las fluctuaciones no previstas en el tipo de cambio pueden ocasionar reducción en los ingresos proyectados por exportaciones o incrementar los costos de los insumos importados, afectando la operatividad económica de la empresa.

La aplicación inadecuada de políticas de crédito y demoras significativas en la recuperación de cartera, puede generar una restricción en la liquidez operativa de la empresa, condición que limita la capacidad para atender oportunamente los compromisos financieros, tales como el pago a proveedores estratégicos, nómina del personal y servicios para el funcionamiento continuo; además, la falta de una planificación estructurada del flujo de caja y provisiones financieras para enfrentar contingencias refuerzan esta vulnerabilidad, exponiendo a la empresa a un mayor riesgo de interrupción operativa y deterioro de su reputación comercial.

La falta de actualización de los procedimientos internos, desde la recepción de materia prima hasta la entrega final del producto exportado, obedecen a errores humanos, falta de controles internos, fallas en la cadena de frío o en la gestión de inventarios, incidiendo en la calidad del producto, generando costos adicionales. Además, la falta de procedimientos estandarizados para la gestión contable y financiera puede ocasionar inconsistencias en los registros e incidir en la confiabilidad de la información financiera.

La volatilidad de precios por el comportamiento del mercado internacional del camarón es altamente sensible a factores como la oferta global, barreras arancelarias, restricciones sanitarias y preferencias de consumo. Estas condiciones alteran los ingresos proyectados por ventas, la competitividad de la empresa, la excesiva dependencia de clientes concentrados en pocos destinos, lo que constituye una exposición a una pérdida comercial o política en dicho mercado puede tener efectos adversos que repercutan en la operatividad de la empresa.

El incumplimiento de la amplia normativas local e internacional, en materia de regulaciones ambientales, sanitarias, laborales y tributarias como la presentación tardía de declaraciones fiscales, errores en certificados de exportación, o el mal manejo de procesos de devolución de Impuesto al Valor Agregado (IVA), puede acarrear sanciones económicas, pérdida de beneficios tributarios o incluso la suspensión de operaciones, lo que comprometería la estabilidad de la empresa.

La dependencia creciente de sistemas informáticos y plataformas digitales de gestión financiera, logística y comercial hace que la empresa esté expuesta a fallos tecnológicos o ciberataques. La pérdida de información crítica, interrupciones del sistema ERP o la falta de respaldo adecuado pueden paralizar operaciones clave y comprometer la integridad de los datos financieros, consecuentemente la falta de actualizaciones o de un plan de contingencia tecnológica incrementa la exposición ante amenazas en el entorno digital.

En este escenario, la implementación de controles internos eficientes permite a la empresa alcanzar una gestión financiera transparente, lo que se traduce en una reducción

significativa de riesgos y fraudes. Al establecer procedimientos claros y sistematizados, mejora la precisión en el procesamiento de la información financiera y fortalece la toma de decisiones estratégicas, promoviendo la confianza de sus inversionistas y mejorando la reputación de la empresa en el mercado internacional, asegurando su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

La implementación de políticas de gobierno corporativo permitirá la integración adecuada de los procesos que actualmente tiene la empresa para una adecuada gestión financiera y minimizar el impacto en caso de que el riesgo se materialice. Además, al establecer políticas claras y mecanismos de supervisión, mejora la transparencia en las operaciones, fomenta la confianza entre los diferentes grupos de interés y se mitiga el riesgo de conflictos de interés. Este enfoque no solo contribuye a una cultura organizacional ética y responsable, además potencia la sostenibilidad y competitividad de la empresa en el mercado, asegurando su crecimiento y éxito a largo plazo. Según Torres y Ramírez (2021), muchas empresas del sector camaronero carecen de una estructura formal de gobernanza que permita una adecuada supervisión de los riesgos financieros. Esto implica falta de información precisa y actualizada, ocasionando deficiencias que comprometen la toma de decisiones de la gerencia y la inadecuada asignación de recursos que pueden incidir negativamente los márgenes de utilidad, rentabilidad y operatividad de la empresa.

Otra causa detectada es la falta de mecanismos automatizados para análisis de datos y sistemas de información financiera que permitan anticiparse a los riesgos identificados. Aunque en la actualidad la tecnología de análisis de datos ha evolucionado, la gestión financiera en la industria camaronera ha sido limitada y lenta en adoptar estas herramientas para sistematización de información, lo que ha resultado en una reducción de la capacidad

predictiva para un efectivo control de riesgos. Las empresas empacadoras del sector camaronero que no implementan sistemas tecnológicos para la sistematización de sus procesos financieros, monitoreo de indicadores críticos, incluyendo los precios de insumos, la rotación de inventario, las tasas de interés, la aplicación de normativa legal y tributaria que constantemente varía en Ecuador, el tipo de cambio en las exportaciones, tienden a estar mayormente expuestos a fluctuaciones financieras, afectando la estabilidad económica y operatividad que tienen como consecuencia pérdidas económicas; y, dado que las empresas de la industria camaronera tienen constantes recursos económicos, que les permiten asumir pérdidas y continuar siendo rentables, es la razón por la que históricamente no han decidido invertir en mejorar sus sistemas y controles internos. Martínez, P., Ortega, M., & Herrera, S. (2022).

La minería de datos, el análisis predictivo y la inteligencia artificial son tecnologías que pueden contribuir a que las empresas puedan identificar patrones y tendencias en los datos financieros, anticipar riesgos y tomar decisiones basadas en evidencia. La integración de tecnologías emergentes en la gestión financiera puede mejorar significativamente la capacidad de las empresas para anticiparse a riesgos, minimizar errores humanos permitiendo optimizar el control sobre los recursos financieros y mejorar la toma de decisiones estratégicas. Según Torres Sarmiento et al. (2024), la integración de tecnologías emergentes como IA, big data, BIM y plataformas en la nube mejora la gestión financiera y la rentabilidad de proyectos en empresas ecuatorianas. Haro-Sarango (2021) destaca que una estructura basada en los principios del gobierno corporativo favorece la transparencia gerencial. Noboa Velasco (2021), corrobora lo expuesto y añade que tecnologías como blockchain permiten modernizar registros societarios, garantizando la trazabilidad en las operaciones. Adicionalmente, la

implementación de las estrategias de gobierno corporativo promueve la transparencia en las operaciones de la empresa.

Este proyecto de investigación tiene como meta analizar las debilidades identificadas en el área financiera de la empresa "Sabores del Ecuador" y reforzar los mecanismos de control interno, con el propósito de reducir los riesgos financieros previamente identificados, entre ellos los errores humanos asociados al procesamiento manual de la información financiera. A través de la implementación de estrategias de control en el marco del gobierno corporativo, se busca mitigar los riesgos. Al abordar esta problemática, se espera mejorar la gestión financiera de la empresa, promoviendo su sostenibilidad y su crecimiento estratégico en el mediano y largo plazo.

1.3. Justificación

La problemática que se busca resolver está relacionada con la falta de mecanismos efectivos que mitiguen los riesgos identificados en el área financiera de "Sabores del Ecuador", lo que expone a la empresa a vulnerabilidades operativas derivadas de prácticas financieras y contables inadecuadas.

A pesar de que se han propuesto soluciones internas, a través de la implementación de sistemas de control, estas iniciativas no han sido abordados integralmente dentro del marco del gobierno corporativo, lo que demanda la necesidad de adoptar un enfoque sistemático que optimice la gestión interna y garantice el cumplimiento de las normativas externas vigentes en el mercado internacional donde se comercializa el producto para fortalecer la sostenibilidad y la competitividad de la empresa.

Teóricamente, se espera desarrollar un marco conceptual actualizado que contemple una propuesta integral de controles internos orientados a la modernización de los procesos del área financiera, con el fin de mitigar los riesgos identificados. En el ámbito práctico, se formularán estrategias fundamentadas en los principios del gobierno corporativo, lo que contribuirá al fortalecimiento financiero de la empresa. Para lograrlo, se usará un enfoque mixto basado en la propuesta de Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018), quienes plantean una metodología que combina rutas cuantitativas y cualitativas y ofrecen criterios sistemáticos para construir marcos conceptuales, diseñar instrumentos y analizar los datos, lo que permite generar propuestas viables aplicables a la realidad empresarial. Esta combinación permitirá no solo una descripción de la situación actual, sino también la generación de

propuestas viables y aplicables que optimicen la gestión financiera, garantizando así un impacto positivo en la operatividad y sostenibilidad de la empresa en el mercado internacional.

Esta problemática, debe ser abordada a través de un proyecto de investigación que proponga soluciones basadas en el análisis de datos y sistematización de información de "Sabores del Ecuador". La investigación científica proporcionará un marco metodológico para estudiar y comprender los diferentes factores que influyen en los riesgos financieros para fortalecer el marco del gobierno corporativo, promoviendo la adopción de buenas prácticas de supervisión, seguimiento y control de riesgos. Esto mejorará la transparencia y la confianza de los inversores, además de garantizar la sostenibilidad a largo plazo de las empresas en un mercado global cada vez más volátil y competitivo.

La gestión de riesgos financieros en "Sabores del Ecuador", tiene el fin de dimensionar los factores clave que inciden en su estabilidad económica, considerando los riesgos específicos del sector. Uno de los principales desafíos proviene de las dimensiones financieras, ya que los ingresos están directamente ligados a la comercialización del producto en mercados internacionales.

En este contexto, la fluctuación de los precios globales es un factor crítico debido a la libre oferta y demanda, las barreras comerciales y las variaciones en el tipo de cambio. Estos factores obligan a las empresas a contar con un registro y una sistematización adecuada para tomar decisiones estratégicas sobre el retorno de las inversiones. Según López y Sánchez (2021), la falta de estrategias de cobertura en las empresas del sector aumenta la vulnerabilidad frente a cambios inesperados en el mercado, lo que puede generar pérdidas financieras

significativas y reducir la competitividad. Este riesgo puede cuantificarse mediante el análisis de márgenes de ganancia, estabilidad de los ingresos y rentabilidad, además de evaluar las pérdidas potenciales derivadas de eventos de riesgo financiero.

En cuanto a la dimensión operativa, es importante evaluar la capacidad de la empresa para ajustar sus procesos operativos y de distribución a los cambios en el entorno financiero, frecuentemente influenciados por políticas y normativas específicas del sector. Torres y Ramírez (2021) subrayan que la ausencia de mecanismos de control financiero integrados en los procesos productivos limita la capacidad de las empresas para responder eficazmente a riesgos financieros, exponiéndolas a una mayor vulnerabilidad.

Además, es necesario evaluar la dimensión tecnológica para proponer la incorporación de herramientas tecnológicas que sistematicen los procesos para gestionar de manera eficaz los riesgos financieros. Sin embargo, la industria camaronera en general ha enfrentado desafíos significativos en este aspecto, y hasta ahora el sector no ha implementado estas soluciones de manera efectiva, lo que ha limitado su capacidad para mitigar riesgos financieros de forma proactiva.

Por otro lado, el gobierno corporativo desempeña un papel fundamental en la gestión de riesgos financieros. Un marco estructurado de gobierno corporativo fomenta buenas prácticas de gestión y contribuye a la transparencia y a la toma de decisiones más informadas en la administración de recursos financieros. Rodríguez y Gómez (2020) señalan que la implementación de principios de gobierno corporativo mejora la supervisión financiera, genera confianza en los inversores y disminuye la exposición a riesgos financieros. Esta dimensión es

indispensable para que las empresas del sector camaronero adopten una cultura organizacional centrada en la sostenibilidad y el control de riesgos a largo plazo.

En resumen, la relevancia de esta investigación radica en su capacidad para mejorar la gestión de riesgos financieros de "Sabores del Ecuador", empresa perteneciente al sector camaronero, considerado clave para la economía ecuatoriana, por tratarse de uno de los principales productos de exportación del país. Su producción y comercialización contribuyen significativamente al ingreso de divisas y al Producto Interno Bruto nacional. La implementación de buenas prácticas de gestión de riesgos fortalecerá la estabilidad financiera de la empresa y, mediante el desarrollo de estrategias adecuadas, abordará las deficiencias actuales en los procesos financieros internos, todo en el marco del gobierno corporativo.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Diseñar estrategias de control alineadas con los principios del gobierno corporativo, a través de la evaluación de la gestión de riesgos financieros de "Sabores del Ecuador", mediante la aplicación de los criterios establecidos por la norma ISO 31000:2018, para la optimización de la toma de decisiones en la empresa.

1.4.2. Objetivos específicos

- Definir conceptos claves relacionados con la gestión de riesgos financieros y su integración en las políticas de gobierno corporativo, de acuerdo con los

principios establecidos por la norma ISO 31000:2018, con el fin de establecer un marco teórico que sirva de referencia para el planteamiento de una propuesta de estrategias de control.

- Examinar la situación actual de la gestión de riesgos financieros a través de un estudio de campo que incluya entrevistas, revisión de procedimientos internos e índices financieros, para la identificación, análisis, evaluación y gestión de los riesgos.
- Diseñar un plan integral de gestión de riesgos que incorpore un sistema de monitoreo y evaluación, mediante la medición de indicadores y la verificación de evidencias documentales, asegurando la efectividad y adaptabilidad de las estrategias de control, promoviendo la transparencia, la sostenibilidad y la mejora continua en el marco de la gobernanza organizacional.

1.5. Caracterización del contexto donde desarrolla el problema

El presente estudio se centrará en la identificación y gestión de riesgos financieros en una empresa empaadora de la industria camaronera, con un enfoque basado en el gobierno corporativo. La investigación se llevará a cabo en un período de cuatro meses, durante los cuales se analizarán los riesgos, se evaluarán los controles existentes y se propondrán estrategias de mitigación. La implementación de estas estrategias será responsabilidad de la empresa, considerando la participación de directivos financieros, auditores internos y responsables de operaciones, quienes desempeñan un rol importante en la toma de decisiones y la supervisión del control financiero.

2. REFERENTES CONCEPTUALES

La gestión de riesgos financieros constituye un pilar fundamental en la sostenibilidad de las empresas, especialmente en sectores expuestos a fluctuaciones de mercado y normativas internacionales, como la industria camaronera. Esta área de estudio se enfoca en identificar, analizar y mitigar eventos que puedan afectar negativamente la estabilidad financiera de una organización.

En este contexto, los riesgos financieros identificados para “Sabores del Ecuador, pueden resumirse en cuatro categorías principales: riesgo de mercado, riesgo de crédito, riesgo de liquidez y riesgo operativo. Brigham y Ehrhardt (2021) explican que el riesgo de mercado se relaciona con la variabilidad de los precios, tasas de interés y tipo de cambio; el riesgo de crédito con la posibilidad de incumplimiento por parte de contrapartes; el riesgo de liquidez con la capacidad de convertir activos en efectivo sin pérdida significativa de valor; y el riesgo operativo con fallas internas o externas en los procesos empresariales.

En el ámbito de la industria camaronera ecuatoriana, estos riesgos se manifiestan a través de la volatilidad de los precios internacionales del camarón, la exposición a fluctuaciones cambiarias, las restricciones en el acceso a financiamiento y las falencias operativas dentro de la cadena de valor.

La Norma ISO 31000:2018, establece bases y directrices fundamentales para la gestión de riesgos organizacionales, promoviendo un enfoque sistemático, estructurado y basado en evidencia. (International Organization for Standardization [ISO], 2018). Es uno de los

principales marcos conceptuales que sustentan la propuesta, la cual establece criterios, directrices y procesos para la identificación, evaluación y mitigación de riesgos en cualquier organización y enfatiza la importancia de integrar la gestión de riesgos en los procesos estratégicos y operativos, asegurando un enfoque estructurado, sistemático y basado en evidencia. Su aplicación en “Sabores del Ecuador”, permitirá mejorar la toma de decisiones, reducir la incertidumbre y aumentar la resiliencia empresarial.

En términos de gobierno corporativo, esta investigación se apoya en el Modelo COSO ERM (Enterprise Risk Management), el cual plantea una visión integral de la gestión de riesgos en las organizaciones, articulando el control interno con la estrategia empresarial. Según este modelo, el control interno y la gobernanza corporativa deben estar alineados para garantizar una adecuada supervisión de los riesgos financieros, mejorando la transparencia y eficiencia en la administración de recursos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2017).

Adicionalmente, el control interno y la auditoría constituyen mecanismos clave para la mitigación de riesgos financieros. Las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), especialmente la NIA 315 y la NIA 330, proporcionan lineamientos para la identificación y valoración de los riesgos de incorrección material y para la respuesta del auditor frente a los mismos (International Federation of Accountants [IFAC], 2020).

El diseño e implementación de un sistema de control interno efectivo permite a las organizaciones prevenir fraudes, asegurar la integridad de la información financiera y promover la eficiencia operativa. En empresas exportadoras empacadoras de camarón, la

auditoría juega un papel fundamental en la evaluación de la exposición al riesgo y en la propuesta de recomendaciones para su mitigación.

La analítica de datos se ha convertido en una herramienta fundamental en la identificación, evaluación y gestión de riesgos financieros. A través de técnicas que incluyen la minería de datos, el análisis predictivo y la visualización interactiva, es posible detectar patrones de comportamiento inusuales, anticipar eventos adversos y tomar decisiones informadas basadas en datos. Zhao et al. (2022).

Para la evaluación de riesgo, el uso de indicadores clave de desempeño (KPIs) como el índice de liquidez, el retorno sobre activos (ROA) o el índice de cobertura de intereses permite evaluar el impacto de los riesgos financieros en la empresa y diseñar estrategias de control efectivas. Además, metodologías Value at Risk (VaR) proporcionan una cuantificación precisa del nivel de exposición al riesgo en un horizonte temporal determinado y con un nivel de confianza específico.

En la elaboración de los referentes conceptuales para el proyecto "Gestión de riesgos financieros en una empresa empacadora de la industria camaronera: Estrategias de control en el marco del gobierno corporativo", se presentarán los conceptos fundamentales que sustentan el análisis de los riesgos inherentes a la industria camaronera y las prácticas de gestión adecuadas para su control. Esta introducción teórica permitirá un entendimiento integral de las variables críticas que afectan la estabilidad financiera de las empresas del sector.

Riego Financiero.- probabilidad de que factores económicos, internos o externos, como la volatilidad de precios y tipo de cambio, influyan en los resultados financieros de la empresa; y la gestión de riesgos financieros.

Gestión de Riesgos Financieros.- conjunto de métodos y estrategias diseñadas para identificar, analizar, mitigar y monitorear de manera oportuna y efectiva los riesgos financieros, tanto internos como externos, contribuyendo al cumplimiento de metas y objetivos establecidos por la empresa asegurando su sostenibilidad.

Control de Riesgos.- se refiere a la identificación, análisis, evaluación y priorización de los riesgos financieros relevantes para la empresa, seguido de una propuesta de medidas que minimicen o eliminen el impacto de dichos riesgos financieros.

Empresa empackadora de camarón. - es una organización dedicada a procesar y comercializar camarones de acuicultura de una manera sostenible con el medio ambiente y con la sociedad, dirigida por profesionales calificados que aplican las mejores técnicas de calidad y control en los procesos. Su exposición a riesgos financieros se debe a factores internos identificados y factores externos incluyendo el precio internacional del camarón, insumos importados, condiciones climáticas y normativa de exportación.

Gobierno corporativo. - conjunto de principios, normas y procedimientos que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa. Tiene la finalidad de garantizar la transparencia, la eficiencia, la responsabilidad de los directivos, el

cumplimiento de los derechos de los accionistas y otros interesados. Implica prácticas de transparencia, ética y rendición de cuentas.

Control interno. - conjunto de políticas, procesos, procedimientos implementados en la empresa para gestionar adecuadamente los procesos internos, asegurar la integridad de las gestiones y registros financieros para la efectividad y eficiencia de sus operaciones, y mitigar riesgos financieros incluyendo la diversificación de proveedores, cobertura cambiaria, evaluación de créditos, manejo de liquidez entre otros definidos en la matriz de riesgos.

Variables claves de la propuesta.- riesgo de tipo de cambio, riesgo de crédito (clientes), riesgo de liquidez, riesgo operativo (procesos financieros), eficiencia del control interno, cumplimiento normativo y prácticas de Gobierno Corporativo.

Análisis de Datos.- el análisis de datos será la herramienta principal de evaluación con la finalidad de obtener información útil para sustentar los objetivos del proyecto, y sus recomendaciones y conclusiones, a través de entrevistas, análisis de documentos, estadísticas, entre otros, se obtendrán datos para tabulación, análisis y conclusiones.

Auditoría Interna.- es un proceso independiente, objetivo y de evaluación diseñado para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. La auditoría interna ayuda a una empresa a cumplir sus objetivos mediante un enfoque sistemático, evaluando la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y gobernanza.

Cumplimiento Normativo.- Durante todas las etapas del proyecto, se observará estrictamente el cumplimiento de las normativas, políticas institucionales y procedimientos establecidos tanto por la universidad como por la empresa objeto de estudio. La recolección y utilización de datos, documentos e información relevante se llevará a cabo con fines exclusivamente académicos, en estricto apego a criterios éticos y metodológicos. Asimismo, se garantiza que el nombre de la empresa y toda información sensible proporcionada se mantendrán en reserva, resguardando su confidencialidad conforme a los principios de responsabilidad y respeto institucional.

2.1. Explicación teórica y justificación del modelo utilizado para el desarrollo del proyecto

La literatura sobre gestión de riesgos financieros en la industria camaronera ha abordado diversas dimensiones del problema, desde la exposición a fluctuaciones de precios hasta la implementación de estrategias de cobertura y control financiero. Diversos estudios han destacado que la alta dependencia de mercados internacionales y la inestabilidad del tipo de cambio constituyen factores críticos que afectan la rentabilidad del sector.

Carrión Armijos, A. M. (2018), en la investigación "Planeación y control financiero para optimizar los resultados de la Empresa Camaronera Rodlarok S.A. de la Ciudad de Machala, Provincia de El Oro", propone un enfoque práctico de planeación y control financiero para la empresa familiar Rodlarok S.A. Este estudio se centra en la implementación de estrategias que permitan mejorar la eficiencia operativa y maximizar los resultados empresariales, destacando la importancia de una adecuada planificación, control y gestión financiera para optimizar resultados empresariales que le permitan enfrentar los desafíos del mercado, contribuyen a la sostenibilidad a largo plazo de la empresa y a mejorar la competitividad en la industria.

Chavarrea Yanes, A. C., y Quimis Choez, M. J. (2024), desarrollaron el tema "Gestión de riesgos y continuidad del negocio en la compañía camaronera FERASA S.A.", en la cual analizan los riesgos financieros y operativos que enfrenta la empresa. Su investigación propone estrategias basadas en un enfoque mixto que combina encuestas, entrevistas y análisis de datos financieros. Este enfoque permite una comprensión integral de los desafíos que afectan la

continuidad del negocio, ofreciendo soluciones prácticas y adaptadas a las necesidades del sector camaronero.

García Loor, K. V., y Sánchez Pincay, L. P. (2019), con su proyecto "Diseño de un modelo de gestión de riesgo ambiental basado en la norma ISO 31000", desarrollado para una empresa exportadora de mango, presenta un marco estructurado para la identificación, evaluación y tratamiento de riesgos. Aunque su enfoque es ambiental, las metodologías y estrategias propuestas son adaptables a la gestión de riesgos financieros, proporcionando un modelo integral que puede ser implementado en diversas industrias, incluyendo el sector camaronero.

Según Lindao Domínguez (2023), el análisis de liquidez, endeudamiento y rentabilidad en las empresas camaroneras de Santa Elena revela una recurrente dependencia de la deuda, lo que incrementa su exposición a riesgos financieros. Este diagnóstico se complementa con el estudio de Moreno Moreno y Ramírez Blacio (2020), quienes aplican el modelo Z de Altman para identificar señales tempranas de insolvencia. Además, el trabajo de Quintanilla Castellanos et al. (2024) ofrece una visión integral del desempeño económico-financiero de la industria camaronera en el país, lo que evidencia la necesidad de proponer estrategias para la gestión de riesgos en este sector.

Maldonado Núñez, A. I., Uquillas Granizo, G. G., y Tello Núñez, C. L. (2022), en su artículo "Avances en la gestión de riesgos: modelo ISO 31000 y enfoques actuales", publicado en la Revista Científica FIPCAEC, presentan un análisis sobre la implementación de la norma ISO 31000 y su aplicabilidad en la gestión de riesgos en las organizaciones. Destacan cómo

esta norma se alinea con principios de transparencia y gobernanza, fortaleciendo así la transparencia y mejorando la gobernanza corporativa. Proporciona un marco adecuado para la identificación y mitigación de riesgos, lo que resulta imprescindible para la sostenibilidad organizacional.

Mora Yaure, E. A., Morocho Román, Z. P., y León Serrano, L. A. (2023) en su artículo "Evaluación del control interno en la gestión financiera y contable de las empresas camaroneras de la ciudad de Machala", publicado en Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, analizan los controles internos y su impacto en la confiabilidad financiera de las empresas del sector. Su trabajo proporciona información que puede ser utilizada para diseñar estrategias de monitoreo efectivas, contribuyendo así a mejorar la gestión financiera y contable en las camaroneras.

Rodríguez Quimí, E. L. (2023), en su trabajo, “Aplicación de la norma ISO 31000:2018 para mejorar la gestión de riesgos de la empresa Mirapez S.A. cantón Santa Elena, Ecuador”, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, propone un plan de gestión de riesgos basado en los lineamientos de la norma ISO 31000:2018, que incluye una evaluación de riesgos, demostrando una mejora del 51% en los resultados de la empresa. Su investigación se puede utilizar como referencia metodológica para la aplicación práctica de la norma ISO 31000 en sectores exportadores, lo que evidencia su contribución en la optimización de la gestión de riesgos en el ámbito empresarial.

Tandazo Muñoz, M. A., Cedeño Urdanigo, C. E., Venegas Rubio, N. B., y Carrera Núñez, C. G. (2024), con su trabajo "Diseño del sistema de gestión de riesgos (ISO

31000:2018) para el departamento de operaciones y logística de Industrias Alimenticias Ecuador S.A.", desarrolla un sistema integral de gestión de riesgos que incluye monitores y controles específicos. Este diseño es adaptable al sector camaronero, lo que evidencia su aplicabilidad en diferentes contextos dentro de la industria alimentaria. Su trabajo contribuye significativamente a la mejora de los procesos de gestión de riesgos en empresas del sector.

Otros estudios han abordado la necesidad de fortalecer los sistemas de información y control financiero en el sector camaronero. Mora Yaure et al. (2023), identificaron debilidades en los sistemas de control contable-financiero, lo que limita el aprovechamiento efectivo de la información financiera para la toma de decisiones. Adicionalmente, Carrión Pacheco (2022), evidenció la falta de herramientas tecnológicas en logística, incidiendo en la eficiencia y adaptabilidad ante fluctuaciones del mercado. Suárez Morán (2019), propuso un sistema de control interno para cuentas por cobrar, mejorando la supervisión financiera y reduciendo riesgos de liquidez en una empacadora camaronera.

Las empresas camaroneras que no disponen de herramientas tecnológicas avanzadas para la sistematización de riesgos tienen una capacidad de respuesta limitada ante eventos inesperados del mercado. En este contexto, la automatización del control financiero y la adopción de modelos predictivos basados en inteligencia artificial se presentan como soluciones innovadoras para mejorar la gestión de riesgos en la industria. Estas tecnologías permiten una identificación más rápida de amenazas y una toma de decisiones más informada, fortaleciendo así la capacidad de las empresas para adaptarse a las fluctuaciones del mercado.

No obstante, a pesar de los avances en la literatura, persisten brechas en el conocimiento relacionadas con la integración efectiva de la gestión de riesgos financieros dentro del marco de gobierno corporativo en empresas empacadoras de camarón. La mayoría de los estudios previos han abordado estos aspectos de manera independiente, sin considerar una visión integral que combine ambos enfoques. Esta investigación busca cerrar esta brecha al desarrollar un modelo estratégico que permita identificar y mitigar los riesgos financieros y promover una cultura organizacional basada en los principios de gobierno corporativo y control interno.

2.2. Bases legales y normativas

La gestión de riesgos financieros en la industria camaronera debe regirse por normativas nacionales e internacionales que establecen lineamientos para la transparencia y sostenibilidad en la administración de recursos. En este contexto, la norma ISO 31000:2018 - Gestión del Riesgo se presenta como la principal norma de referencia, proporcionando un marco global para la evaluación y tratamiento de los riesgos en cualquier organización. Su implementación en empresas camaroneras permite estructurar procesos de control más eficientes, garantizando la continuidad operativa y la estabilidad en la gestión financiera.

En Ecuador, la regulación del sector camaronero está enmarcada en normativas incluyendo el Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), que establece las directrices para la exportación y el comercio exterior, considerando requisitos para la gestión financiera y de riesgos en empresas que operan en mercados internacionales. Además, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador establece normas sobre la

transparencia financiera y el gobierno corporativo que deben ser observadas por las empresas del sector.

A nivel financiero, el Código Monetario y Financiero del Ecuador regula el acceso al financiamiento y la administración de riesgos en empresas exportadoras, incluyendo aspectos relacionados con las tasas de interés, la estabilidad del tipo de cambio y la supervisión de prácticas financieras responsables.

A nivel bancario, la Superintendencia de Bancos, o SB, es el organismo que se encarga de supervisar y controlar a las entidades del sistema financiero y al sistema nacional de seguridad social, con el objetivo de proteger al usuario financiero, expide las normas de control para entidades financieras, que establecen políticas para la administración integral de riesgos (crédito, liquidez, mercado), controles internos y límites de tolerancia al riesgo, aplicables a sectores productivos bajo marcos de gobierno corporativo.

Por otra parte, los lineamientos del Comité de Basilea sobre supervisión bancaria son relevantes en la gestión de riesgos financieros, ya que establecen criterios para la evaluación del riesgo de crédito y la liquidez en las empresas que dependen de financiamiento externo. La adopción de estos criterios permite fortalecer la resiliencia financiera de las empresas camaroneras, minimizando el impacto de crisis económicas y volatilidades en el mercado.

En el ámbito de gobierno corporativo, el Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo emitido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) establece recomendaciones sobre transparencia, responsabilidad y control interno que

son aplicables a empresas del sector camaronero. La implementación de estos principios facilita la toma de decisiones estratégicas y mejora la relación con inversionistas, clientes y entes reguladores.

2.3. Marco Normativo

El entorno normativo ecuatoriano establece las siguientes leyes que regulan la actividad contable y financiera de las empresas, entre las que podemos citar:

- Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)
 - NIIF 7 – Instrumentos Financieros: Información a Revelar: Establece los requerimientos para revelar información que permita evaluar la naturaleza y extensión de los riesgos derivados de los instrumentos financieros.
 - NIIF 9 – Instrumentos Financieros: Regula la clasificación, medición y deterioro de activos financieros, además del reconocimiento del riesgo crediticio esperado.
- El Código Orgánico Monetario y Financiero, emitido y publicado el 12 de septiembre de 2014, reformado el 27 de marzo de 2025, establece la regulación para el sistema financiero ecuatoriano y el control de las entidades que forman parte del sistema productivo, como las empresas exportadoras, incluyendo lineamientos para la gestión de riesgos financieros.
- El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI, publicado el 29 de diciembre de 2010, reformado el 30 de enero de 2024, norma todas las personas

naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional.

- El Código de Comercio, publicado el 29 de mayo de 2019, reformado el 07 de febrero de 2023, rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles y los actos y contratos de comercio.
- La Ley de Compañías, emitida y publicada el 05 de noviembre de 1999, reformada según Registro Oficial Nro. 312 del 27 de marzo de 2025, y su reglamento, contempla lineamientos sobre la estructura de control interno, la presentación de información financiera y la responsabilidad de los administradores en la gestión de riesgos. Además, incluye normativas específicas sobre prácticas de Gobierno Corporativo, orientadas a mejorar la transparencia, la rendición de cuentas, deberes fiduciarios y la protección de intereses de los accionistas.
- El Servicio de Rentas Internas dicta reglas para la presentación de estados financieros auditados, control de riesgos fiscales y revelación de operaciones con partes relacionadas, que pueden incidir en la evaluación del riesgo financiero de la empresa.
- La Ley Orgánica para el Desarrollo de la Acuicultura y Pesca, publicada el 21 de abril de 2020, reformada el 08 de mayo de 2023, establece el régimen jurídico para el desarrollo de las actividades acuícolas y pesqueras en todas sus fases de extracción, recolección, reproducción, cría, cultivo, procesamiento, almacenamiento, distribución, comercialización interna y externa, y actividades conexas.
- El Acuerdo Ministerial Nro. 16, publicado el 22 de febrero de 2000, reformado el 29 de junio de 2006, expide regulaciones para los procesos de verificación del importador, de los productos pesqueros y acuícolas que el Ecuador exporte hacia los países que requieran que estos sean elaborados bajo los principios HACCP.

- La Normativa Técnica Sanitaria Sustitutiva para Alimentos Procesados, Plantas Procesadoras, Establecimientos de Distribución, Comercialización y Transporte de Alimentos Procesados y de Alimentación Colectiva, publicada el 20 de enero de 2023, reformada el 08 de febrero de 2023, establece las condiciones de Buenas Prácticas de Manufactura para plantas procesadoras de alimentos, los requisitos que deben cumplir los procesos de fabricación, producción, elaboración, preparación, envasado, empacado, maquila, transporte, almacenamiento, importación, distribución y comercialización de alimentos procesados para consumo humano.
- Reglamento y normativa interna de la empresa empacadora de camarón "Sabores del Ecuador".

Este marco normativo y regulatorio proporciona la base para la formulación de estrategias de gestión de riesgos financieros en la empresa empacadora en estudio, asegurando que las propuestas desarrolladas en esta investigación sean coherentes con los estándares internacionales y las regulaciones nacionales aplicables.

3. METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN QUE SOPORTA LA PROPUESTA

3.1. Actores de interés para la propuesta

Con el fin de alcanzar el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, se empleará un enfoque metodológico mixto, el cual integra técnicas cualitativas y cuantitativas. Esta combinación metodológica permitirá una mejor comprensión de la propuesta, proporcionando evidencia numérica y contextual sobre los riesgos financieros a los que se enfrenta "Sabores del Ecuador".

Desde la perspectiva cuantitativa, se analiza la magnitud de los riesgos financieros a través del análisis de los estados financieros, indicadores clave de desempeño (KPIs) y herramientas estadísticas. En paralelo, el enfoque cualitativo permite evidenciar la percepciones y experiencias de los actores de la empresa mediante entrevistas y cuestionarios estructurados, permitiendo explorar el nivel de madurez en la gestión de riesgos, la efectividad de los controles implementados y la cultura organizacional en torno al gobierno corporativo.

La convergencia de ambos enfoques sustentará la validez para la implementación de la propuesta, ya que proporciona una mirada integral de los factores que inciden en la gestión de riesgos financieros, facilitando la formulación de estrategias coherentes con la realidad interna de la empresa y el entorno externo en el que realiza sus operaciones.

El diseño metodológico adoptado es de tipo descriptivo y exploratorio. El enfoque descriptivo permite caracterizar las principales amenazas financieras de la empresa y evaluar

cuantitativamente su exposición a dichos riesgos. El componente exploratorio facilita el análisis de las estrategias de control existentes, su adecuación al marco normativo vigente, y la percepción de los actores internos de “Sabores del Ecuador”, respecto a la eficacia del sistema de control y gobernanza corporativa.

Este diseño se estructura sobre los principios establecidos por la norma ISO 31000:2018 respecto de la gestión del riesgo, la cual se usa como guía para el proceso de identificación, evaluación, tratamiento y monitoreo de los riesgos financieros. Se utilizan matrices de probabilidad e impacto para clasificar los riesgos, establecer niveles de tolerancia, protocolos de documentación, reporte y comunicación dirigidos a la alta gerencia. Esta base metodológica internacional permite el uso práctico de los resultados y su aplicación.

3.2. Técnicas de recolección de información/datos

La población objetivo corresponde a las empresas empacadoras de camarón en Ecuador, particularmente aquellas ubicadas en la ciudad de Guayaquil. Se selecciona como caso de estudio a una empresa líder del sector, cuya relevancia y trayectoria permiten un acceso confiable a información clave y aseguran la pertinencia del análisis. Esta elección estratégica busca gestionar un análisis representativo que contribuya a una mejor comprensión de las prácticas y desafíos en la industria de empacadoras de camarón en el país.

3.2.1. Fuentes de información

Estados financieros: Análisis de balances generales, estados de resultados y flujos de efectivo, que permiten cuantificar los riesgos financieros y analizar indicadores clave

relacionados con la liquidez, el nivel de endeudamiento y la rentabilidad operativa de la empresa.

Documentos internos: Revisión de políticas de control de riesgos, informes de auditoría interna, lineamientos de gobierno corporativo y registros vinculados al cumplimiento normativo, con el fin de identificar debilidades estructurales y oportunidades de mejora en la gestión financiera..

Entrevistas semiestructuradas: Dirigidas a directivos, auditores internos y responsables del área de riesgos, estas entrevistas permitieron recabar información cualitativa sobre la percepción institucional respecto a los controles existentes y el grado de madurez alcanzado en la gestión integral de riesgos.

Cuestionarios estructurados: Aplicados a colaboradores de áreas estratégicas, con el objetivo de evaluar la efectividad de los procedimientos de control implementados, así como el nivel de adherencia a los principios del buen gobierno corporativo.

3.2.2.Etapas del proceso

Análisis documental: recopilación, clasificación y revisión sistemática de documentos internos y fuentes externas relevantes, incluyendo estados financieros, informes de auditoría, normativas institucionales y marcos referenciales (ISO 31000:2018, COSO ERM). Esta etapa permitió contextualizar el entorno operativo y financiero de la empresa, así como identificar riesgos potenciales a partir de evidencia documental.

Entrevistas semiestructuradas: entrevistas dirigidas a directivos, auditores y responsables de gestión de riesgos con el fin de recabar información cualitativa sobre percepciones, prácticas actuales, vulnerabilidades del sistema de control interno y nivel de implementación de estrategias de mitigación.

Cuestionarios estructurados: Se diseñaron y aplicaron cuestionarios para colaboradores de áreas operativas y administrativas, con el propósito de obtener datos sistematizados sobre la eficacia de los controles internos, el grado de cumplimiento de políticas corporativas y la cultura organizacional en torno a la gestión de riesgos.

3.2.3.Participantes o áreas clave dentro de la empresa

Departamento de Finanzas: responsable del manejo de la información contable, la preparación de estados financieros y la presentación de indicadores.

Dirección de Auditoría Interna y Control de Riesgos: Encargada de supervisar los procedimientos internos de mitigación y seguimiento de los riesgos financieros y operativos.

Personal operativo: Aquel que, en sus tareas cotidianas, tiene contacto directo o indirecto con la gestión de riesgos, ya sea por la administración de inventarios, la compra de insumos o la relación con proveedores.

3.3. Plan de recolección y análisis de la información

3.3.1. Matriz de Riesgo

Se construyó una matriz de riesgos conforme a la metodología ISO 31000:2018, considerando dos ejes: impacto y probabilidad. Cada riesgo identificado se evalúa en función de su gravedad potencial (impacto) y su frecuencia estimada (probabilidad), permitiendo calcular el riesgo inherente y posteriormente el riesgo residual, una vez aplicados los controles existentes.

3.3.2. Indicadores Financieros Clave (KPIs)

Se calculan indicadores como el índice de liquidez corriente, la prueba ácida, la ratio de endeudamiento, la relación deuda-capital y el Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE). Estos KPIs permiten diagnosticar el estado financiero de la empresa, identificar posibles señales de alerta y correlacionar la información cuantitativa con los riesgos mapeados.

3.3.3. Mapas de Calor

La matriz de riesgos se traduce en un mapa de calor que ubica visualmente los eventos de mayor peligrosidad. Esta representación gráfica facilita la toma de decisiones, la priorización de riesgos críticos y la asignación eficiente de recursos para mitigación.

3.3.4. Análisis Estadístico y Cualitativo

Los datos cuantitativos se procesan mediante estadística descriptiva usando Excel y herramientas complementarias. Las entrevistas y cuestionarios se analizan mediante

codificación y análisis de contenido, identificando patrones comunes, contradicciones y temas emergentes relacionados con el control de riesgos y el gobierno corporativo.

3.3.5. Impacto

Se identifican las posibles consecuencias que acarrearía cada riesgo si llegara a materializarse. Para ello se evaluaron nueve dimensiones que, en conjunto, muestran el abanico de afectaciones a la empresa:

- *Financiero (FINAN.)*: Pérdidas monetarias, interrupción de ingresos y posibles incumplimientos de obligaciones crediticias.
- *Disponibilidad (DISPON)*: Tiempo de inoperatividad de sistemas o procesos críticos, comprometiendo la continuidad de las operaciones.
- *Reputacional (REPUT)*: Efectos sobre la imagen de la empresa ante accionistas, clientes, medios de comunicación o entes reguladores.
- *Clientes (CLI.)*: Capacidad de atender la demanda y conservar contratos clave.
- *Cumplimiento (CUMPLI.)*: Sanciones legales o fiscales por incumplir con normativas y regulaciones vigentes.
- *Proceso (PROC)*: Alteraciones en la ejecución normal de actividades, que obstaculicen el logro de objetivos operativos específicos.
- *Seguridad de la Información (SEG. INF)*: Riesgos de filtración, corrupción o pérdida de datos, con repercusiones en la confidencialidad e integridad de la información.
- *Ambiental (AMBI.)*: Posibles multas o clausuras por infracciones a las disposiciones ecológicas, con consecuencias definitivas o difíciles de revertir.

- *Salud y Seguridad Ocupacional (SSOO)*: Probabilidad de accidentes, desde lesiones menores hasta incidentes graves con secuelas permanentes.

Cada dimensión evaluada se califica utilizando una escala ordinal del 1 (muy bajo) al 5 (crítico), conforme a los criterios establecidos en la Tabla 2. Esta escala permite determinar el nivel de impacto potencial que un evento de riesgo podría generar en la empresa. Por ejemplo, una calificación de 5 en la dimensión financiera refleja pérdidas significativas que podrían comprometer seriamente la continuidad operativa, el cumplimiento de obligaciones crediticias o el pago de dividendos. En contraste, una puntuación de 2 o 3 representa afectaciones de carácter manejable o moderado, sin implicar una amenaza inmediata para la estabilidad financiera de la empresa.

Tabla 1 Calificación de los criterios de evaluación del impacto.

	FINAN.	DISPON	REPUT	CLI.	CUMPLI.	PROC	SEG. INF	AMBI.	SSOO
5- Crítico									
4- Alto									
3- Medio									
2- Bajo									
1-Muy bajo									

Nota: Presenta la escala de calificación de impacto en nueve dimensiones, donde cada nivel corresponde a escenarios previamente definidos de consecuencias y umbrales cuantitativos para la organización (Autoría propia).

3.3.6. Probabilidad

Este componente valora la frecuencia estimada con la que el evento podría ocurrir. Según la Tabla 2, se contemplan cinco niveles que van de 1 (Muy Improbable) a 5 (Muy Probable), correlacionados con intervalos de tiempo de ocurrencia (por ejemplo, una vez cada cinco años para un escenario muy improbable o una vez a la semana para riesgos muy frecuentes). Asignar estos valores facilita la identificación de los peligros que merecen mayor vigilancia, ya que una probabilidad alta, combinada con un impacto elevado, representa una amenaza significativa para la estabilidad financiera y operativa de la compañía.

Tabla 2 Probabilidad basada en la frecuencia de ocurrencia de los hechos

Código color	Grado de escala de frecuencia	Indicador	Probabilidad	Descripción
	5	Muy probable	$90\% \leq 100\%$	Una vez a la semana o mas
	4	Probable	$76\% \leq 89\%$	Una vez al mes
	3	Moderado	$51\% \leq 75\%$	Una vez al trimestre
	2	Bajo	$26\% \leq 50\%$	Una vez al año
	1	Muy improbable	$0\% \leq 25\%$	Una vez cada 5 años o mas

Nota: ilustra la escala de probabilidad de ocurrencia de eventos de riesgo, en la cual cada nivel se asocia a un rango porcentual de probabilidad y a una frecuencia esperada de ocurrencia, facilitando la cuantificación sistemática de la posibilidad de materialización de los riesgos. (Autoría propia).

La combinación de las dimensiones de impacto y probabilidad genera el riesgo inherente. Este indicador permite clasificar los eventos en un mapa de calor (5x5), donde las celdas de mayor valor indican situaciones que requieren atención prioritaria. Un riesgo que obtenga calificaciones altas en ambos ejes, como 5 (Crítico) en impacto y 4 (Probable) en probabilidad, se ubicará en la zona "roja" del mapa, lo que implica la necesidad de planes de contingencia y la asignación de recursos para su mitigación. En contraste, los escenarios con valores bajos en ambas dimensiones pueden ser gestionados mediante un monitoreo constante y controles menos rigurosos.

3.3.7. Características de la Matriz de Riesgo

La matriz de riesgos elaborada para este proyecto agrupa la información clave en un solo documento, facilitando la lectura y el entendimiento global de la exposición a riesgos financieros y operativos. Se distinguen varios apartados:

Información de Ciclo de Negocios: Incluye el código y nombre del proceso, la clasificación (clave, estratégico, apoyo), su descripción y cualquier soporte documental relevante (políticas internas, manuales). De este modo, se logra ubicar el lugar preciso en la organización donde ocurre cada riesgo.

Información de Riesgos: Se asigna un código alfanumérico a cada riesgo, con su título y una descripción que aclare las circunstancias que originan el evento. Adicionalmente, se especifica el factor de riesgo (estratégico, operacional, financiero o cumplimiento) y el grupo de riesgo correspondiente. Esta sección ayuda a comprender las causas, naturaleza y entorno de cada amenaza.

Evaluación del Impacto: Acorde con las dimensiones ya mencionadas (Financiero, Disponibilidad, Reputacional, Clientes, Cumplimiento, Proceso, Seguridad de la Información, Ambiental, Salud y Seguridad), se determina la calificación de impacto en cada categoría. Esto proporciona una visión multidimensional de las posibles repercusiones, evitando centrar el análisis en un solo eje.

Calificación del Riesgo: Se integran las puntuaciones de impacto y probabilidad para calcular el riesgo inherente, el cual se expresa como el producto de ambas variables. Paralelamente, se obtiene una ponderación que ayuda a ubicar el riesgo en el mapa de calor, resaltando aquellos más críticos.

Información de Controles: En esta parte se describe el código del control, su objetivo, la actividad concreta de mitigación (preventiva, detectiva o correctiva), la frecuencia (diaria, semanal, mensual) y la naturaleza (manual, automática, asistida por computador). Se determina si el control es clave o de soporte, y se asignan responsables tanto de su ejecución como de su supervisión. Además, se señala cuál área o puesto de trabajo es más vulnerable ante el evento.

Evaluación después de ejecutar el control (Riesgo Residual): Tras considerar la efectividad de los controles, se determina el riesgo que queda pendiente. Este “riesgo residual” sugiere la necesidad de implementar o reforzar planes de acción si aún se observa un nivel de exposición significativo.

Tabla 3 Características de la Matriz de Riesgo

Tipo	Campos Aplicables
Información de Ciclo de Negocios	Código del Proceso, Nombre del proceso, Clave / Soporte
Información de Riesgos	Código de Riesgos, Título del riesgo, Descripción del Riesgo, Factor de Riesgo, Grupo de Riesgo
Evaluación del impacto	Financiero, Disponibilidad, Reputacional, Clientes, Cumplimiento, Proceso, Seguridad de la Información, Ambiental, Salud y Seguridad ocupacional.
Calificación del Riesgo	Impacto, Probabilidad, Riesgo inherente, Ponderación del Riesgo para Mapa de calor
Información de Controles	Código del Controles, Objetivo del control, Título del control, Actividad de Control, Clave o Soporte, Importancia del control

(estratégico/financ/cumplim/operación, Método del control, Frecuencia del control, Naturaleza del control, Tipo de control (Preventivo - detectivo), Dueño de Control, Posición vulnerable al riesgo, Supervisor / Jefe Inmediato dueño control

Evaluación

Riesgo residual

luego de ejecutar control

Nota: sintetiza las principales categorías y campos que componen la Matriz de Riesgos, desde la definición de procesos y riesgos hasta la evaluación del impacto, la probabilidad y el riesgo residual tras los controles. Elaboración propia.

Aplicación y Beneficios del Modelo: La construcción de esta matriz se sustenta en un primer levantamiento de información vía entrevistas con usuarios y responsables de los distintos procesos financieros, lo que permitió reunir datos sobre incidentes pasados, procedimientos actuales y vulnerabilidades percibidas. Con dicha base se establecieron los parámetros de impacto y probabilidad, cuidando que representaran fielmente la realidad de la empresa y del sector camaronero.

La relevancia estratégica de este análisis se sustenta en los siguientes aspectos:

Priorización y asignación eficiente de recursos.- La identificación de riesgos con un nivel inherente elevado permite focalizar esfuerzos en el diseño de controles más estrictos y planes de contingencia específicos. De igual forma, aquellos riesgos clasificados con bajo impacto y probabilidad permanecen bajo monitoreo continuo, optimizando así el uso de los recursos disponibles.

Fomento de la transparencia y la trazabilidad: La consolidación de información en una única matriz facilita la visibilidad del sistema de control, permitiendo identificar claramente a los responsables de cada actividad, la naturaleza de los controles aplicados y la frecuencia de su ejecución. Esto fortalece la rendición de cuentas y la gobernanza interna.

Agiliza la toma de decisiones: La visualización gráfica de los riesgos mediante un mapa de calor otorga una herramienta práctica para la toma de decisiones informadas. Permite determinar de forma objetiva en qué áreas es prioritaria una inversión inmediata, ya sea en procesos de capacitación, adquisición de herramientas tecnológicas o rediseño de políticas internas..

Impulso a la mejora continua: La matriz de riesgos constituye un instrumento dinámico que debe ser revisado periódicamente para reflejar los cambios en el entorno interno y externo. Si surgen nuevos requisitos normativos, variaciones en las condiciones del mercado o la introducción de nuevas tecnologías podrían modificar las valoraciones de impacto y probabilidad, exigiendo ajustes estratégicos oportunos.

En el contexto de un proyecto de postgrado orientado a la gestión de riesgos financieros, la construcción y aplicación de esta matriz representa un enfoque sistemático para diagnosticar la situación de la empresa. En particular, la precisión al describir las distintas fuentes de riesgo y la claridad en la calificación del impacto y la probabilidad reflejan la importancia de combinar metodologías reconocidas (como la norma ISO 31000) con la realidad concreta de la empresa. Este compromiso entre teoría y práctica fortalece la calidad académica y refuerza la pertinencia de los hallazgos y recomendaciones resultantes.

La Matriz de Probabilidad e Impacto presentada en este capítulo constituye un componente esencial de la gestión de riesgos financieros, al servir como un instrumento de diagnóstico integral y facilitador de la toma de decisiones. A través de la asignación de valores a las dimensiones de impacto y probabilidad, la determinación del riesgo inherente y la documentación detallada de los controles, la empresa obtiene una visión sistemática de sus vulnerabilidades y de las medidas que debe adoptar para proteger sus objetivos estratégicos.

Este enfoque permite establecer una jerarquía clara de los factores de riesgo más críticos y, a su vez, proporciona directrices claras para impulsar la mejora continua e implementar acciones estratégicas orientadas a fortalecer la sostenibilidad y competitividad de la empresa. La solidez metodológica y la coherencia analítica del modelo adoptado constituyen un sustento para alinear la toma de decisiones corporativas con la protección de los intereses financieros, operativos y reputacionales de la empresa, consolidando una gestión fundamentada en principios de gobernanza responsable.

ANEXO 1 (MATRIZ DE RIESGO)

3.3.8. Análisis Estadístico y Cualitativo

Herramientas de Análisis Cuantitativo: Se empleó el programa Excel y estadística descriptiva para evaluar la consistencia de las respuestas obtenidas en los cuestionarios para procesar los datos financieros.

Análisis Cualitativo de Contenido: Se analizaron las respuestas de las entrevistas y cuestionarios para discernir patrones, coincidencias y contradicciones, interpretando el trasfondo cultural y el grado de coherencia con las políticas de gobierno corporativo.

A lo largo de todo el proceso, se documentaron los resultados de manera sistemática con la finalidad de brindar a la empresa una visión clara de los riesgos identificados, su importancia relativa y las posibles estrategias para mitigar, transferir, evitar o aceptar dichos riesgos. De esta manera, el estudio contribuirá a la comprensión de la gestión de riesgos financieros y propondrá planes de acción y recomendaciones alineadas con la ISO 31000, fomentando la mejora continua a través de las políticas de gobierno corporativo.

3.3.9. Indicadores Financieros Clave (KPIs)

La evaluación de la situación financiera y el rendimiento operativo de "Sabores del Ecuador, se sustentará en el análisis de indicadores claves, Key Performance Indicators (KPIs). En el contexto de la gestión de riesgos financieros, la interpretación y el seguimiento sistemático de ciertos índices permitirán identificar de manera temprana posibles desviaciones, fomentando la formulación de estrategias de control más efectivas con la finalidad de

comprender la salud financiera de la empresa y facilitar su capacidad de respuesta de una forma proactiva para enfrentar los desafíos del entorno empresarial.

Tizón (2017), explica que una gestión adecuada del capital de trabajo y un ciclo de conversión de efectivo eficiente, con una rotación óptima de inventarios, cartera y proveedores, contribuyen a prevenir problemas de liquidez y a mantener estados financieros saludables.

Padilla Ospina et al. (2015), analizaron variables como tamaño, rentabilidad y tangibilidad de activos en PYME's, concluyendo que estas influyen significativamente en los niveles de endeudamiento. En Ecuador, Zambrano-Farías et al. (2021), demostraron que un endeudamiento moderado está relacionado con mayor liquidez y solvencia a corto plazo. Además, la Revista ESPACIOS (2020) advierte que mantener ratios de deuda apropiados es primordial para la confianza de inversores y la sostenibilidad financiera de las empresas.

Zakari y Saidu (2016) analizaron el impacto del ciclo de conversión de efectivo en la rentabilidad de las empresas del sector de telecomunicaciones en Nigeria, concluyendo que una gestión eficiente de dicho ciclo incide positivamente en los niveles de rentabilidad. El estudio evidencia que reducir el tiempo entre la inversión en inventarios y la recuperación del efectivo mejora la liquidez operativa, fortalece la estabilidad financiera y optimiza el rendimiento empresarial. Aunque su análisis se centra en el ámbito de las telecomunicaciones, sus hallazgos son aplicables al sector camaronero, donde la gestión eficiente del capital de trabajo es primordial para enfrentar la volatilidad del mercado y garantizar la sostenibilidad financiera. En este contexto, se resalta la necesidad de adoptar estrategias efectivas de gestión de efectivo como un pilar fundamental para la mejora de la operatividad financiera.

Con este antecedente, se exponen tres indicadores de “Sabores del Ecuador”, correspondientes al Ejercicio Fiscal 2024, que aportan información sobre liquidez, endeudamiento y la eficiencia en el ciclo de efectivo.

3.3.9.1. Ratios de Liquidez.

Las ratios de liquidez reflejan la capacidad de "Sabores del Ecuador" para cumplir con sus obligaciones a corto plazo utilizando los recursos disponibles. La solvencia a corto plazo está directamente relacionada con la salud operativa y financiera de la empresa, ya que una gestión inadecuada de la liquidez podría originar problemas de pago y, en última instancia, incrementar el riesgo de insolvencia.

3.3.9.2. Ratio de Liquidez Corriente (o Current Ratio)

Este indicador mide la relación entre los activos y los pasivos corrientes, proporcionando una visión de la capacidad de la empresa para afrontar sus compromisos inmediatos.

Datos:

Activos corrientes (AC): USD 191,124,705

Pasivos corrientes (PC): USD 115,960,383

Fórmula:

$$Liquidez\ Corriente = \frac{Activos\ Corrientes}{Pasivos\ Corrientes}$$

Ecuación 1 Ratio Liquidez Corriente

Cálculo:

$$Liquidez Corriente = \frac{191,124,705}{115,960,383}$$

$$Liquidez Corriente \approx 1.65$$

Un valor de 1.65 señala que la empresa dispone de 1.65 dólares en activos de corto plazo por cada dólar de obligaciones inmediatas. Esto indica una capacidad razonable para cubrir compromisos de corto plazo. Con la finalidad de mantener un criterio conservador se realizó la revisión de otros indicadores (como la Prueba Ácida) para evaluar la solidez real de la liquidez.

3.3.9.3. Ratio de Prueba Ácida (o Quick Ratio)

Excluye los inventarios del numerador, focalizándose en aquellos activos de fácil realización (efectivo, valores negociables y cuentas por cobrar):

Datos:

Activos corrientes (AC): USD 191,124,705

Inventarios: USD 91,217,717

Pasivos corrientes (PC): USD 115,960,383

Fórmula:

$$Prueba\ Acida = \frac{Activos\ Corrientes - Inventarios}{Pasivos\ Corrientes}$$

Ecuación 2 Ratio Prueba Ácida

Cálculo:

$$Prueba\ Acida = \frac{191,124,705 - 91,217,717}{115,960,383}$$

$$Prueba\ Acida = \frac{99,906,988}{115,960,383}$$

$$Prueba\ Acida \approx 0.86$$

El valor de 0.86 indica que, si se excluye el inventario (activo menos líquido), la empresa posee unos 86 centavos de activo realizable por cada dólar de pasivo inmediato. Un resultado cercano a 1 sugiere una situación de liquidez relativamente estable, pero con un margen más ajustado que el medido por la Liquidez Corriente.

3.3.9.4. Ratios de Endeudamiento

Las ratios de endeudamiento informan sobre la estructura de capital de la empresa y su nivel de apalancamiento. Un análisis detallado de la deuda evidencia el peso de las obligaciones financieras sobre el patrimonio y la solidez a largo plazo. Un endeudamiento excesivo incrementa la vulnerabilidad de la entidad ante fluctuaciones en las tasas de interés, variaciones de mercado o cambios en la disponibilidad de crédito. Por otro lado, un apalancamiento moderado puede potenciar la rentabilidad, siempre que los rendimientos generados superen el costo de la deuda.

3.3.9.5. Ratio Deuda-Activo (Debt Ratio)

Indica qué proporción de los activos se financia con deuda:

Datos:

Pasivos totales: USD 172,759,819

Activos totales: USD 282,000,954

Fórmula:

$$Deuda - Activo = \frac{Pasivos\ Totales}{Activos\ Totales}$$

Ecuación 3 Ratio Deuda - Activo

Cálculo:

$$Deuda - Activo = \frac{172,759,819}{282,000,954}$$

$$Deuda - Activo \approx 0.61$$

Este resultado refleja que cerca del 61 % de los recursos de la empacadora están financiados por deuda. Aun cuando no resulta excesivo, un endeudamiento superior al 50 % puede exigir un análisis de sensibilidad ante subidas de tipos de interés u otras presiones financieras.

3.3.9.6. Ratio Deuda-Capital (Debt to Equity Ratio)

Mide la proporción entre el pasivo total y el patrimonio de los accionistas:

Datos:

Pasivos totales: USD 172,759,819

Activos totales: USD 282,000,954

Patrimonio (Equity) = Activos totales - Pasivos totales

$$= 282,000,954 - 172,759,819$$

$$= \text{USD } 109,241,135$$

Fórmula:

$$\text{Deuda} - \text{Capital} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Patrimonio}}$$

Ecuación 4 Ratio Deuda - Capital

Cálculo:

$$\text{Deuda} - \text{Capital} = \frac{172,759,819}{109,241,135}$$

$$\text{Deuda} - \text{Capital} \approx 1.58$$

Un índice de 1.58 indica que por cada dólar de patrimonio propio existen 1.58 dólares de deuda. Esto sugiere un nivel moderado de apalancamiento que, si bien puede incrementar la rentabilidad (si la empresa obtiene un rendimiento superior al costo de la deuda), también la expone a mayores riesgos en casos de fluctuaciones del mercado o encarecimientos del financiamiento.

3.3.9.7. Ratio de Cobertura de Intereses (Interest Coverage Ratio)

Se incorporó el ratio de cobertura de intereses para cuantificar la capacidad de la empacadora de atender el servicio de la deuda con la utilidad operativa que genera.

Fórmula:

$$\text{Cobertura de Intereses} = \frac{EBIT}{\text{Gastos de Interés}}$$

Ecuación 5 Ratio Cobertura de Intereses

Cálculo:

$$\text{Cobertura de Intereses} = \frac{7,294,184}{2,202,799}$$

$$\text{Cobertura de Intereses} \approx 3.31$$

El cálculo arrojó un valor de 3,31, lo que significa que el EBIT cubre tres veces los gastos financieros anuales.

3.3.9.8. Relevancia de estos KPIs en la Gestión de Riesgos Financieros

La observación minuciosa de estos tres indicadores posibilita determinar la fortaleza de la posición financiera y la eficiencia operativa de la empresa camaronera:

- Liquidez (1.65 en Liquidez Corriente; 0.86 en Prueba Ácida): La empresa cuenta con recursos razonables para solventar sus pasivos inmediatos, aunque la diferencia entre ambas métricas revela la importancia de los inventarios en la estructura de activos corrientes.
- Apalancamiento (Deuda-Activo de 0.61 y Deuda-Capital de 1.58): El endeudamiento es moderado, con un porcentaje superior al 50 % de los activos financiados por obligaciones. Si bien esto puede potenciar la rentabilidad, también exige un control meticuloso de los costos financieros y la capacidad de cumplir pagos en escenarios de estrés.
- Cobertura de Intereses (3.31 veces): Este valor, al confrontar directamente la utilidad antes de intereses e impuestos con los cargos por intereses, entrega una medida precisa del riesgo de solvencia: cuando la cobertura se acerca a los umbrales mínimos, la empresa entra en zona de tensión de liquidez y riesgo de incumplimiento.

La conjunción de estos KPIs y su evolución en el tiempo brindan a la gerencia un panorama que trasciende los resultados puntuales de un trimestre o de un ejercicio contable, afianzando la capacidad de anticipar escenarios y diseñar planes de contingencia para la sostenibilidad financiera en mercados volátiles. En un entorno tan competitivo como el de la industria camaronera, conocer y optimizar estas ratios es una premisa para garantizar la resiliencia, la rentabilidad y la toma de decisiones con fundamento técnico.

Además, estos cálculos se incorporaron a la presente investigación, con el propósito de cuantificar y describir la salud financiera de la empresa empacadora en términos de liquidez, nivel de endeudamiento y eficiencia operacional. Al vincular estos indicadores con el análisis de riesgos propuesto (por ejemplo, en la matriz de probabilidad e impacto), se obtuvo una perspectiva más completa de cuáles escenarios representan una amenaza real para la continuidad del negocio. Su aplicación permitió, además, fundamentar la priorización de riesgos y controles en datos objetivos en lugar de suposiciones o juicios exclusivamente cualitativos, reforzando la precisión de las conclusiones y la coherencia de las recomendaciones finales en el marco del proyecto.

3.3.10. Comparación de ratios sectorial

Para contextualizar los resultados financieros obtenidos en la empresa “Sabores del Ecuador”, se consideró imprescindible contrastarlos con referencias externas que reflejen la realidad del sector. El siguiente apartado presenta una comparación detallada entre los principales indicadores de “Sabores del Ecuador”, el promedio del mercado camaronero regional y una compañía homóloga (EXPALSA EXPORTADORA DE ALIMENTOS SA.). Este ejercicio de benchmarking permite dimensionar las fortalezas y debilidades relativas de la empresa, evaluar la adecuación de su estructura de capital y su eficiencia operativa frente a estándares competitivos, y, sobre todo, fundamentar con datos objetivos las recomendaciones de gestión de riesgos que se proponen en capítulos posteriores.

La información fue extraída de la página de la Superintendencia de Compañías (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2023). De la información proporcionada

por la Superintendencia de Compañías, para fines comparativos se escogió solamente el año 2024 y se segregó los datos presentados por el campo “ciiu_n6” el cual pertenece a la denominación “PREPARACIÓN Y CONSERVACIÓN DE CAMARÓN Y LANGOSTINOS MEDIANTE EL CONGELADO, ULTRACONGELADO SECADO, AHUMADO, SALADO, SUMERGIDO EN SALMUERA Y ENLATADO, ETCÉTERA.”

El benchmarking fue calculado después de segregar la información de manera pertinente, en dónde existían ciertos datos aberrantes, por lo cual se decidió utilizar la mediana para evitar caer en errores y tener datos más certeros, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 4 Indicadores sectoriales.

Año	ciiu_n1	ciiu_n6	expediente	Posición	id_	liquidez_	prueba_	Endeudamiento	Endeudamiento	Gastos_	EBIT
				General	estado_	corriente	acida	activo	patrimonial	Interés	
					financiero						
2024	C	C1020.01	38720	249	2461202	1.01	0.81	0.90	9.14	\$ 1,007,916.00	\$ 31,609.00
2024	C	C1020.01	35124	416	2468321	1.64	1.37	0.43	0.76	\$ 188,219.00	\$ 1,990,832.00
2024	C	C1020.01	745803	445	2472333	1.39	1.06	0.98	78.44	\$ 556,292.00	-\$ 3,341,372.00
2024	C	C1020.01	41295	744	2427780	8.58	8.58	-	-	\$ 415.00	\$ 4,022,733.00
2024	C	C1020.01	62566	1050	2420525	1.00	0.96	0.90	10.04	\$ 414,817.00	-\$ 112,701.00
2024	C	C1020.01	743536	3207	2392030	0.87	0.81	0.92	12.76	\$ 106,161.00	\$ -
2024	C	C1020.01	19408	4399	2412404	13.76	13.76	0.05	0.05	\$ 20.00	-\$ 95,934.00
2024	C	C1020.01	703772	4550	2438959	4.04	4.04	0.32	0.47	\$ 25.00	\$ 267,718.00
2024	C	C1020.01	343684	4758	2422732	1.84	1.76	0.71	2.51	\$ 1,038.00	\$ 64,660.00
2024	C	C1020.01	141217	8044	2475905	8.99	8.99	0.05	0.05	\$ -	\$ -
2024	C	C1020.01	43213	11861	2420617	0.70	0.63	0.78	3.61	\$ -	\$ 35,741.00
2024	C	C1020.01	368545	14880	2404601	1.01	1.01	0.93	15.55	\$ 1,897.00	-\$ 125,563.00
2024	C	C1020.01	704896	23956	2464727	0.30	0.30	0.99	366.84	\$ 45.00	\$ 1,012.00
2024	C	C1020.01	747182	25502	2452289	0.04	0.04	1.06	16.06	\$ 14.00	-\$ 16,807.00
2024	C	C1020.01	311559	26085	2472588	-	-	-	-	\$ -	\$ -
2024	C	C1020.01	309757	33586	2418591	0.71	0.71	1.22	5.45	\$ 10.00	-\$ 2,878.00
2024	C	C1020.01	708062	34150	2383617	2.14	2.14	0.46	0.87	\$ 635.00	\$ 60,011.00
2024	C	C1020.01	719932	35500	2488776	79.94	79.94	0.01	0.01	\$ -	\$ 218.00
2024	C	C1020.01	330620	52811	2474102	1.06	0.15	0.94	15.89	\$ -	\$ -
Benchmarking						1.06	1.01	0.78	3.61	2,277,504.00	2,779,279.00

Nota: Los indicadores corresponden al ejercicio 2024 para la actividad CIU C1020.01, mostrando ratios de liquidez, endeudamiento y resultados financieros consolidados, junto con valores benchmarking para comparación sectorial.

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2020). Ley de Compañías del Ecuador (Registro Oficial Suplemento No. 312).

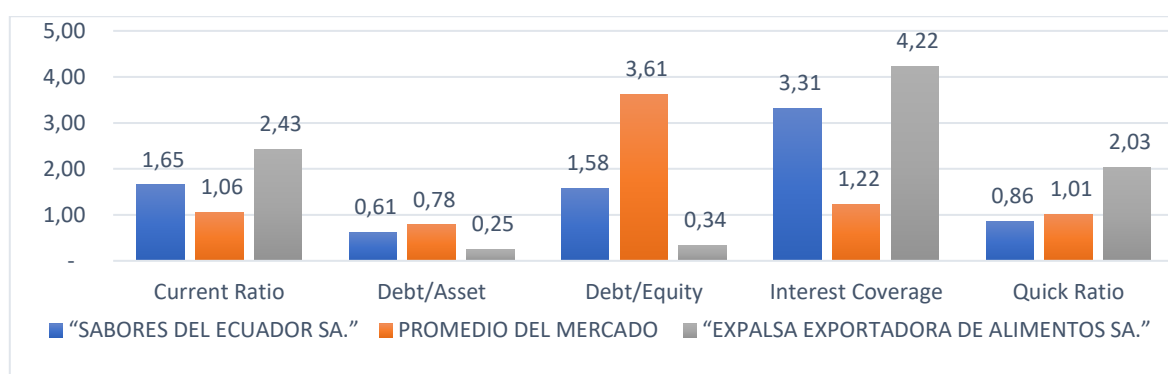
Resumiendo, la información de la siguiente manera:

Tabla 5: Resumen comparativo de ratios

KPI	“SABORES DEL ECUADOR SA.”	PROMEDIO DEL MERCADO	“EXPALSA EXPORTADORA DE ALIMENTOS SA.”
Current Ratio	1,65	1,06	2,43
Quick Ratio	0,86	1,01	2,03
Debt/Asset	0,61	0,78	0,25
Debt/Equity	1,58	3,61	0,34
Interest Coverage	3,31	1,22	4,22

Nota: Los valores presentados corresponden a un análisis comparativo entre Sabores del Ecuador S.A., el promedio del mercado de empacadoras de camarón y EXPALSA Exportadora de Alimentos S.A. Los datos de “Sabores del Ecuador S.A.” y del “Promedio del mercado” fueron estimados a partir de registros internos y reportes sectoriales, mientras que los de EXPALSA se obtuvieron de su memoria anual y fuentes públicas. Elaboración propia.

Ilustración 1: Gráfico comparativo de ratios



Nota: Gráfico comparativo de los principales indicadores financieros para Sabores del Ecuador S.A., el promedio del mercado y EXPALSA Exportadora de Alimentos S.A. Elaboración propia basada en datos internos y reportes sectoriales.

3.3.11. Análisis Comparativo: Indicadores Financiero.

El análisis financiero de Sabores del Ecuador S.A. frente al promedio sectorial y a la empresa referente EXPALSA permite identificar fortalezas, debilidades y riesgos inherentes, los cuales inciden directamente en la capacidad de la organización para sostener su operación y crecimiento bajo un enfoque de riesgo controlado.

3.3.11.1. Liquidez

Current Ratio: Sabores del Ecuador presenta un índice de 1,65, superando el promedio sectorial (1,06) y evidenciando capacidad para cubrir sus pasivos corrientes con los activos circulantes disponibles. No obstante, EXPALSA mantiene una posición aún más sólida con un ratio de 2,43, lo que refleja una gestión conservadora de su liquidez.

Quick Ratio: Al excluir los inventarios del activo corriente, la liquidez estricta de Sabores del Ecuador se reduce a 0,86, por debajo del promedio del sector (1,01) y considerablemente alejada del 2,03 alcanzado por EXPALSA. Esta diferencia sugiere una alta dependencia de inventarios para mantener la solvencia, lo cual podría generar tensiones de caja en situaciones de baja rotación o shocks de demanda.

Implicación: El riesgo de liquidez se clasifica como moderado. Si bien la cobertura de obligaciones inmediatas es adecuada, la proporción elevada de inventarios dentro del activo circulante obliga a implementar políticas que optimicen su rotación y fortalezcan la gestión de cuentas por cobrar, para evitar cuellos de botella financieros.

3.3.11.2. Apalancamiento

Debt/Asset: “Sabores del Ecuador” financia el 61 % de sus activos con deuda, un porcentaje inferior al promedio del sector (78 %) pero notablemente mayor que el de EXPALSA (25 %), lo que evidencia una estrategia de financiamiento más agresiva.

Debt/Equity: Por cada dólar de patrimonio, Sabores del Ecuador mantiene una deuda de 1,58 USD. Aunque esta cifra es inferior a la media del sector (3,61), sigue siendo considerablemente superior al 0,34 registrado por EXPALSA.

Implicación: El nivel de endeudamiento, aunque aún manejable, supera los parámetros de prudencia financiera. Para evitar una pérdida de flexibilidad en contextos de volatilidad de precios o condiciones crediticias adversas, se recomienda implementar un plan de amortización progresiva y establecer límites claros de endeudamiento como parte de la política financiera corporativa.

3.3.11.3. Cobertura de intereses

Interest Coverage: “Sabores del Ecuador” genera una utilidad operativa que cubre 3,31 veces sus intereses, casi triplicando el estándar del sector (1,22). Por su parte, EXPALSA alcanza una cobertura de 4,22, continúa siendo el referente en términos de eficiencia en la cobertura del costo de la deuda.

Implicación: “Sabores del Ecuador”, mantiene una holgura adecuada para cumplir con sus compromisos financieros. Esta capacidad de cobertura reduce significativamente el riesgo

de incumplimiento (default), aunque persiste la oportunidad de optimizar la eficiencia operativa para mejorar aún más este indicador.

Tras realizar este benchmarking, contamos con un parámetro realista para evaluar la posición financiera de “Sabores del Ecuador”.

3.3.11.4. Priorización de riesgos

El análisis comparativo ha permitido establecer parámetros para la gestión de riesgos financieros, los cuales se priorizan de la siguiente manera:

Liquidez: La dependencia de inventarios y un Quick Ratio inferior al estándar del sector requieren medidas para fortalecer la cobranza, reducir los días de inventario y mejorar la rotación del capital de trabajo.

Apalancamiento: El nivel de deuda supera el referente prudente, lo que justifica la necesidad de políticas de endeudamiento controlado y amortización estructurada para prevenir deterioros financieros ante fluctuaciones externas.

Solvencia operativa: La cobertura de intereses refleja una capacidad sólida para absorber eventualidades, lo que contribuye a mantener la estabilidad operativa y financiera en el mediano plazo.

3.3.12. Mapas de Calor

Con la información de la matriz de probabilidad e impacto, se elaboraron mapas de calor que representan gráficamente la ubicación de cada riesgo según su nivel de amenaza. Estas visualizaciones facilitan la identificación de áreas críticas y la toma de decisiones sobre los riesgos que deben abordarse en primer lugar.

El mapa de calor fue elaborado a partir de la puntuación obtenida de la matriz de riesgos presentada en el punto 3.3.1 de esta sección. Esta calificación varía en una escala de 1 a 25, derivada del producto entre el valor asignado al impacto y la probabilidad de ocurrencia de cada evento. Con base en esta puntuación, los riesgos se agrupan en cinco niveles de tolerancia, conforme al siguiente esquema:

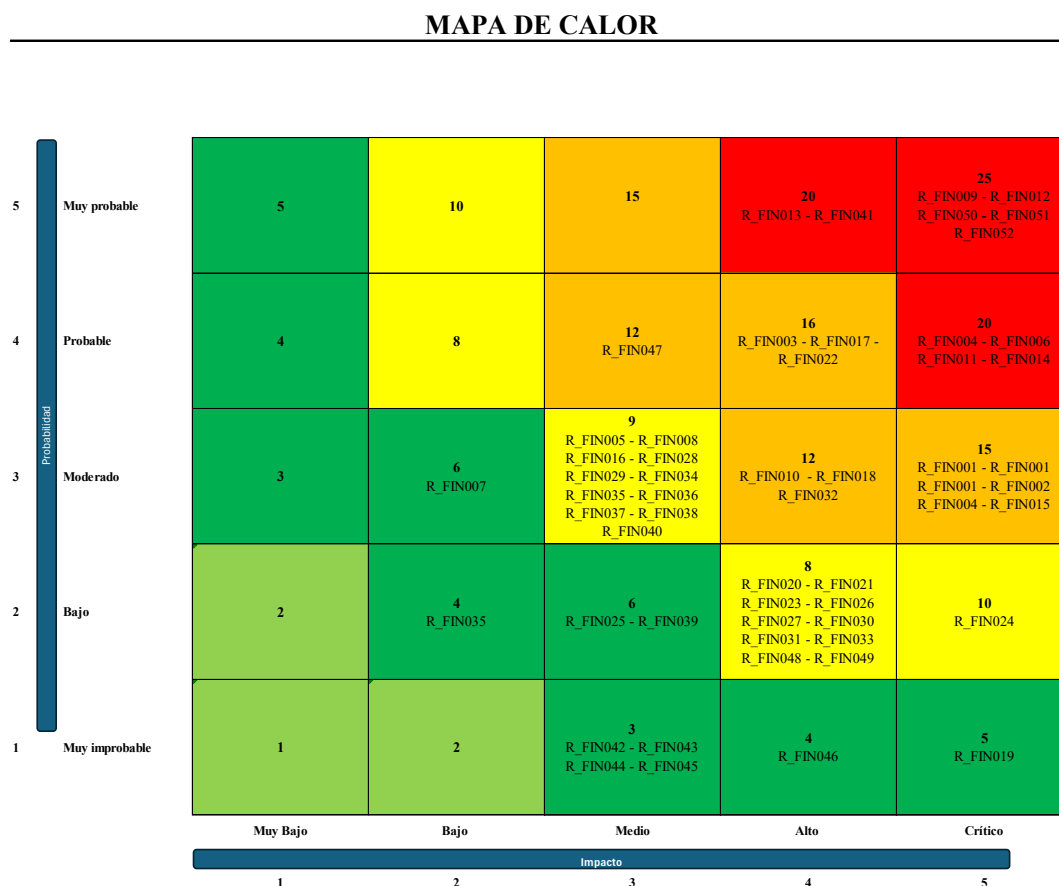
Tabla 6 Puntuación de los riesgos por grados de tolerancia

Grado de Tolerancia	Puntuación del Riesgo			
Improbable	1	2		
Bajo	3	4	5	6
Medio	8	9	10	
Alto	12	15	16	
Muy Alto	20	25		

Nota: Muestra la asignación de puntuaciones a los riesgos según cinco grados de tolerancia, facilitando la cuantificación y priorización en función del nivel de aceptación del riesgo definido por la empresa. Elaboración propia.

Como resultado, se obtuvo el siguiente mapa de calor:

Ilustración 2 Mapa de calor.



Nota: Mapa de calor de riesgos financieros para Sabores del Ecuador S.A., representando la combinación de probabilidad e impacto de los eventos identificados. Los colores del verde al rojo indican la criticidad del riesgo según la escala de tolerancia definida. Elaboración propia.

Se registraron los 56 riesgos Financieros existentes con la finalidad de tener una guía representativa de la matriz de riesgos realizada.

4. RESULTADOS

4.1. Presentación de los riesgos financieros identificados

Durante el desarrollo de esta investigación y análisis de la matriz de riesgos de "Sabores del Ecuador", se identificaron riesgos financieros que influyen directamente en la sostenibilidad operativa y rentabilidad de la empresa, información que fue recopilada a través de entrevistas, revisión documental interna como manuales y procedimientos, y observación directa de los procesos financieros aplicados a las operaciones de la empresa, identificando los siguientes riesgos:

Tabla 7 Tipos de riesgos con mayor representatividad

Nro.	Riesgo	Descripción
1	Riesgo de tipo de cambio	Pérdidas económicas
2	Riesgo de Liquidez	Incapacidad de cumplir pagos a proveedores que afecten a la producción
3	Riesgo Operativo	Pérdidas económicas
4	Riesgo de Mercado	Pérdidas económicas
5	Riesgo Legal	Sanciones, multas acordes a normativa vigente.
6	Riesgo Tecnológico	Ataques cibernéticos por vulnerabilidad en sistemas informáticos

Nota: Enumera los seis tipos de riesgos con mayor representatividad en Sabores del Ecuador S.A., junto con una breve descripción de sus principales consecuencias económicas, operativas y regulatorias. Elaboración propia.






4.2. Clasificación de Riesgo según probabilidad de impacto

La matriz de riesgo de "Sabores del Ecuador", fue evaluada bajo los criterios de probabilidad de ocurrencia e impacto financiero, se utilizó escala cualitativa clasificada por colores bajo (verde), medio (amarillo), Medio-Alto (naranja) y alto (rojo). Esta información se sintetiza en la siguiente matriz:

Tabla 8 Nivel de impacto y probabilidad de los tipos de riesgos con mayor representatividad

Definición de Colores:

 Alto |  Medio-Alto |  Medio |  Bajo

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de Impacto
Riesgo de tipo de cambio	Alta	Alto	 Alto
Riesgo de Liquidez	Media	Alto	 Medio-Alto
Riesgo Operativo			
Riesgo de Mercado			
(Diversificación de clientes y mercados)	Alta	Alto	 Alto
Riesgo Legal	Baja	Media	 Medio
Riesgo Tecnológico	Media	Alto	 Alto

Nota: presenta la evaluación de la probabilidad e impacto de los riesgos más representativos para Sabores del Ecuador S.A., junto con su nivel de criticidad codificado por color. Elaboración propia.

4.3. Análisis de Resultados

4.3.1. Principales Riesgos Críticos y su Causa

Del total de riesgos identificados en la Matriz de Riesgos de "Sabores del Ecuador", tres fueron clasificados con un nivel de impacto alto: riesgo cambiario, riesgo de mercado y riesgo tecnológico. Estos riesgos presentan una interrelación directa y comparten un origen común en factores exógenos fuera del control operativo de la empresa, entre los que destacan:

Volatilidad del tipo de cambio: incide directamente en el valor neto de las exportaciones, afectando la rentabilidad en función de la fluctuación entre la moneda local y las divisas internacionales.

Inestabilidad de los precios internacionales del camarón: determinada por condiciones sanitarias, variaciones en la demanda y oferta global, así como la creciente competencia en los mercados internacionales.

Diversificación de clientes y mercados: expone a la empresa a comportamientos heterogéneos de la demanda externa, lo que incrementa la complejidad en la planificación comercial y financiera.

Se evidencia una alta exposición a riesgos externos, principalmente los vinculados al mercado internacional. "Sabores del Ecuador" opera en un entorno cambiante y altamente competitivo, en los cuales el margen financiero depende de la producción y del comportamiento del mercado externo.

Los autores Micocci y Rungi (2021), muestran cómo el uso de técnicas predictivas basadas en datos financieros permite anticipar con precisión el potencial exportador de las empresas, evidenciando una gran capacidad de detección precoz de riesgos operativos y financieros. Esta evolución representa un cambio significativo respecto a enfoques más reactivos, que esperan a que ocurran problemas antes de responder. “Sabores del Ecuador”, mantiene una gestión reactiva, basada más en la experiencia empírica que en herramientas como análisis cuantitativos de sensibilidad.

La teoría del gobierno corporativo destaca la necesidad de la creación de comités de riesgo como parte de una estructura de control eficaz. En Ecuador, la Superintendencia de Bancos y Seguros establece que un buen gobierno corporativo debe incluir, al menos, un Comité de Administración Integral de Riesgos, junto con otros órganos como los de auditoría, ética y cumplimiento. “Sabores del Ecuador” aún no ha implementado un órgano formal que supervise y articule la gestión de riesgos financieros. Esta situación evidencia un desfase significativo entre las mejores prácticas recomendadas en la literatura y la realidad operativa de la empresa, lo que podría comprometer su sostenibilidad en el corto y mediano plazo.

4.3.2. Diagnóstico inicial: percepción y exposición al riesgo

Con el objetivo de obtener una visión clara sobre la situación inicial en materia de riesgos financieros, se aplicó un formulario de diagnóstico a 18 colaboradores de “Sabores del Ecuador”, entre ellos directores financieros, auditores internos, gerentes operativos y responsables de control. Este primer levantamiento permitió identificar las percepciones predominantes sobre los principales riesgos que afectan la estabilidad financiera de la empresa y la efectividad de las estrategias existentes para gestionarlos.

Entre los resultados más relevantes, se destacó que los riesgos percibidos con mayor impacto fueron:

- Riesgo de costos (gestión deficiente de gastos) – 6 respuestas.
- Riesgo de crédito (negación de financiamiento por incumplir requisitos) – 4 respuestas.
- Riesgo de decisiones erróneas (por falta de datos) – 4 respuestas.
- Riesgo de cumplimiento tributario y riesgo cambiario también fueron señalados como significativos.

Además, un 94 % de los participantes reconoció que la empresa está expuesta a fluctuaciones del tipo de cambio, reflejando la sensibilidad del negocio frente a variables externas. Respecto al uso de herramientas de mitigación, el 67 % indicó que sí se utilizan coberturas financieras, mientras que un 22 % declaró no estar seguro o desconocerlo, lo que evidencia un área de mejora en la comunicación y capacitación interna.

En cuanto a la percepción de efectividad, el 33 % las calificó como "poco efectivas", señalando una necesidad evidente de fortalecer los mecanismos de control y prevención.

Las sugerencias más frecuentes incluyeron:

- Mayor operatividad en los procesos.
- Evaluaciones periódicas.

- Mayor capacitación en riesgos y controles.
- Mejor uso de herramientas tecnológicas y alertas tempranas.

Este diagnóstico permitió establecer una línea base objetiva para diseñar una propuesta de mejora centrada en controles financieros, indicadores de monitoreo y una cultura de riesgo más integrada.

4.3.3. Evaluación posterior a la implementación de los controles

Una vez formuladas y comunicadas las propuestas de mejora, las cuales incluyeron controles preventivos y detectivos, documentación formal de procedimientos y asignación clara de responsabilidades, se procedió a aplicar Formulario Final, con el fin de evaluar el nivel de implementación y la percepción sobre la eficacia de las medidas adoptadas.

El formulario fue completado por 18 colaboradores de “Sabores del Ecuador”, reflejando un alto grado de participación y compromiso institucional. Los resultados obtenidos evidencian avances significativos en la mayoría de las dimensiones evaluadas, lo que sugiere una respuesta positiva ante las estrategias de control implementadas.

4.3.3.1. Claridad y Cobertura de los controles

- 83 % afirmó que los controles están claramente definidos.
- 72 % consideró que cubren adecuadamente los principales riesgos.
- 14 de 18 encuestados confirmaron que existen responsables asignados con funciones claras.

- Además, el 72 % indicó que los controles están documentados formalmente, mediante manuales o procedimientos internos.

4.3.3.2. Aplicación práctica y utilidad operativa

- 15 de 18 participantes respondieron que los controles se ejecutan regularmente y en los plazos establecidos.
- El 78 % consideró que los controles son prácticos y no obstaculizan las tareas operativas.
- El 100 % del personal encuestado afirmó conocer los pasos y recursos necesarios para su aplicación.

4.3.3.3. Supervisión y retroalimentación

- 94 % de los encuestados indicó que los controles se supervisan con frecuencia definida, incluyendo auditorías internas y revisiones gerenciales.
- El 89 % manifestó que existen reportes o indicadores para evaluar la eficacia de los controles y el riesgo residual.
- La mayoría también indicó que se cuenta con procesos de retroalimentación para reportar fallas y aplicar correcciones.

4.3.3.4. Adaptabilidad y confianza

- 16 de 18 reconocieron que los controles se adaptan adecuadamente a cambios en el entorno o en los procesos.

- 14 encuestados expresaron tener alta confianza en que los controles actuales reducen la probabilidad de ocurrencia de los riesgos.
- 11 de 18 confirmaron que los controles limitan de forma notable el impacto si los riesgos llegan a materializarse.

4.4. Comparación y mejora percibida

La comparación entre ambos levantamientos revela una mejora tangible y cuantificable en la gestión de riesgos financieros de la empresa.

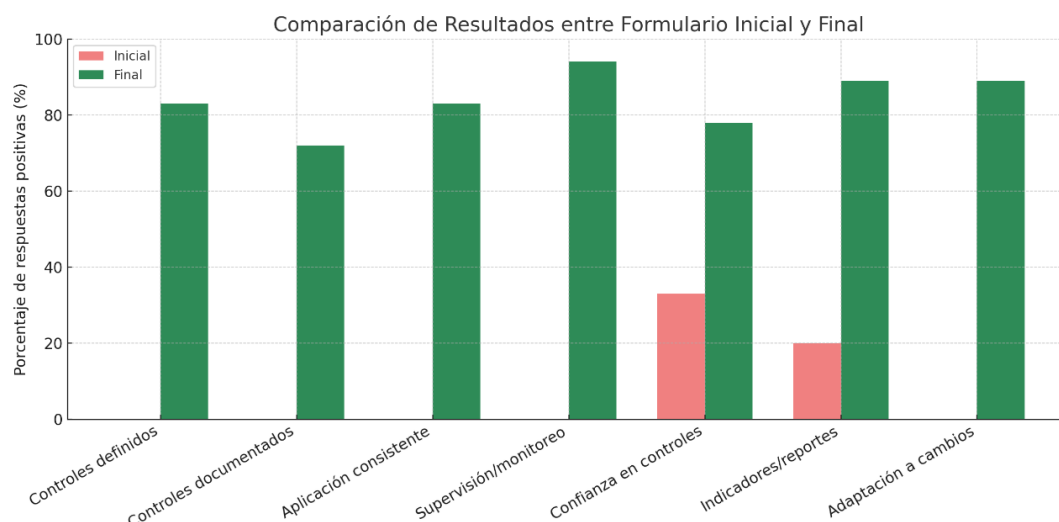
Tabla 9 Dimensiones evaluadas de la problemática

Dimensión evaluada	Formulario	Formulario
	Inicial	Final
Identificación clara de controles	No disponible	83 % sí
Controles documentados	No disponible	72 % sí
Aplicación consistente de controles	No evaluado	83 % sí
Supervisión periódica y monitoreo	No evaluado	94 % sí
Confianza en la eficacia de los controles	33 % "muy efectivas"	78 % "alta confianza"
Uso de indicadores / reportes de eficacia	Bajo	89 % sí
Adaptación a cambios	No evaluado	89 % sí

Nota: Compara, mediante encuestas inicial y final, el nivel de adopción y percepción de las dimensiones clave del sistema de control: identificación, documentación, aplicación, supervisión, confianza, uso de indicadores y adaptabilidad.

Elaboración propia.

Ilustración 3 Resultados del monitoreo en las dimensiones de la problemática (Creada por el autor).



Nota: Resultados del monitoreo en las dimensiones de la problemática, comparando los formularios inicial y final en siete aspectos de control interno. Creada por el autor.

Este cambio revela que, tras la implementación de las estrategias propuestas, los controles se volvieron más visibles, operativos y medibles, incrementando la percepción de efectividad y seguridad en el equipo de trabajo.

4.5. Comentarios cualitativos

Los comentarios abiertos recolectados en ambas encuestas coinciden en señalar que los colaboradores valoran los esfuerzos por profesionalizar la gestión de riesgos. En el formulario final, las observaciones reflejan un tono más optimista y de reconocimiento: frases como "*sin novedad*", "*todo claro*", "*se nota el cambio*" y "*controles prácticos*" aparecieron con frecuencia.

4.6. Conclusión del capítulo

Los resultados obtenidos permiten concluir que la adopción de un enfoque sistemático en la gestión de riesgos financieros ha tenido un impacto positivo en la cultura organizacional, el desempeño operativo y la percepción de control interno en "Sabores del Ecuador".

La implementación de controles documentados, la asignación clara de responsabilidades, el seguimiento periódico y los mecanismos de retroalimentación han sido elementos fundamentales para mejorar la capacidad de la empresa de anticiparse, responder y adaptarse a los riesgos financieros relevantes.

Este progreso refuerza la sostenibilidad del negocio y establece bases para una gobernanza más sólida y una toma de decisiones más informada y responsable.

5. PROPUESTA PLAN DE LA SOLUCIÓN AL PROBLEMA O DE APROVECHAMIENTO DE LA OPORTUNIDAD

5.1. Modelo general de la propuesta/diseño/plan para solucionar el problema o aprovechar la oportunidad

A partir del diagnóstico realizado en los capítulos anteriores y considerando las particularidades del sector camaronero, se plantean las siguientes metas orientadas a optimizar la gestión de riesgos financieros en la empresa empacadora de camarón “Sabores del Ecuador”:

- 1) Reducción de la exposición al riesgo cambiario: Reducir en un 25% la exposición al riesgo de tipo de cambio, en un período no mayor a 12 meses, mediante la implementación de mecanismos de cobertura financiera, incluyendo contratos forward, opciones y cuentas en divisas, evaluación permanente del tipo de cambio y control del flujo de pagos en moneda extranjera. Esta meta busca preservar los márgenes de rentabilidad frente a la volatilidad del dólar estadounidense y otras monedas utilizadas en las operaciones internacionales para la exportación de camarón.
- 2) Fortalecimiento de la liquidez operativa: Incrementar la liquidez operativa en un 20%, en un plazo de 180 días, a través de la implementación de políticas efectivas para la gestión de cuentas por cobrar, mejoras la gestión de cobranza encaminada a reducir el ciclo de conversión del efectivo y establecimiento de flujos de caja proyectados. Estas acciones permitirán acceder a un flujo de efectivo, garantizando la capacidad de respuesta ante las obligaciones

financieras de corto plazo y favoreciendo la estabilidad económica de la empresa.

- 3) Diversificación de clientes y mercados: Reducir la dependencia de los cinco principales clientes en un 25%, mediante un plan de diversificación comercial e internacionalización, a implementarse en un plazo de 12 meses. Este plan contendrá estrategias de marketing digital, participación en ferias internacionales, análisis de nuevos mercados y generación de nuevas alianzas para disminuir el riesgo por concentración de ingresos.
- 4) Implementación de un sistema de control y monitoreo de riesgos financieros: Diseñar e implementar un sistema de monitoreo y control de riesgos en un plazo de 6 meses, alineado con las directrices de la Norma ISO 31000:2018 y el marco COSO ERM 2017. El sistema incluirá: políticas internas, indicadores claves de riesgos (KPRIs), tableros de control, protocolos de respuestas y ciclos de retroalimentación para gestionar proactivamente los riesgos financieros, fortaleciendo. Esta meta fortalecerá la gobernanza corporativa y garantizará toma de decisiones basada en evidencia, para la sostenibilidad de la empresa.

5.2. Actividades específicas que contiene la solución propuesta

El Plan Integral de Gestión de Riesgos Financieros propuesto para “Sabores del Ecuador”, se estructura sobre una varias actividades técnicas, normativas y operativas alineadas con los principios del gobierno corporativo y fundamentadas en los lineamientos de la norma ISO 31000:2018, con la finalidad de mejorar la toma de decisiones estratégicas mediante un

sistema estructurado de identificación, evaluación, tratamiento y monitoreo de riesgos financieros críticos.

5.3. Actividades específicas del plan

Marco conceptual y normativo: base teórica con definiciones claves sobre tipos de riesgos financieros, principios del gobierno corporativo y los principios de la norma ISO 31000:2018, estableciendo lineamientos para el diseño del plan.

Diagnóstico de la situación actual: A través de entrevistas dirigidas, revisión documental y análisis de indicadores financieros, se identificaron más de 50 riesgos en el área financiera, clasificados según su impacto y probabilidad, considerando categorías como riesgo cambiario, de liquidez, tributario, operativo, tecnológico y legal.

Elaboración de la matriz de riesgos: Se construyó una matriz integral de evaluación de riesgos con codificación visual (bajo, medio, alto), ubicando los eventos según su nivel de criticidad, lo que permite priorizar su atención.

Diseño del plan integral de gestión: Incluye asignación de responsables, indicadores clave de riesgo (KRIs) y herramientas de seguimiento continuo. Se propone el diseño de un tablero de control en el ERP-BI para monitoreo mensual, junto con la designación del comité de riesgos encargado de revisar periódicamente la matriz.

Plan de contingencia: Se documentaron medidas correctivas específicas para los principales riesgos priorizados, con tiempos de respuesta y responsables, fortaleciendo la capacidad de reacción de la empresa ante eventos adversos.

Programa de cultura y capacitación: Se diseñaron cinco prácticas clave para fortalecer una cultura organizacional orientada al riesgo, incluyendo: programas anuales de formación, inducción e-learning, "minuto de riesgo" en reuniones, gamificación interna y obligatoriedad del análisis de riesgo en proyectos de inversión.

Canales de comunicación y reporte: Se definieron cinco canales formales para la transmisión efectiva de información sobre riesgos: dashboard diario, reportes mensuales, informes trimestrales al Directorio, reporte anual ESG y un canal confidencial de denuncias.

5.4. Estrategia de implementación y cronograma estimado

La implementación del plan se plantea en tres fases principales a lo largo de seis meses:

- *Fase I (Mes 1-2):* Diagnóstico, socialización y validación de riesgos. Involucra la aprobación de la matriz inicial, sensibilización a líderes de proceso y establecimiento de roles.
- *Fase II (Mes 3-4):* Ejecución técnica del plan. Comprende la integración de controles en el sistema ERP, activación del comité de riesgos, lanzamiento del módulo de capacitación y simulacros iniciales.

- *Fase III (Mes 5-6):* Seguimiento, monitoreo y ajustes correctivos. Incluye auditorías internas, ajustes al apetito de riesgo, reporte de lecciones aprendidas y refinamiento del plan según los resultados obtenidos.

Con esta estrategia, se asegura el cumplimiento del objetivo general: diseñar estrategias de control bajo una perspectiva de gobernanza corporativa sólida, alineadas a los principios de la norma ISO 31000:2018, y optimizar la toma de decisiones organizacionales. Asimismo, se cumplen los objetivos específicos al establecer un marco teórico claro, realizar un análisis de la situación actual, y proponer un sistema de gestión que fomente la transparencia, sostenibilidad y adaptabilidad.

5.5. Indicadores de medición de los resultados esperados a través de la propuesta diseñada

Para evaluar la eficacia del plan integral de gestión de riesgos propuesto en este proyecto, se diseñó un cuadro de indicadores orientado al seguimiento continuo y a la toma de decisiones correctivas. Este conjunto de métricas permite monitorear, de forma cuantitativa, la evolución de los riesgos críticos identificados y la eficiencia de los controles implementados antes y después de su aplicación.

Cada uno de los 18 riesgos priorizados integra controles claves adicionales, responsables designados y un conjunto específico de KPIs alineados con los objetivos de control de la empresa. Estos indicadores facilitan la detección de desviaciones, activan alertas

preventivas y permiten medir el progreso en relación con las metas establecidas, tanto en frecuencia como en nivel de cumplimiento.

La tabla que se presenta a continuación incluye parámetros como cumplimiento de plazos, exactitud de registros, cobertura financiera, tiempos de reacción ante incidentes, porcentaje de desviación respecto a lo planificado, entre otros. Todos estos datos serán gestionados y servirán como insumo para los reportes mensuales, trimestrales y anuales dirigidos a la Unidad de Riesgos, al Comité de Riesgos y al Directorio. Esta herramienta no solo fortalecerá el seguimiento sistemático del plan, sino que garantizará su mejora continua y su integración real en la operación diaria de Sabores del Ecuador S.A.

Tabla 10 Controles clave y KPIs asociados a los 18 riesgos prioritarios

#	Riesgo crítico	Control(es) claves adicionales	KPIs propuestos	Meta / umbral	Frecuencia	Responsable
1	Crédito negado por incumplir requerimientos	Checklist e-sign de validación “cuatro-ojos” antes de enviar dossier bancario	Entregas bancarias a tiempo (%) Requerimientos extra del banco (#/trimestre) Ratio de aprobaciones de crédito (%)	$\geq 98 \%$ ≤ 2 por trimestre $\geq 90 \%$	Mensual	Gerente Financiero
2	Gastos controlados de forma deficiente	Workflow OCR + IA para conciliación de factura–Orden de Compra–recepción	Facturas con discrepancia (%) Tiempo promedio de aprobación (h) Monto total de rectificaciones (USD)	$\leq 1 \%$ < 48 h $\downarrow 15 \%$ vs. año anterior	Mensual	Contador General
3	Info. a compañías relacionadas fuera de plazo	Calendario compartido + alerta ERP; KPI “cierre suave”	Cumplimiento SLA consolidación (%) # ajustes post-cierre	$\geq 95 \%$ ≤ 2 por cierre	Trimestral	Dir. Financiero Matriz
4	Decisiones sin información	Data-lake con dashboards en tiempo real	Reportes críticos emitidos según calendario (%) Desvío pronóstico vs. real de MP (%)	100% $\leq 3 \%$	Semanal	Comité de Planeación
5	Proveedores insatisfechos	Portal self-service de pagos y estado de facturas	Pagos on-time (%) Índice satisfacción proveedores (encuesta)	$\geq 98 \%$ $> 85/100$	Mensual	Gerencia Compras
6	Desviaciones controladas	no Panel de variaciones con límites $\pm 5 \%$	Alertas desviaciones atendidas < 48 h (%) # variaciones repetitivas	$\geq 90 \%$ 0	Mensual	Gerente de Costos
7		“Semáforo” de áreas — bloqueo	Entregas de áreas a tiempo (%)	$\geq 95 \%$	Bimensual	Dpto. Presupuesto

	Información		requisición	si	no		
	presupuestaria	fuera	cargan	previsión	Órdenes bloqueadas (#)	↓ trimestral	
	de plazo						
8	Operatividad		Fondo	de	Tiempo de desbloqueo de	< 4 h	
	detenida	(sin	contingencia		orden crítica (h)		Mensual
	presupuesto)		automático (2 %		% uso fondo contingencia	< 50 % anual	Gerencia Adm.
			OPEX)				
9	Resultados	de	Contabilidad		Exactitud costos unitarios	≥ 97 %	
	negocio	mal	analítica ABC; cost-		(%)		Mensual
	identificados		roll-up semanal		Margen bruto por línea (%)	≥ plan anual	Gte. Costos
			Cotizador		Cotizaciones correctas (%)	≥ 99 %	
10	Costeo de MP		conectado a costos				Diario
	deficiente (Ventas)		reales en tiempo		Precio < costo (casos)	0	Jefatura
			real				Ventas
11	Excesos/ahorros	sin	Variance-dashboard		Desviaciones sin	0	
	revelar		con ranking Top-10		explicación (#)		Mensual
					Ahorros capturados (USD)	↑ 10 % vs. LY	Control de
					Tiempo alto registro		Gestión
12	Alta de bienes:		Registro automático		Propiedades, Planta y	< 48 horas	
	Propiedades, Planta y		vía código QR,		Equipo (horas)		Mensual
	Equipo tardía		responsable de		Propiedades, Planta y		Asistente
			bienes		Equipo sin etiqueta en	0%	Bienes
					inventario ejecutado (%)		
13	Comprobantes				Comprobantes pendientes	0	
	electrónicos	sin	Bot de conciliación		> 48 h (#)		Semanal
	validar		SRI-ERP (24x7)		Pagos bloqueados	< 3/mes	CxP / Sistemas
					erróneamente (#)		
14	Cambios de nómina		Flujo HRM →		Cambios procesados antes	100%	
	no detectados		nómina con doble		de nómina (%)		Quincenal
			aprobación		Errores de pago (#)	0	RR.HH.

15	Liquidación de importación tardía	KPI	lead-time	Órdenes críticas retrasadas	0 / mes	Mensual	Compras Int.
		importación	en	(#)			
		cuadro de mando	Stock de seguridad (días)	> meta			
16	Cambios socioeconómicos no atendidos	Radar de alertas	Alertas tempranas		≥ 90 %	Trimestral	Comité Riesgos
		externas + escenario	gestionadas (%)				
		trimestral	Días respuesta al cambio	< 15 d			
17	Devaluación de moneda no anticipada	Política hedge:	% cobertura CNY/USD		≥ 70 %	Mensual	Tesorería
		cobertura 70 %	Pérdida FX / ventas (%)	< 0,5 %			
		expo. China					
18	Volatilidad de precios internacionales del camarón	Contratos price-floor / price-ceiling	Cobertura de volumen protegido (%)		≥ 60 %	Mensual	Gerente Financiero
		para al menos 60 %	Variación spot vs.				
		del volumen exportado.	promedio móvil 30 días (± %)	Alertar a ± 3 %	Diario		
		Diversificación de mercados y monedas.	Margen bruto por libra (USD/lb)	≥ meta anual		Trimestral	
		Monitoreo diario de índices de precio	Pérdida por ajustes de precio / Ventas (%)	≤ 0,5 %	Evento		
		(Urner Barry) y alertas ± 3 % PM-30.	Tiempo de reacción a alerta (días)	≤ 5 d			

Notas: Presenta los controles adicionales propuestos, los indicadores de seguimiento (KPIs), las metas cuantitativas, la frecuencia de medición y los responsables para los 18 riesgos críticos identificados en la gestión financiera de Sabores del Ecuador S.A. Elaboración propia.

6. EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

La presente investigación permitió identificar, clasificar y priorizar los principales riesgos financieros de la empresa ecuatoriana "Sabores del Ecuador", una empresa ecuatoriana dedicada al empaque de camarón. Entre los riesgos destacados se encuentran el riesgo de tipo de cambio, el riesgo de mercado, el riesgo de liquidez y el riesgo tecnológico. Estos hallazgos son consistentes con estudios previos (Restrepo & Rivera, 2020; Vives, 2019), los cuales indican que las empresas agroexportadoras, especialmente aquellas con una alta dependencia de los mercados internacionales, están expuestas a factores externos como la volatilidad cambiaria y las fluctuaciones en las condiciones del mercado global.

La clasificación de riesgos, llevada a cabo a través de una matriz de probabilidad e impacto, ha permitido priorizar acciones y asignar recursos de manera efectiva, lo que representa un avance significativo hacia una gestión financiera más estratégica y proactiva. Cabe señalar que, la empresa analizada, contaba con políticas formales de control financiero desactualizadas, lo que incrementaba su vulnerabilidad ante posibles situaciones adversas.

La investigación ha dado respuesta de manera efectiva, contribuyendo al objetivo general de analizar la gestión de riesgos financieros de "Sabores del Ecuador" mediante la aplicación de los principios establecidos por la norma ISO 31000:2018.

A continuación, se resume la forma en que se han abordado los objetivos establecidos en la investigación:

- Identificación y Clasificación de Riesgos, mediante la aplicación de técnicas de levantamiento cualitativo, complementadas con análisis de impacto y probabilidad, permitiendo identificar áreas críticas de riesgo que son fundamentales para la operación de la empresa, estableciendo así una base informada para la toma de decisiones de la alta gerencia.
- Diseño de Estrategias de Mitigación, mediante un plan de acción que incluye un conjunto de acciones diferenciadas, mitigación, transferencia, aceptación y eliminación del riesgo cuando sea viable, las cuales están alineadas con las normativas ISO 31000 y COSO ERM, permitiendo diseñar estrategias para abordar de manera específica los riesgos identificados y optimizar la gestión de recursos, contribuyendo a una planificación financiera más efectiva.
- Articulación con el Gobierno Corporativo, mediante la propuesta de la creación de un comité de riesgos, junto con la definición clara de roles y responsabilidades al interior de la empresa, asegurando alineación con las mejores prácticas internacionales en gobernanza, garantizando que la gestión de riesgos esté integrada de manera efectiva en la estructura del gobierno corporativo de "Sabores del Ecuador".

7. ASPECTOS RELEVANTES DE LA PROPUESTA

7.1. Recomendaciones para la implementación exitosa de la implementación realizada

El Plan Integral de Gestión de Riesgos propuesto es viable, bajo las siguientes condiciones:

- **Compromiso de la Alta Dirección:** Es imprescindible contar con el apoyo y la disposición de la alta dirección para institucionalizar una cultura de gestión del riesgo.
- **Capacitación del Personal:** Se requiere una formación específica para el personal, en particular en las áreas financieras y comerciales que interactúan con los riesgos identificados.
- **Acceso a Herramientas Financieras:** La implementación efectiva del plan depende del acceso a instrumentos financieros, incluyendo contratos de cobertura y seguros especializados y la adopción de sistematización de procesos para controles internos más efectivos.

Sin embargo, su ejecución implicará una inversión inicial en recursos humanos y financieros, además de una fase de transición que podría enfrentar resistencia al cambio, lo que se sugiere gestionar con una estrategia adecuada, acorde a las necesidades de la empresa.

A su vez se propone implementar los siguientes coeficientes y ratios:

Ciclo de Conversión de Efectivo

El ciclo de conversión de efectivo (CCE) hace referencia al tiempo que transcurre desde la compra de insumos o materias primas hasta la recuperación de las ventas en forma de efectivo. Su análisis es importante para comprender la eficiencia con que la entidad gestiona la cadena de suministros, la producción y el cobro a clientes. Un CCE más corto suele traducirse en menores requerimientos de capital de trabajo y una mejor capacidad para reinvertir o cubrir deudas. De manera general, se define como:

$$CCE = DIO + DSO - DPO$$

Ecuación 6 Ratio Ciclo de conversión de Efectivo

Donde:

Días de Inventario (DIO - Days Inventory Outstanding) refleja el tiempo promedio que transcurre entre la adquisición de la materia prima (o compra de mercancías) y la venta del producto terminado:

Datos:

Inventario promedio: USD 702,340

Costo de ventas anual (COGS): USD 4,615,780

Fórmula:

$$DIO = \left(\frac{\text{Inventario Promedio}}{\text{Costo de Ventas}} \right) \times 365$$

Ecuación 7 Ratio Días de inventario

Cálculo:

$$DIO = \left(\frac{702,340}{4,615,780} \right) \times 365$$

$$DIO \approx 55.58 \text{ días}$$

Días de Cobro (DSO - Days Sales Outstanding) estima el plazo promedio en el que los clientes efectúan sus pagos:

Datos:

Cuentas por cobrar (AR): USD 513,896

Ventas totales: USD 5,223,460

Fórmula:

$$DSO = \left(\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas Totales}} \right) \times 365$$

Ecuación 8 Ratio Días de cobro

Cálculo:

$$DSO = \left(\frac{513,896}{5,223,460} \right) \times 365$$

$$DSO \approx 35.94 \text{ días}$$

Días de Pago (DPO - Days Payable Outstanding) representa el tiempo promedio que la empresa se demora en cumplir sus obligaciones con los proveedores:

Datos:

Cuentas por pagar (AP): USD 418,550

Costo de ventas anual: USD 4,615,780

Fórmula:

$$DPO = \left(\frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Costo de Ventas}} \right) \times 365$$

Ecuación 9 Ratio Días de pago

Cálculo:

$$DSO = \left(\frac{418,550}{4,615,780} \right) \times 365$$

$$DSO \approx 33.10 \text{ días}$$

Cálculo del CCE:

$$CCE = 55.58 + 35.94 - 33.10$$

$$CCE \approx 58.42 \text{ días}$$

Con un ciclo de conversión de efectivo (CCE) cercano a 58.42 días, la empacadora se ve obligada a sostener el inventario y la producción durante casi dos meses antes de recuperar la inversión en forma de efectivo. Una cifra elevada puede incidir en la liquidez y aumentar la necesidad de financiamiento a corto plazo, mientras que un CCE más bajo implicaría un ciclo más eficiente y menor dependencia de crédito para las operaciones diarias.

Coefficiente de Variación del Precio del Camarón (CVPC)

Definición y fórmula

El Coeficiente de Variación del Precio del Camarón cuantifica la volatilidad relativa de la cotización del producto en los mercados de referencia. Expresa, en porcentaje, cuánta dispersión presentan los precios respecto de su media:

Fórmula:

$$CVPC = \left(\frac{\sigma_P}{\mu_P} \right) \times 100$$

Ecuación 10 Ratio Coeficiente de Variación del Precio del Camarón (CVPC)

Donde

σ_P = desviación estándar de la serie histórica de precios (USD/lb, USD /kg o USD /t)

μ_P = precio medio en el mismo intervalo de análisis

En este contexto, la empresa actualiza los precios de manera semanal; por lo que, la frecuencia establecida de este coeficiente será semanal, es decir, se obtendrá la desviación estándar de al menos 96 puntos (dos años de datos semanales) para obtener una medida precisa.

Razones para proponerlo

Medición explícita del riesgo de mercado

El Coeficiente de Variación del Precio de Camarón (CVPC) resume en una sola cifra la magnitud de las fluctuaciones de precio, permitiendo comparar la variabilidad histórica con los umbrales de tolerancia definidos por la compañía. Cuanto mayor sea el porcentaje, mayor será la incertidumbre sobre los ingresos futuros.

Entrada directa para la matriz de impacto

Un CVPC elevado alimenta las dimensiones "financiera" y "clientes" en la matriz de riesgos: una alta volatilidad implica márgenes menos predecibles y dificulta la formulación de precios de venta estables para la cartera comercial.

Base para políticas de cobertura

La comprensión de la dispersión relativa justifica la adopción de instrumentos de cobertura, como forwards, contratos a precio fijo y swaps de materias primas. Si el CVPC supera el 15 %, la gerencia podría establecer como norma contratar al menos el 60 % de la producción bajo acuerdos de precio fijo.

Complemento a los indicadores de rentabilidad

A diferencia de los KPIs de liquidez o endeudamiento, que se enfocan en la situación interna, el CVPC refleja la exposición externa derivada del mercado global. Al asociarlo con el margen operativo, se puede analizar la elasticidad de las utilidades ante variaciones de un desvío estándar en los precios.

Monitor de alerta temprana

El recalcule trimestral del coeficiente permite detectar picos de volatilidad que pueden

anticipar crisis de precios o burbujas especulativas. Esto facilita ajustes inmediatos en los planes de cosecha, producción y ventas para proteger el flujo de caja.

Aporte metodológico y académico

Precisión Estadística: El uso de desviación estándar y media garantiza una aproximación cuantitativa respaldada en finanzas de mercado.

Integración con la ISO 31000: Facilita la estimación objetiva de la probabilidad, a mayor varianza, mayor incertidumbre; y, del impacto, afectación de ingresos, dentro de la matriz de riesgo.

Sustento a las Recomendaciones: El proyecto puede proponer umbrales de acción (por ejemplo, $CVPC > 12\%$ = activar coberturas) sustentados en datos, fortaleciendo la pertinencia de los planes de mitigación.

En resumen, el CVPC aporta una visión externa y dinámica al conjunto de indicadores financieros presentados, permite cuantificar el riesgo específico de variaciones en el precio del camarón y respalda decisiones estratégicas como la adopción de coberturas, el ajuste de inventarios o la diversificación de mercados.

7.2. Limitaciones en la implementación de la propuesta

La implementación del Plan Integral de Gestión de Riesgos propuesto, podría enfrentar varias limitaciones que es necesario considerar para garantizar su eficacia, como se detalla a continuación:

- **Falta de Datos Históricos Confiables:** La calidad y disponibilidad de datos históricos sobre precios pueden limitar la precisión del análisis y la formulación de estrategias, lo que dificulta la identificación de patrones y tendencias relevantes.
- **Resistencia al Cambio:** La cultura organizacional puede presentar resistencia a la adopción de nuevas políticas, lo que obstaculizaría la implementación efectiva del plan y genera un ambiente de incertidumbre.
- **Costos Asociados:** La adopción de instrumentos de cobertura y otras medidas preventivas puede generar costos adicionales que impacten la rentabilidad a corto plazo, lo que podría desincentivar su implementación.
- **Volatilidad del Mercado:** Cambios repentinos en el entorno global pueden dificultar la efectividad de las estrategias de gestión de riesgos, haciendo que las coberturas y otras medidas resulten menos efectivas en contextos de alta imprevisibilidad.
- **Capacitación del Personal:** La necesidad de entrenar al personal en nuevas metodologías y herramientas requiere tiempo y recursos económicos, lo que puede retrasar la implementación del plan.

- **Dependencia de Proveedores:** La efectividad de las políticas de cobertura puede verse afectada por la capacidad y disposición de los proveedores para participar en acuerdos de precio fijo, limitando así las opciones disponibles.
- **Regulaciones y Normativas:** Cambios en las regulaciones del mercado pueden impactar la viabilidad de ciertas estrategias de cobertura, complicando su implementación y adaptación.
- **Evaluación Continua:** La necesidad de recalibrar indicadores y las estrategias asociadas requiere un seguimiento continuo, lo que representa un desafío logístico considerable.
- **Diversificación Limitada:** La falta de diversificación en la cartera de productos puede aumentar el riesgo general, limitando la efectividad del plan de gestión de riesgos y su capacidad para adaptarse a cambios en el mercado.
- **Condiciones Económicas Globales:** actores externos, como crisis económicas, cambios geopolíticos o pandemias, pueden incidir negativamente en la implementación del plan, dificultando la estabilidad y el crecimiento de la empresa.

7.3. Proyectos futuros que le darían continuidad a la propuesta

La continuidad y el éxito de la propuesta de la implementación de un Plan Integral de Gestión de Riesgos contribuirá a fortalecer la gestión empresarial mediante el desarrollo de actividades complementarios que permitan optimizar el plan, a través de estrategias para asegurar la adaptabilidad y sostenibilidad organizacional en un entorno de mercado dinámico y competitivo, entre que podemos mencionar:

- **Desarrollo de un Sistema de Monitoreo de Riesgos en Tiempo Real:** Implementar una plataforma que recopile y analice datos relevantes sobre riesgos en tiempo real, permitiendo ajustes proactivos en las estrategias de gestión. Por ejemplo, una solución como SAP Risk Management podría proporcionar visibilidad continua sobre los factores de riesgo.
- **Programa de Capacitación en Gestión de Riesgos:** Crear un plan integral de formación para el personal, enfocado en técnicas de gestión de riesgos y herramientas de mitigación. Organizar seminarios semestrales con expertos en la materia asegurará que el equipo esté alineado con las mejores prácticas y políticas actualizadas.
- **Implementación de Herramientas de Análisis Predictivo:** Desarrollar modelos analíticos que permitan anticipar riesgos potenciales y ajustar las estrategias operativas. Por ejemplo, utilizar algoritmos de machine learning para predecir tendencias de riesgo, facilitando decisiones informadas y oportunas.
- **Diversificación de Productos y Mercados:** Investigar y desarrollar nuevas líneas de productos y explorar mercados alternativos para reducir la dependencia de un solo segmento. Esto podría incluir un análisis de viabilidad para la introducción de productos innovadores que respondan a tendencias emergentes.
- **Alianzas Estratégicas con Proveedores:** Desarrollar relaciones de colaboración con proveedores clave para asegurar la estabilidad en la cadena de suministro. Negociar contratos de largo plazo con condiciones favorables permitirá mitigar el riesgo de interrupciones en el abastecimiento.

- Estudio de Viabilidad de Nuevos Instrumentos Financieros: Evaluar la posibilidad de incorporar nuevos instrumentos financieros que ofrezcan cobertura adicional contra la volatilidad. Realizar un análisis de coste-beneficio de utilizar derivados financieros para gestionar la exposición al riesgo.
- Mejora de la Gestión de Inventarios: Implementar un sistema avanzado de gestión de inventarios que optimice la rotación y minimice el capital inmovilizado. Utilizar tecnologías de inteligencia artificial para prever la demanda y ajustar los niveles de inventario en tiempo real.
- Programa de Evaluación y Mejora Continua: Establecer un marco de evaluación constante que utilice indicadores clave de rendimiento (KPIs) para monitorizar la efectividad de las estrategias de gestión de riesgos. Conformar y designar un comité que revise trimestralmente el desempeño y proponga ajustes basados en datos.
- Integración con Normativas de Sostenibilidad: Desarrollar proyectos que alineen las estrategias de gestión de riesgos con las normativas de sostenibilidad, mejorando la reputación de la empresa. Implementar prácticas responsables que no solo mitiguen riesgos, sino que también generen valor a largo plazo.
- Análisis de Impacto Económico y Social: Realizar estudios para evaluar cómo las fluctuaciones de precios impactan en la comunidad y el entorno económico. Esto proporcionará información valiosa para la toma de decisiones estratégicas y fortalecerá la responsabilidad social empresarial.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

El presente trabajo ha permitido diseñar la propuesta del Plan Integral de Gestión de Riesgos Financieros para “Sabores del Ecuador”, empresa empacadora del sector camaronero ecuatoriano, tomando como base lineamientos de la norma ISO 31000:2018, el modelo COSO-ERM 2017 y buenas prácticas internacionales. A partir de la problemática y diagnóstico inicial, se identificaron 46 riesgos clave, de los cuales 17 fueron clasificados como críticos por su alto nivel de impacto y probabilidad, afectando principalmente las áreas de finanzas, contabilidad, abastecimiento, operaciones, cumplimiento y planeación estratégica.

Los resultados demuestran que la empresa enfrentaba una exposición significativa a riesgos derivados de la volatilidad de precios internacionales, la gestión de liquidez y deuda, el retraso en el registro y validación de información financiera y desviaciones presupuestarias que dificultaban la toma de decisiones por parte de la alta gerencia. La evaluación de estos eventos mediante una matriz de impacto y probabilidad permitió jerarquizar objetivamente un mapa de calor como herramienta de gestión visual y dinámica.

Se desarrollaron controles para cada riesgo prioritario, integrando indicadores financieros como la liquidez corriente, cobertura de intereses, endeudamiento, ciclo de conversión de efectivo y coeficiente de variación de precios del camarón. Estos KPIs, comparados con valores de referencia sectorial y con empresas similares como EXPALSA,

sirvieron para establecer puntos de control y para justificar decisiones de tratamiento según los niveles de riesgo de la empresa.

Además, se establecieron acciones correctivas y de contingencia, junto con la propuesta de un sistema de monitoreo continuo basado en dashboards operativos. Se llevarán a cabo revisiones mensuales y se generarán informes dirigidos al comité de riesgos y al Directorio. Este enfoque se complementa con protocolos de comunicación interna y externa, políticas de respuesta rápida y una cultura organizacional transversal que integre el riesgo en las decisiones gerenciales y en los proyectos de inversión.

Mediante la aplicación de técnicas de investigación, se evidenció que la mayoría del personal encuestado percibía como positivas la implementación de control internos y el desarrollo de una matriz de riesgos para su seguimiento y control posterior.

A partir de este trabajo, se concluye que la empresa dispone ahora de una herramienta alineada con estándares internacionales, lo que le permitirá anticiparse a los eventos adversos, contener sus efectos y aprender de ellos, contribuyendo a la sostenibilidad financiera de la empresa a mediano y largo plazo.

8.2. Recomendaciones

Con el fin de aplicar el Plan Integral de Gestión de Riesgos, se recomienda a la Alta Dirección:

- Formalizar el Plan Integral de Gestión de Riesgos como política interna, aprobada por el Directorio, e integrarlo en el sistema de gobierno corporativo, asignando presupuesto, recursos humanos y soporte tecnológico para su operatividad.
- Designar el Comité de Gestión de Riesgos con atribuciones, responsabilidades y metas claramente definidas.
- Elaborar un cronograma de implementación por fases, con indicadores de avance, mecanismos de evaluación e incentivos por logros y metas alcanzadas.
- Integrar los sistemas de gestión de calidad con el sistema de gestión de riesgos, a fin de mantener coherencia organizacional eficaz.
- Actualizar trimestralmente la matriz de riesgos, revisando el impacto y la probabilidad de cada evento según el entorno económico, normativo, operacional, y rediseñar el mapa de calor como base para las decisiones estratégicas.
- Establecer el uso de KPIs y KRIs financieros para monitorear la exposición a riesgos críticos como liquidez, endeudamiento, cobertura cambiaria y márgenes operativos, integrándolos al módulo GRC del ERP con alertas automáticas y escalamiento inmediato.
- Mantener una política activa de cobertura cambiaria y comercial, sobre todo en relación con la volatilidad del precio del camarón y la exposición al yuan, con objetivos cuantificables y revisión mensual del comité de riesgos financieros.
- Diseñar un Plan de Capacitación Continua al personal en funciones y nuevas contrataciones, en temas de cultura de gestión de riesgos, promoviendo la

participación de todas las áreas mediante inducciones dinámicas, jornadas de actualización, desayunos de trabajo y espacios de aprendizaje como el “Minuto de riesgo”.

- Implementar simulacros semestrales de eventos críticos, como una devaluación no cubierta, como una paralización operativa, evaluando la efectividad de los planes de respuesta y los protocolos de comunicación con autoridades y partes interesadas.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asamblea Nacional del Ecuador. (2014). Código Orgánico Monetario y Financiero. Registro Oficial Suplemento 332.

Asociación Nacional de Acuicultura. (2023). Informe anual de desempeño del sector acuícola 2022. Guayaquil, Ecuador.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2021). Financial management: Theory & practice (16th ed.). Cengage Learning.

Cámara Nacional de Acuicultura. (2019). El camarón: el primero de los no petroleros. Acuicultura(132), 12-13. Obtenido de <https://issuu.com/revista-cna/docs/edicion132>.

Carrión Armijos, A. M. (2018). Planeación y control financiero para optimizar los resultados de la Empresa Camaronera Rodlarok S.A. de la Ciudad de Machala, Provincia de El Oro (Trabajo de titulación). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Carrión Pacheco, C. L. (2022). La Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) y la importancia en el servicio de logística del transporte del sector camaronero del Ecuador. Caso Syscompsa S.A. (Trabajo de titulación). Universidad de Guayaquil.

Chavarrea Yanes, A. C., & Quimis Choez, M. J. (2024). Gestión de riesgos y continuidad del negocio en la compañía camaronera FERASA S.A. (Trabajo de titulación). Universidad de Guayaquil.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2018). La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2018. Naciones Unidas.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. COSO.

García Loor, K. V., & Sánchez Pincay, L. P. (2019). Diseño de un modelo de gestión de riesgo ambiental basado en la norma ISO 31000 en la empresa exportadora de mango (Tesis). Universidad de Guayaquil.

Haro-Sarango, A. (2021). Estructura de Gobierno Corporativo: un aplicativo para la transparencia y mejora empresarial en Ecuador. *Revista Científica en Ciencias Sociales*, 3(2), 111–121.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (1ª ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill Education.

International Accounting Standards Board. (2014). Norma Internacional de Información Financiera 7: Instrumentos financieros: Información a revelar. IFRS Foundation.

International Federation of Accountants. (2020). Norma Internacional de Auditoría 315: Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material. IFAC.

International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 - Risk management – Guidelines. ISO.

Lindao Domínguez, F. D. (2023). Análisis de indicadores financieros de las empresas del sector camaronero de la provincia de Santa Elena, período 2019 – 2022 (Trabajo de titulación). Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Maldonado Núñez, A. I., Uquillas Granizo, G. G., & Tello Núñez, C. L. (2022). Avances en la gestión de riesgos: modelo ISO 31000 y enfoques actuales. *Revista Científica FIPCAEC*, 8(4), 1–15. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v8i4.912>

Martínez, P., Ortega, M., & Herrera, S. (2022). La transformación digital en la gestión de riesgos financieros: El caso de la industria camaronera. *Revista de Innovación Financiera*, 19(1), 98-115.

- Micocci, F., & Rungi, A. (2021). Predicting Exporters with Machine Learning.
- Mora Yaure, E. A., Morocho Román, Z. P., & León Serrano, L. A. (2023). Evaluación del control interno en la gestión financiera y contable de las empresas camaroneras de la ciudad de Machala. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 182–192.
- Moreno Moreno, N., & Ramírez Blacio, A. (2020). Modelo financiero para la detección de quiebra empresarial en el sector camaronero provincia del El Oro, periodo 2014–2018. *Revista Mapa*, 4(18).
- Noboa Velasco, P. (2021). La implementación del blockchain en gobierno corporativo y la tokenización de las acciones. *USFQ Law Review*, 9(1).
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2020). El estado mundial de la agricultura y la alimentación 2020: Superar los desafíos relacionados con el agua en la agricultura. FAO.
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance. OECD Publishing.
- Pacheco, et al. (2009); Baltov (2016); Fong-Woon & Shad (2017). Gestión Integral de Riesgos y Antisoborno: Un enfoque operacional desde la perspectiva ISO 31000 e ISO 37001. Redalyc.
- Padilla Ospina, L. F., Rivera Godoy, G. F., & Ospina Holguín, J. H. (2015). Determinantes de la estructura de capital: un estudio empírico del sector manufacturero en Ecuador.
- Quintanilla Castellanos, J. D. P., Quintanilla Bonilla, A. J., Quintanilla Castellanos, J. S., & Luna Suárez, N. H. (2024). Análisis evolutivo económico-financiero de la industria camaronera en el Ecuador, en los periodos 2013–2022. *Revista Social Fronteriza*, 4(3).

Revista ESPACIOS. (2018). Estructura de comités de apoyo al gobierno corporativo: inclusión del Comité de Administración Integral de Riesgos, 39(13).

Rodríguez Quimí, E. L. (2023). Aplicación de la norma ISO 31000:2018 para mejorar la gestión de riesgos de la empresa Mirapez S.A. cantón Santa Elena, Ecuador (Trabajo de titulación). Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Rodríguez, L., & Gómez, P. (2020). El gobierno corporativo como herramienta clave para la gestión de riesgos financieros en empresas exportadoras. Revista Latinoamericana de Administración Financiera, 33(3), 23-38.

Suárez Morán, M. A. (2019). Sistema de procedimiento de control interno de las cuentas por cobrar para la recuperación eficaz de cartera del grupo camaronero Champmar S.A. – Ecuador en el periodo 2019 (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2016). Normas para la aplicación del buen gobierno corporativo. Quito, Ecuador.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2020). Ley de Compañías del Ecuador. Registro Oficial Suplemento No. 312.

Tandazo Muñiz, M. A., Cedeño Urdanigo, C. E., Venegas Rubio, N. B., & Carrera Núñez, C. G. (2024). Diseño del sistema de gestión de riesgos (ISO 31000:2018) para el departamento de operaciones y logística de Industrias Alimenticias Ecuador S.A. (Tesis de Maestría). UIDE, Quito.

Tizón, A. (2017). Los ratios financieros. *DGI – Revista de Investigación Universitaria*, (7), 41–50.

Torres Sarmiento, P. R., Erazo Álvarez, G. O., & Andrade Pesantez, D. J. (2024). Análisis e integración de tecnologías emergentes y gestión financiera para rentabilidad en

proyectos de construcción en Cuenca – Ecuador: caso de estudio constructora Cinprodis. AlfaPublicaciones, 6(2.3), 73–92. <https://doi.org/10.33262/ap.v6i2.3.493>

Torres, E., & Ramírez, A. (2021). Deficiencias en la implementación de políticas de gobierno corporativo en la industria camaronera. *Journal of Financial Risk Management*, 27(2), 56-74.

Zakari, M., & Saidu, S. (2016). The Impact of Cash Conversion Cycle on Firm Profitability: Evidence from Nigerian Listed Telecommunication Companies. **Journal of Finance and Accounting**, 4(6), 342–350.

Zambrano-Farías, F. J., Sánchez-Pacheco, M. E., & Correa-Soto, S. R. (2021). Análisis de rentabilidad, endeudamiento y liquidez de microempresas en Ecuador. **Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía**, 11(22), 235–249.

Zhao, Y., Du, H., Li, Q., Zhuang, F., Liu, J., & Kou, G. (2022). A comprehensive survey on enterprise financial risk analysis from big data perspective.

10.APÉNDICES O ANEXOS

- Instrumentos de recolección de datos (cuestionarios, guías de entrevista).
- Tablas de datos extensas o gráficas complementarias que respalden los resultados.

Anexo 1: Matriz de Riesgo