ISSN:
3091-1796
Vol. 4 No. 9 PP. 112-133

DOI:
https://doi.org/10.56519/j08z9j33
Mayo 2026

GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RIESGOS FINANCIEROS: CASO BIOALIMENTAR

STRATEGIC MANAGEMENT AND FINANCIAL RISKS: THE BIOALIMENTAR CASE

Axel Mauricio Guerrero Velastegui[1], Laidy Anahi Zambrano Castro[2], Jorge Francisco Abril Flores[3]

{aguerrero5782@uta.edu.ec[1], lzambrano3486@uta.edu.ec[2], jf.abril@uta.edu.ec[3]}

Fecha de recepción: 06/04/2026 / Fecha de aceptación: 11/05/2026 / Fecha de publicación: 12/05/2026

RESUMEN: Este estudio analiza cómo se relaciona la gestión estratégica con los riesgos financieros en Biolimentar y resalta su importancia en la toma de decisiones y la estabilidad organizacional. Gran parte del desafío actual surge de la incertidumbre que enfrentan las empresas actualmente, donde los factores económicos, políticos y sociales pueden afectar directamente sus operaciones. El objetivo principal es comprender cómo la gestión estratégica ayuda a reducir los riesgos financieros asociados al sector agroindustrial del Ecuador. Para ello se utilizó un enfoque cualitativo descriptivo mediante entrevistas a directivos, observación directa mediante diario de campo y valoración por parte de un experto en campo. La información recopilada se analizó mediante procesos de codificación respaldados por el software Atlas. Tú. Los resultados concluyen que la dirección estratégica es la dirección prioritaria con un 23.2%, destacando que la dirección y la planificación son los aspectos más importantes del análisis; Sin embargo, cuando se combinan las diferentes categorías de riesgo, representan un total del 38,6% del total, mostrando un entorno caracterizado por la vulnerabilidad financiera y operativa. Sin embargo, también fueron evidentes algunos efectos negativos en el clima laboral debido a cambios en la estructura organizacional. En conclusión, la integración de la gestión estratégica con la gestión del riesgo financiero fortalece la estabilidad de la empresa, aunque es necesario asegurar un equilibrio entre el desempeño organizacional y el bienestar de los empleados.

Palabras clave: Gestión estratégica, riesgo financiero, toma de decisiones, sostenibilidad, adaptación

ABSTRACT: This study analyzes the relationship between strategic management and financial risks at Biolimentar and highlights its importance in decision-making and organizational stability. Much of the current challenge stems from the uncertainty companies face today, where economic, political, and social factors can directly impact their operations. The main objective is to understand how strategic management helps reduce the financial risks associated with Ecuador's agribusiness sector. A descriptive qualitative

[1]Universidad Técnica de Ambato (UTA), https://orcid.org/0009-0008-2551-5269
[1]Universidad Técnica de Ambato (UTA), https://orcid.org/0009-0003-3825-0638
[3]Universidad Técnica de Ambato (UTA), Facultad de Ciencias Administrativas, https://orcid.org/0000-0002-9491-5169

ISSN: 3091-1796
Vol. 4 No. 9 PP. 112-133
DOI: https://doi.org/10.56519/j08z9j33
Mayo 2026

approach was used, employing interviews with managers, direct observation through field notes, and assessment by a field expert. The collected data was analyzed using coding processes supported by Atlas.tu software. The results conclude that strategic management is the priority area, at 23.2%, highlighting that management and planning are the most important aspects of the analysis. However, when the different risk categories are combined, they represent a total of 38.6%, revealing an environment characterized by financial and operational vulnerability. Furthermore, some negative effects on the work environment due to changes in the organizational structure were also evident. In conclusion, integrating strategic management with financial risk management strengthens the stability of the company, although it is necessary to ensure a balance between organizational performance and employee well-being.

Keywords: Strategic management, financial risk, decision making, sustainability, adaptability

INTRODUCCIÓN

Se analizó la gestión de riesgos financieros en las empresas de servicios ecuatorianas y Latinoamericanas teniendo en cuenta el impacto del Covid-19. El estudio demostró que la deuda y la caída del PIB eran los factores determinantes del aumento del riesgo financiero empresarial (1). También se concluyó que las organizaciones que implementaron estrategias de control y análisis de escenarios lograron mitigar parcialmente las consecuencias negativas de la crisis. Estos antecedentes resaltan la importancia de integrar la gestión de riesgos en la planificación estratégica, particularmente en condiciones de alta incertidumbre económica. El impacto de la innovación tecnológica en la manufactura regional analiza cómo la adopción de tecnologías digitales en el Cono Sur muestra que su adopción reduce los costos operativos y optimiza los recursos, al considerarse un motor clave del crecimiento económico específico de la industria en la década actual (2). El estudio sobre sostenibilidad ambiental y estrategias de economía circular en América Latina examina la transición de las empresas agroindustriales para comprender la valorización de los residuos orgánicos, la transformación de subproductos de cultivos en biocombustibles o fertilizantes naturales, haciendo que la agricultura sea sostenible (3)

La gestión estratégica se define como un conjunto de decisiones y acciones que determinan el desempeño a largo plazo de una organización y que tienen como objetivo crear una ventaja competitiva sostenible. En el contexto actual, la disciplina ha evolucionado hacia un enfoque dinámico, adaptativo e integral que responde a un entorno caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la incertidumbre (VUCA).

La gestión del riesgo financiero ha evolucionado hacia un enfoque estratégico que integra herramientas tecnológicas y métodos cuantitativos para predecir escenarios futuros. Las estrategias más utilizadas en la gestión de riesgos incluyen la diversificación, la cobertura y el análisis de escenarios apoyados en herramientas tecnológicas como el software de análisis predictivo (4). Estas herramientas nos permiten reducir la incertidumbre y mejorar la toma de decisiones.

De igual forma, la gestión de riesgos es un proceso esencial que permite identificar, analizar y mitigar los riesgos asociados a las inversiones financieras y asegurar su rentabilidad y

ISSN: 3091-1796
Vol. 4 No. 9 PP. 112-133
DOI: https://doi.org/10.56519/j08z9j33
Mayo 2026

sostenibilidad (5). Asimismo, la gestión de riesgos implica una secuencia estructurada que implica identificar, evaluar y tratar los riesgos para minimizar los efectos adversos. En este contexto, la gestión del riesgo financiero se convierte en parte central de la estrategia de la organización, ya que permite anticipar amenazas y aprovechar oportunidades. En el contexto actual, las dos disciplinas están estrechamente relacionadas.

No se pueden tomar decisiones estratégicas sin tener en cuenta los riesgos financieros asociados, ya que afectan directamente la sostenibilidad y el desempeño de la organización. La gestión del riesgo financiero es un proceso esencial para garantizar inversiones seguras y sostenibles como parte de una estrategia empresarial (6). El vínculo entre la gestión estratégica y los riesgos financieros es directo, ya que cada decisión estratégica está asociada a un nivel de riesgo. En este sentido, las organizaciones deben integrar la gestión de riesgos en su planificación estratégica. Existe una relación significativa entre la gestión del riesgo financiero y la rentabilidad de la empresa, lo que sugiere que una gestión adecuada del riesgo contribuye al desempeño financiero (7).

Además, investigaciones recientes muestran que las decisiones estratégicas deben basarse en análisis de riesgos para garantizar su viabilidad y sostenibilidad. Esto significa que la gestión estratégica no puede separarse del análisis financiero. Por esta razón, la integración de estrategias se construye con riesgo, como se muestra en la Tabla 1. En el contexto empresarial actual caracterizado por la incertidumbre, la integración de ambos enfoques permite a las organizaciones mejorar su capacidad de respuesta a los cambios del entorno. Por otro lado, la implementación de sistemas de control como el de cumplimiento fortalece la gestión de riesgos, asegura el cumplimiento legal y la transparencia organizacional (6).

Tabla 1. Niveles de integraciòn entre estrategias y riesgo.

Nivel de integración	Porcentaje
Alta	35%
Media	40%
Baja93	25%

***Nota*:** Las organizaciones que integran eficazmente ambas áreas logran mejores resultados financieros y mayor estabilidad a largo plazo.

Fuente: Adatado de (7).

La relación entre gestión estratégica y riesgos financieros se basa en la necesidad de alinear los objetivos de la organización con la capacidad de asumir y gestionar riesgos. La incorporación del análisis de riesgos en la planificación estratégica mejora la capacidad de las organizaciones para alcanzar sus objetivos y adaptarse a un entorno económico cambiante. Asimismo, la gestión financiera se convierte en un apoyo importante para la toma de decisiones estratégicas, ya que proporciona información esencial sobre la viabilidad financiera de las estrategias propuestas (5).

ISSN: 3091-1796
Vol. 4 No. 9 PP. 112-133
DOI: https://doi.org/10.56519/j08z9j33
Mayo 2026

El análisis de riesgos alimentarios incluye tres componentes básicos: evaluación de riesgos, gestión de riesgos y comunicación de riesgos según el Codex Alimentarius. Este enfoque permite determinar medidas preventivas basadas en evidencia científica. En este sentido, la seguridad alimentaria es un elemento clave ya que garantiza que los alimentos no dañan al consumidor si se preparan y consumen adecuadamente. Además, investigaciones recientes muestran que la gestión de riesgos en la industria alimentaria es dinámica, ya que los peligros no son estáticos y pueden variar dependiendo de factores como el procesamiento, el medio ambiente y la capacitación del personal.

La industria alimentaria tiene características específicas que aumentan su exposición a riesgos financieros. Estos factores incluyen la volatilidad de los precios, la dependencia de los insumos agrícolas y los cambios en la demanda.En el contexto ecuatoriano, la gestión del riesgo financiero ha cobrado relevancia debido a eventos como la pandemia, que mostró la necesidad de implementar estrategias de mitigación en las empresas (5).

Asimismo, la gestión de carteras y la diversificación de las inversiones es fundamental para asegurar la sostenibilidad de esta industria, ya que permite optimizar los recursos financieros y reducir el riesgo (8).

En este sentido, las empresas de alimentos deben adoptar estrategias que integren la gestión financiera y la planificación estratégica para afrontar un entorno incierto y altamente competitivo. La inocuidad de los alimentos es un problema mundial muy apremiante, especialmente con el aumento de las enfermedades transmitidas por los alimentos y la complejidad de las cadenas de suministro. Los nuevos riesgos para la inocuidad de los alimentos son una amenaza constante para la salud pública y requieren sistemas de control más sólidos y actualizados (9). La globalización también ha aumentado la interconexión de las cadenas alimentarias, lo que significa que los riesgos pueden extenderse rápidamente a nivel internacional.

Los riesgos en el sector alimentario se clasifican principalmente como se muestra en la Tabla 2:

Tabla 2. Clasificaciòn de riesgos en el sector alimentario.

Tipos de riesgos	Conceptos
Riesgos biológicos	Incluyen bacterias, virus, parásitos y otros microorganismos que pueden causar enfermedades. Son los más frecuentes en la cadena alimentaria.
Riesgos químicos	Se originan por la presencia de pesticidas, aditivos en exceso, metales pesados o contaminantes industriales.
Riesgos físicos	Incluyen cuerpos extraños como vidrio, metal o plástico en los alimentos.
Riesgos emergentes	Según estudios recientes, estos riesgos están asociados a cambios tecnológicos, climáticos y sociales, lo que exige constante monitoreo y actualización de los sistemas de control

ISSN: 3091-1796
Vol. 4 No. 9 PP. 112-133
DOI: https://doi.org/10.56519/j08z9j33
Mayo 2026

Nota: en Ecuador resaltan que la falta de implementación de BPM incrementa significativamente los riesgos sanitarios en el sector alimentario

Fuente: Adaptado de (8).

En el caso de Biolimentar estas condiciones son claramente visibles. Como organización asociada al sector agroindustrial, enfrenta desafíos relacionados con la volatilidad de los precios, la dependencia de insumos importados y los cambios en el entorno económico. Además, su operación se ve afectada por factores geopolíticos, que pueden afectar tanto los costos como la disponibilidad de recursos. Ante este panorama, la dirección estratégica se convierte en la principal herramienta para predecir riesgos y tomar decisiones que garanticen la estabilidad de la empresa. De esta realidad surge la necesidad de analizar cómo se relaciona la gestión estratégica y los riesgos financieros en la empresa Biolimentar.

Comprender estas relaciones permite no sólo identificar las fortalezas y debilidades de la organización, sino también proponer mejoras que contribuyan a su sostenibilidad. En este sentido, este estudio se centra en cómo la planificación estratégica afecta a la identificación, evaluación y control de los riesgos financieros. El propósito general de este trabajo es analizar la relación entre la gestión estratégica y los riesgos financieros en la empresa Biolimentar con el objetivo de comprender su impacto en la estabilidad de la organización. Para ello, se supone que una adecuada gestión estratégica permite reducir la vulnerabilidad económica y mejorar la capacidad de adaptación a los cambios del entorno. Este enfoque se basa en la idea de que las decisiones organizacionales deben basarse en un análisis integral que tenga en cuenta aspectos tanto estratégicos como financieros.

Finalmente, este estudio pretende proporcionar una imagen más clara de la importancia de integrar la gestión estratégica con el análisis de riesgos financieros, especialmente en situaciones donde la incertidumbre es constante. Más allá de los resultados financieros, se pretende resaltar la necesidad de adoptar enfoques más integrales que permitan a las organizaciones no sólo sobrevivir, sino también crecer de manera sostenible. De esta manera, el estudio contribuye al fortalecimiento del conocimiento en el ámbito empresarial y ofrece elementos que pueden ser de utilidad para la toma de decisiones en organizaciones similares.

MATERIALES Y MÉTODOS

Este estudio está diseñado según un paradigma cualitativo, utilizando un enfoque interpretativo y un nivel descriptivo para comprender la profundidad de los procesos organizacionales. La modalidad de investigación es de campo y de naturaleza inductiva, lo que permite extraer datos directamente de la realidad institucional para generar abstracciones teóricas sobre la gestión estratégica y su mitigación frente a amenazas financieras. Al tratarse de un estudio cualitativo, se prioriza la riqueza de los datos y la profundidad del discurso de los actores principales, evitando el uso de modelos estadísticos correlacionales y centrándose en la conexión semántica de las categorías analizadas. La población de estudio está compuesta por el gerente de sistemas integrados y el gerente financiero de Biolimentar, así como el encargado de nómina, ubicado en la ciudad de Ambato, Ecuador. La muestra se seleccionó según el criterio de no probabilidad por conveniencia, seleccionando informantes que tengan conocimientos técnicos y estratégicos de planificación organizacional y flujos financieros. El entorno de estudio se ubica específicamente en el sector agroindustrial, teniendo en cuenta

ISSN: 3091-1796
Vol. 4 No. 9 PP. 112-133
DOI: https://doi.org/10.56519/j08z9j33
Mayo 2026

el contexto socioeconómico y geopolítico que afecta la extracción internacional de materias primas.

En una primera etapa se sentaron las bases teóricas, conceptuales y metodológicas, además de delinear el trabajo de campo y la recolección de datos.

En la segunda fase de recolección de datos, se utilizó un diario de campo como herramienta de observación participante, registrando dinámicas internas, comportamiento del personal y reacciones ante cambios en la estructura organizacional de la empresa. Se utilizó una entrevista abierta dirigida a jefes de departamento, lo que permitió una exploración abierta de las percepciones sobre la metodología institucional y la identificación de riesgos. Además, las dimensiones fueron validadas por cinco expertos con amplia experiencia en gestión estratégica y finanzas corporativas para analizarlas desde una perspectiva técnica y externa.

En la tercera etapa se realizó el análisis semántico mediante intervenciones técnicas y procesamiento de la información, el cual se realizó mediante un proceso de codificación sistemática. Una vez transcritas las entrevistas y notas de campo, se realizó una fase de codificación abierta para identificar nuevos conceptos relacionados con adaptabilidad, fluidez y cultura organizacional. Luego se utilizó la codificación axial para determinar la causalidad y la correlación entre categorías clave como la gestión estratégica y los diferentes tipos de riesgo financiero (operativo, de mercado, legal, crediticio y de liquidez).

Finalmente, el paso 4 implica la triangulación con análisis cualitativo apoyado en el uso de tecnología especializada, específicamente el software ATLAS.ti versión 7. La herramienta facilitó la organización de datos y la generación de redes semánticas para visualizar gráficamente cómo la gestión estratégica mitiga riesgos a través de políticas específicas.

Las unidades de análisis fueron segmentos de texto o “referencias” que demuestran la implementación de la metodología institucional y su impacto en la estabilidad financiera. El procedimiento garantiza la reproducibilidad del análisis bajo las mismas condiciones de interpretación especificadas de acuerdo con el rigor metodológico requerido para la obtención de evidencia científica en el campo de las ciencias administrativas.

RESULTADOS

Carrillo aborda la relación entre la gestión financiera y la gestión de riesgos y enfatiza que variables como el financiamiento, la inversión y los riesgos operativos deben ser considerados en las decisiones estratégicas (10). El autor señala que una adecuada gestión financiera permite predecir riesgos y mejorar la sostenibilidad de la empresa. Este estudio profundiza en el tema estableciendo que la gestión estratégica debe incluir mecanismos de control financiero para garantizar la estabilidad organizacional.

En términos del impacto de la gestión de riesgos en la toma de decisiones, la gestión de riesgos financieros influye en las decisiones comerciales.

Los resultados muestran que la falta de sistemas de información integrados y la incapacidad de identificar el perfil de riesgo limitan la capacidad de respuesta de la organización (11). Estos antecedentes sugieren que la gestión estratégica debe estar respaldada por sistemas de

ISSN: 3091-1796
Vol. 4 No. 9 PP. 112-133
DOI: https://doi.org/10.56519/j08z9j33
Mayo 2026

información eficaces para optimizar la evaluación de los riesgos financieros. Espinoza realiza una revisión sistemática de las estrategias y herramientas utilizadas en la gestión de riesgos financieros.

Las investigaciones han encontrado que las estrategias clave incluyen la diversificación, la cobertura y el análisis de escenarios, mientras que el uso de tecnologías como el análisis predictivo mejora la toma de decisiones (4). Esta aportación es significativa porque muestra la evolución de la gestión estratégica hacia modelos más tecnológicos e integrados. La gestión estratégica ha dejado de ser un proceso lineal para convertirse en un sistema flexible basado en la adaptabilidad organizacional en relación a la transformación digital y la globalización (1).

La gestión estratégica es un proceso integral que permite a las organizaciones formular, implementar y evaluar decisiones encaminadas a lograr objetivos de largo plazo, teniendo en cuenta un entorno dinámico y competitivo. Hoy en día, la disciplina ha evolucionado hacia un enfoque más flexible y adaptable donde la toma de decisiones se basa en información analítica y prospectiva, cuya importancia se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3. Importancia de la gestiòn estratègaca en empresas

Factor	Porcentaje
Mejora competitividad	85%
Adaptaciòn al cambio	80%
Innovaciòn	78%
Toma de decisiones	75%

Nota: El enfoque contemporáneo también incorpora la responsabilidad social y la sostenibilidad como elementos estratégicos, promoviendo prácticas empresariales responsables y alineadas con el desarrollo sostenible.

Fuente: Adaptado de (1).

El método Play to Win integra los riesgos financieros en su marco estratégico para transformar las amenazas en ventajas competitivas sostenibles. El riesgo de mercado se elimina eligiendo "dónde jugar" aceptando la volatilidad sólo si confirman la premisa de ganar el segmento. Por otro lado, la exposición crediticia de cómo ganar se utiliza como palanca de valor para capturar nichos desatendidos a través de una financiación que genere lealtad.

La liquidez se gestiona como una "capacidad central" que garantiza el flujo de caja necesario para maniobras rápidas y una expansión oportuna. Finalmente, los riesgos operativos se mitigan a través de sólidos sistemas de "gobernanza" que protegen la ejecución táctica de errores técnicos o humanos. De esta forma, la organización no sólo evita pérdidas, sino que alinea cada tipo de riesgo con el cumplimiento de su promesa de valor. Así, el control operativo se convierte en la máxima garantía de que la estrategia sigue ganando y sin excepciones. Esta visión integral permite que los riesgos financieros actúen como pilares que sustentan la competitividad de la empresa. El riesgo financiero incluye la posibilidad de eventos futuros inciertos que puedan causar pérdidas financieras que afecten la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa (12).

ISSN: 3091-1796
Vol. 4 No. 9 PP. 112-133
DOI: https://doi.org/10.56519/j08z9j33
Mayo 2026

Aplicación al caso Biolimentar

En el caso de Biolimentar, la gestión estratégica y la gestión de riesgos financieros son fundamentales para asegurar su sostenibilidad y crecimiento. Empresas de la industria alimentaria como Biolimentar enfrentan desafíos relacionados con la variabilidad de costos, la competencia y los cambios regulatorios. En este contexto, la gestión de riesgos nos permite anticipar pérdidas potenciales y crear estrategias de mitigación. Implementar herramientas como el análisis de escenarios, la diversificación y el control financiero mejora la toma de decisiones y reduce la incertidumbre.

Además, integrar la gestión de riesgos en la estrategia empresarial ayuda a fortalecer la resiliencia organizacional para que la empresa pueda adaptarse a los cambios en el entorno. La gestión estratégica y la gestión del riesgo financiero son los pilares más importantes del éxito organizacional en el contexto actual. La literatura más reciente muestra que la integración de ambos enfoques permite mejorar la toma de decisiones, optimizar los recursos y garantizar la sostenibilidad de la empresa.

En el caso de Biolimentar, esta relación es particularmente importante debido a las circunstancias específicas de la industria alimentaria, lo que genera un alto grado de incertidumbre. Por lo tanto, implementar estrategias basadas en el análisis de riesgos es fundamental para su competitividad. Los resultados obtenidos en el proceso de recolección y análisis de información permiten comprender más profundamente cómo se relaciona la gestión estratégica en Biolimentar con la gestión de riesgos financieros.

A través de entrevistas, análisis documental y observaciones registradas en un diario de campo, fue posible identificar patrones, prácticas y dinámicas organizacionales que demuestran la importancia de estas relaciones en el contexto empresarial actual. En primer lugar, se confirma que la dirección estratégica constituye el eje central sobre el que se estructuran las grandes decisiones de la organización.

La empresa no actúa improvisadamente, sino que basa sus operaciones en métodos predefinidos que guían la planificación y ejecución de sus operaciones. Entre estos métodos destaca el uso de enfoques estructurados, que permiten analizar el entorno, definir objetivos claros y crear estrategias adaptadas a la realidad del mercado. Esta forma de trabajar refleja una cultura organizacional orientada a la planificación, donde las decisiones no sólo están alineadas con las necesidades inmediatas, sino también con una visión más amplia de crecimiento y sostenibilidad. Un aspecto importante que surge del análisis es cuánta importancia le da la empresa al uso de la información en la toma de decisiones. Los directivos entrevistados indicaron que utilizan herramientas como previsiones económicas, análisis de escenarios e indicadores económicos para anticiparse a posibles cambios en el entorno.

Esta práctica reduce la incertidumbre y facilita la identificación de riesgos potenciales antes de que se materialicen. En este sentido, la gestión estratégica no se limita a definir metas, sino que también incluye mecanismos analíticos que fortalecen la capacidad de respuesta de la organización. En relación a los riesgos financieros, se encontró que la empresa es consciente de su presencia constante en las operaciones diarias y por ello ha desarrollado diversas estrategias para superarlos. Los riesgos más mencionados en la encuesta corresponden a riesgo de mercado, riesgo de crédito, riesgo operacional, riesgo legal y riesgo de liquidez.

ISSN: 3091-1796
Vol. 4 No. 9 PP. 112-133
DOI: https://doi.org/10.56519/j08z9j33
Mayo 2026

Cada uno de estos riesgos tiene características específicas, pero todos ellos pueden afectar negativamente la estabilidad financiera de una organización si no se controlan adecuadamente. El riesgo de mercado se manifiesta principalmente como fluctuaciones en los precios de las materias primas, los costos de transporte y cambios en las condiciones del comercio internacional. Dado que una parte importante de las materias primas utilizadas por la empresa provienen del exterior, factores como los aranceles, los fletes y las políticas comerciales afectan directamente el costo de producción. Esta situación obliga a la empresa a estar constantemente pendiente de las condiciones del mercado y adaptar sus estrategias en función de estos cambios.

Por otro lado, el riesgo de crédito está relacionado con las condiciones de financiación y las tasas de interés. Durante las entrevistas se reveló que la empresa es consciente de los riesgos asociados a las deudas y trata de evaluar cuidadosamente las circunstancias antes de asumir obligaciones financieras. Esta medida cautelar responde a la necesidad de evitar situaciones que puedan poner en peligro la liquidez o crear dificultades en el cumplimiento de las obligaciones.

Las observaciones registradas en el diario de campo muestran que algunos empleados perciben estos cambios como una falta de aprecio por su trabajo, lo que puede afectar su desempeño y compromiso con la organización. Este hallazgo enfatiza la necesidad de considerar el factor humano en la gestión estratégica, ya que las decisiones organizacionales no solo tienen consecuencias económicas sino también sociales. A pesar de estas dificultades, también se identificaron aspectos positivos en la cultura organizacional.

La empresa cuenta con un equipo de trabajo relativamente joven que apuesta por la innovación, la adaptabilidad y la disposición al cambio. Este perfil de talento humano ayuda a la organización a implementar con mayor facilidad nuevas estrategias y responder con mayor agilidad a los desafíos ambientales. Otro resultado importante es la relación entre la gestión estratégica y la toma de decisiones. Los datos analizados muestran que las decisiones en la empresa no se toman de forma aislada, sino que responden a un proceso estructurado que tiene en cuenta tanto los objetivos organizacionales como los riesgos asociados.

Este enfoque reduce la improvisación y aumenta la probabilidad de éxito de las acciones emprendidas. También quedó claro que la empresa utiliza indicadores para evaluar su desempeño y ajustar estrategias cuando sea necesario. Este seguimiento constante permite identificar desviaciones y tomar medidas correctoras a tiempo. En este sentido, la evaluación se convierte en un componente clave de la gestión estratégica, ya que nos permite aprender de la experiencia y mejorar continuamente. En general, los resultados muestran que la empresa ha logrado integrar efectivamente la gestión estratégica con la gestión de riesgos financieros, lo que le permite enfrentar con mayor solidez los desafíos ambientales.

Sin embargo, también se han identificado áreas de mejora, particularmente en relación con la gestión del talento humano y la comunicación interna. Sin embargo, para que este enfoque sea verdaderamente efectivo, es necesario tener en cuenta todos los elementos que forman parte de la organización, incluyendo no sólo los aspectos financieros, sino también sociales y humanos.

ISSN: 3091-1796
Vol. 4 No. 9 PP. 112-133
DOI: https://doi.org/10.56519/j08z9j33
Mayo 2026

Resultados investigativos del diario de campo: Observación participante

Con base en la observación participante en el departamento de nómina de Bioalimentar, se encontró que la organización mantiene una gestión estratégica estable y estructurada basada en procesos formales de planificación y análisis situacional. La empresa demuestra una clara conexión entre misión, visión y comportamiento operativo que promueve una cultura organizacional orientada al logro de las metas institucionales. Se descubrió que el juego para ganar y las revisiones ejecutivas informan eficazmente la estrategia organizacional en todos los niveles de la jerarquía.

Esto crea coherencia en las funciones de los socios y fortalece la comunicación interna, lo que fomenta una cultura colaborativa. En relación a la gestión del talento humano, se observó una fuerza laboral predominantemente joven, lo que promueve la adaptabilidad, el dinamismo y el fortalecimiento de la cultura organizacional. Asimismo, se constató una estricta aplicación de políticas internas encaminadas a proteger la liquidez de la empresa, especialmente gestionando adecuadamente las vacaciones y los compromisos laborales.

Otro hallazgo significativo fue la existencia de procesos estratégicos de reestructuración organizacional que han generado tensión y malestar entre los asociados individuales debido a cambios de cargos y líneas de supervisión. Sin embargo, estas medidas están en línea con las estrategias de optimización y adaptación de las instituciones. Finalmente, la observación permitió concluir que Bioalimentar utiliza herramientas de simulación financiera, indicadores de gestión y planificación estratégica como mecanismos para mitigar riesgos financieros y externos, fortaleciendo así su resiliencia frente a factores macroeconómicos y geopolíticos.

Resultados investigativos de la entrevista a experto externo

Durante una entrevista con un experto externo, se constató que los principales pilares de la gestión estratégica de las empresas agroindustriales se centran en la planificación, la producción, la comercialización y el control de la gestión ejecutiva. El experto destacó la importancia de utilizar métodos estratégicos como los “Juegos para ganar”, que permiten analizar información histórica y tomar decisiones basadas en datos.

Entre los riesgos financieros más importantes en el sector agroindustrial, quedó claro que las tasas de interés, la dependencia del crédito, los factores geopolíticos, las fluctuaciones de los precios de las materias primas, los costos logísticos y los cambios impositivos amenazan significativamente la estabilidad financiera de las empresas. El experto señaló que la gestión estratégica actúa como mecanismo preventivo y mitigador de estos riesgos, especialmente si existe una planificación suficiente basada en análisis situacionales internos y externos.

Además, destacó la importancia de la "precisión estratégica", entendida como un análisis cuidadoso y detallado de cada decisión financiera, mediante simulaciones y previsiones. También se encontró que herramientas como la matriz PESTEL, indicadores financieros y sistemas de control estratégico permiten predecir posibles escenarios de riesgo. El entrevistado enfatizó que la documentación más relevante para evaluar una adecuada gestión estratégica son los informes de cumplimiento, los planes de acción, las metas de desempeño y los sistemas de indicadores de gestión.

ISSN: 3091-1796
Vol. 4 No. 9 PP. 112-133
DOI: https://doi.org/10.56519/j08z9j33
Mayo 2026

En conclusión, los resultados obtenidos muestran que una gestión estratégica efectiva no sólo organiza las operaciones comerciales, sino que también fortalece la capacidad institucional para predecir, controlar y mitigar los riesgos financieros.

Resultados Investigativos de las Respuestas Abiertas de Bioalimentar

El análisis de las respuestas abiertas brindadas por Bioalimentar permitió determinar que la empresa mantiene procesos formales de planificación estratégica apoyados en análisis históricos, simulaciones y técnicas de gestión como "Play to Win". La organización demuestra una visión que apunta a lograr metas mensurables que se alineen con su misión institucional. En cuanto a la estructura organizacional, se identificó un proceso de reestructuración interna que se centró en mejorar la agilidad operativa a través de la redefinición de líneas y puestos de supervisión en cascada. Aunque este proceso ha creado algunas tensiones internas, la organización cree que estos cambios fortalecen la eficiencia y la coordinación institucional.

En términos de cultura organizacional, se evidenció una fuerte orientación hacia el liderazgo, la comunicación efectiva y la colaboración. La empresa reconoce que las nuevas contrataciones promueven la adaptabilidad y la finalización oportuna de las tareas. En el control estratégico, los resultados reflejan el uso continuo de herramientas como el Cuadro de Mando Integral, revisiones ejecutivas e indicadores de desempeño que facilitan el seguimiento continuo y la toma de decisiones correctivas.

En términos de riesgos financieros, el estudio reveló que Bioalimentar enfrenta riesgos relacionados con la inestabilidad del mercado internacional, crecientes costos logísticos, diferencias en materias primas, factores geopolíticos y cambios en la regulación nacional. Ante esto, la empresa implementa estrategias preventivas basadas en pronósticos estadísticos, simulaciones económicas y estrictos controles internos.

También se descubrió que la organización otorgaba alta prioridad a la gestión del efectivo a través de estrictas políticas de vacaciones, control de los compromisos laborales y planificación del flujo de efectivo. Además, se prestó mucha atención al cumplimiento legal y tributario como mecanismo para la estabilidad financiera. En resumen, los resultados del estudio reflejan que Bioalimentar mantiene una gestión estratégica integral encaminada a prevenir, controlar y mitigar los riesgos financieros, fortaleciendo su sostenibilidad y competitividad en el sector agroindustrial.

Triangulación

Como parte de los resultados se utilizó el glosario de la Tabla 4, las citas maestras y codificaciones de la Tabla 5, la los códigos de la axial corregida de Tabla 6 en el software ATLAS.ti 7 para finalmente obtener la Figura 1.

ISSN: 3091-1796
Vol. 4 No. 9 PP. 112-133
DOI: https://doi.org/10.56519/j08z9j33
Mayo 2026

Tabla 4. Glosario de Siglas (Diccionario de Códigos)

Sigla	Nombre del Código	Definición Analítica
GE	Gestión Estratégica	Procesos de planificación, metodología *Play to Win* y visión.
AD	Adaptabilidad	Uso de estadística y proyecciones para ajustarse al entorno.
CO	Cultura Organizacional	Valores, liderazgo y dinámica del personal joven.
RO	Reestructuración Org.	Cambios jerárquicos (de directores a coordinadores).
MCL	Malestar Clima Laboral	Tensiones detectadas por los movimientos estructurales.
PL	Políticas de Liquidez	Acciones de control táctico (vacaciones, arqueos de caja).
RF	Riesgo Financiero	Categoría general de amenazas económicas.
ROp	Riesgo Operativo	Fallos en procesos, producción o errores internos.
RLeg	Riesgo Legal	Impacto de leyes, impuestos (ISD) y regulaciones.
RLiq	Riesgo de Liquidez	Problemas de solvencia o flujo de caja a corto plazo.
RM	Riesgo de Mercado	Precios de materias primas, fletes y aranceles.
RC	Riesgo de Crédito	Costos de financiamiento y tasas de interés.

Nota: Los códigos definidos representan las categorías y subcategorías analíticas fundamentales empleadas para el procesamiento de datos cualitativos en el software ATLAS.ti 7.

Fuente: Elaboración propia, datos de ATLAS.ti 7.

Tabla 5. Citas maestras y codificación (Consolidado de los 3 Textos)

Fuente	Segmento de Texto (Cita)	Códigos Asignados
Entrevista	"asumir un riesgo al acceder a un crédito... tasas de interés."	**RC**
Entrevista	"utilizar una matriz PESTEL... indicadores financieros."	**GE**, **RM**
Entrevista	"brecha... si gerencia de operaciones no es concomitante con financiera."	**ROp**
Entrevista	"utilizar herramientas... estadística, proyecciones."	**AD**, **GE**
Doc. Gerentes	"metodología 'Play to Win' (5 preguntas)... historial de 3 años."	**GE**
Doc. Gerentes	"simulaciones financieras... escenario de costo y gasto."	**GE**, **RLiq**

ISSN: 3091-1796
Vol. 4 No. 9 PP. 112-133
DOI: https://doi.org/10.56519/j08z9j33
Mayo 2026

Doc. Gerentes	"estructura... se está reestructurando... líneas en cascada."	**RO**
Doc. Gerentes	"60% es internacional, fletes y aranceles... materias primas."	**RM**
Doc. Gerentes	"cambios políticos como el ISD (Impuesto Salida Divisas)."	**RLeg**
Doc. Gerentes	"monitorear costos, revisar inventarios, arqueos de caja."	**ROp**, **PL**
Doc. Gerentes	"políticas internas muy estrictas que protegen la liquidez."	**PL**, **RLiq**
Diario Campo	"contrataciones y personal son muy jóvenes... menores de 35."	**CO**
Diario Campo	"obligar a colaboradores a irse de vacaciones... minimizar finiquito."	**PL**, **RLiq**
Diario Campo	"malestar general... suprimió áreas, directores a coordinadores."	**MCL**, **RO**
Diario Campo	"increíble gestión estratégica... capacidad de adaptabilidad."	**GE**, **AD**

Nota: Los segmentos de texto corresponden a citas representativas extraídas de las entrevistas abiertas, documentos de gerencia y el diario de campo realizado en Bioalimentar.

Fuente: Elaboración propia, datos de ATLAS.ti 7.

Tabla 6. Familias de códigos (Codificación axial corregida)

Familia	Códigos Incluidos	Justificación en la Red
1. ESTRATEGIA CORPORATIVA	**GE, AD**	Es el bloque motor que define el rumbo de Bioalimentar.
2. GESTIÓN DE RIESGOS Y FINANZAS	**RF, RC, RM, ROp, RLiq, RLeg, PL**	Agrupa tanto los tipos de riesgo como las políticas para controlarlos.
3. DINÁMICA ORGANIZACIONAL	**CO, RO, MCL**	Recoge el impacto humano de las decisiones estratégicas.

Nota: La organización por familias constituye la fase de codificación axial, permitiendo estructurar los hallazgos en dimensiones estratégicas, financieras y organizacionales.

Fuente: Elaboración propia, datos de ATLAS.ti 7.

ISSN:
3091-1796
Vol. 4 No. 9 PP. 112-133

DOI:
https://doi.org/10.56519/j08z9j33
Mayo 2026

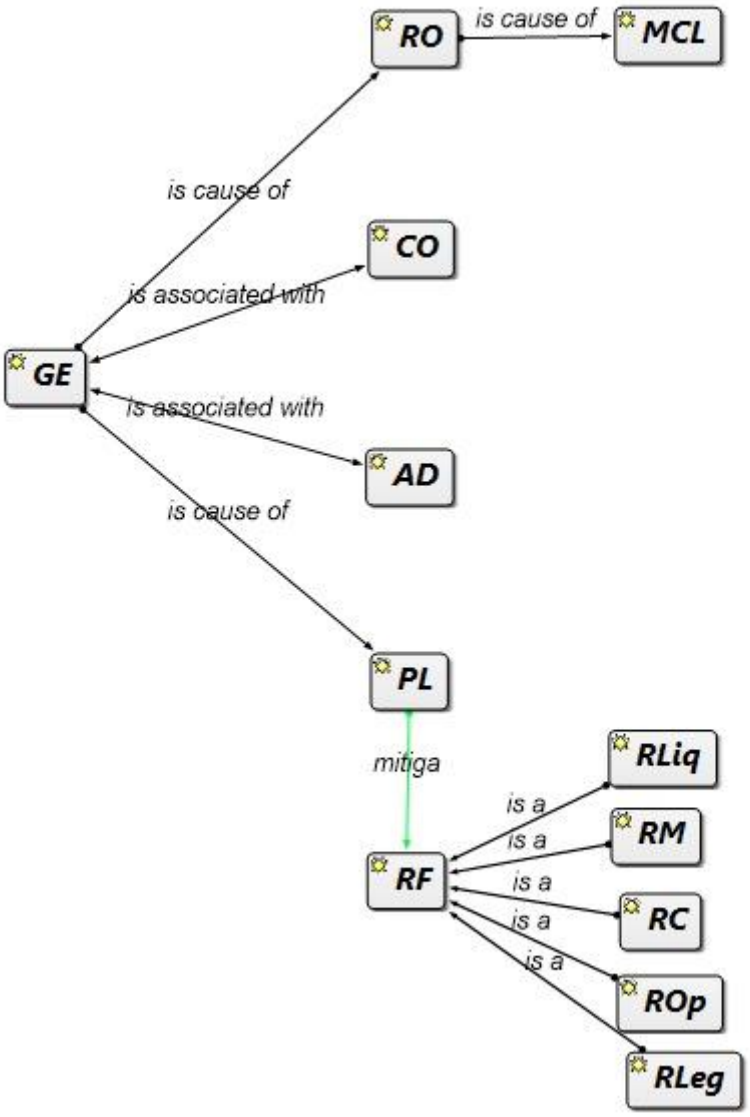


Figura 1. Red semántica que representa el modelo lógico y relacional de la empresa Bioalimentar.

Fuente: Elaboración propia, datos de ATLAS.ti 7.

Como se puede observar en la Figura 1: la red semántica desarrollada en ATLAS.ti 7 representa el modelo lógico y relacional de la empresa Bioalimentar, ubicando a la gestión estratégica (SM) como nodo central y motor de la dinámica organizacional. El gráfico muestra la estructura de dos efectos: uno se centra en la eficiencia financiera y el otro en la transformación estructural interna.

Desde el punto de vista financiero, existe una cadena de control clara. La gestión estratégica es el origen de la política de liquidez (PL), que tiene la función especial de limitar los riesgos financieros (RF). Este riesgo se representa como una categoría multidimensional que combina cinco subcategorías críticas: riesgo de liquidez (RLiq), riesgo de mercado (RM), riesgo de crédito (RC), riesgo operativo (ROp) y riesgo legal (RLeg). La relación "es un" entre estos nodos y RF muestra que la organización no considera el riesgo como una entidad general, sino como

ISSN: 3091-1796
Vol. 4 No. 9 PP. 112-133
DOI: https://doi.org/10.56519/j08z9j33
Mayo 2026

un conjunto específico de amenazas que la planificación estratégica intenta neutralizar con la ayuda del control táctico.

Por otro lado, la red revela las dimensiones humana y estructural del modelo. GE se relaciona bidireccionalmente con la cultura organizacional (OC) y la adaptabilidad (AD), lo que sugiere que la capacidad de adaptación de una empresa se deriva de sus valores y visión. Sin embargo, el gráfico también señala una línea de causalidad crítica: la estrategia impulsa la reestructuración organizacional (OR), que se identifica como causa directa de la insatisfacción en el ambiente laboral (MCL).

Tabla 7. Frecuencia y representatividad de las categorías analizadas

Código	Categoría	Citas	Porcentaje (%)
GE	Gestión Estratégica	10	23.2%
RF	Riesgo Financiero	6	14.0%
AD	Adaptabilidad	5	11.6%
RO	Reestructuración Organizacional	4	9.3%
PL	Políticas de Liquidez	3	7.0%
RLiq	Riesgo de Liquidez	3	7.0%
RM	Riesgo de Mercado	3	7.0%
ROp	Riesgo Operativo	3	7.0%
CO	Cultura Organizacional	2	4.6%
MCL	Malestar en el Clima Laboral	2	4.6%
RC	Riesgo de Crédito	1	2.3%
RLeg	Riesgo Legal	1	2.3%
TOTAL		**43**	**100%**

Nota: Los datos reflejan la frecuencia de aparición de cada categoría en el corpus documental procesado en ATLAS.ti 7.

Fuente: Elaboración propia, datos de ATLAS.ti 7.

Como se observa en la Tabla 7, la categoría con mayor peso en el análisis cualitativo es la Gestión Estratégica (GE), que representa el 23.2 % del total de hallazgos. Esto demuestra que El discurso institucional de Bioalimentar se enfoca principalmente en la planificación táctica. Asimismo, el riesgo financiero (RF) y sus derivados (líquidez, mercado, operativo, crédito y legal) constituyen, en conjunto, un área crítica de atención para la gerencia, lo que valida la necesidad de las políticas de mitigación descritas en la red semántica (Imagen 1).

ISSN: 3091-1796
Vol. 4 No. 9 PP. 112-133
DOI: https://doi.org/10.56519/j08z9j33
Mayo 2026

El análisis de la red semántica muestra que la Gestión Estratégica (GE) en Bioalimentar no es un concepto inmutable, sino que se lleva a cabo por medio de la metodología Play to Win. Los descubrimientos muestran que este modelo funciona como un filtro preventivo para los riesgos detectados. El Balanced Scorecard (BSC) es el encargado de articular la estrategia y la operación, y su principal propósito es convertir objetivos de alto nivel en indicadores semaforizados tácticos (rojo, amarillo, verde).

Se describe a continuación el impacto de esta metodología en los códigos que se han examinado:

Reducción de riesgos operativos y financieros (RF, RLiq, ROp): La semaforización del BSC supervisa las "capacidades necesarias" para ganar, según lo establece la metodología Play to Win. Un indicador en rojo o amarillo en el panel de finanzas o producción activa una reacción instantánea, lo que permite que la adaptabilidad (AD) de la compañía contrarreste el riesgo antes de que tenga un impacto negativo en la solvencia o la liquidez. Así, la semaforización actúa como un mecanismo de alerta temprana que protege el flujo de caja.

Gestión de políticas y riesgos externos (RM, PL, RLeg): Según los resultados, las Políticas de Liquidez (PL), tales como la regulación de precios de materias primas e inventarios, concuerdan con la visión del modelo estratégico "Dónde Jugar". La organización puede adaptarse proactivamente a las fluctuaciones del mercado ecuatoriano gracias al seguimiento continuo de los precios de MP (RM) y a la observancia de la ley (RLeg) mediante el BSC.

Control de pasivos y dinámica organizacional (CO, RO, MCL): El modelo Play to Win exige eficiencia, lo que conlleva la fusión de áreas y la reestructuración organizacional (RO). El sistema de gestión estratégica se sirve de estas transformaciones para mejorar la estructura de costos, a pesar de que esta transición ha provocado un descontento con el clima laboral (MCL) en exdirectivos. La política de vacaciones es una muestra específica de cómo, al ser supervisada estratégicamente, se reduce el riesgo de pasivos laborales altos y se garantiza que la cultura organizacional (CO) permanezca en línea con la estabilidad financiera de la compañía.

Los resultados concluyen que la Gestión Estratégica es el eje prioritario con un 23.2%, destacando que la dirección y planeación son los aspectos más relevantes del análisis; sin embargo, al consolidar las distintas categorías de riesgo, estas representan en conjunto un 38.6% del total, lo que evidencia un entorno marcado por la vulnerabilidad financiera y operativa. Asimismo, la presencia de la adaptabilidad y la reestructuración como factores secundarios sugiere que la organización busca mitigar dichos riesgos mediante cambios estructurales, dejando en un plano menos crítico los aspectos de cultura y clima laboral, los cuales presentan una incidencia mínima en el estudio.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en este estudio permiten comprender que la relación entre la gestión estratégica y la gestión del riesgo financiero dentro de Bioalimentar va más allá de simples prácticas administrativas. La compañía exhibe un modelo de gestión que busca responder constantemente a un entorno volátil impulsado por variables económicas, regulatorias y operativas que afectan directamente al sector agroindustrial. En este contexto,

ISSN: 3091-1796
Vol. 4 No. 9 PP. 112-133
DOI: https://doi.org/10.56519/j08z9j33
Mayo 2026

la gestión estratégica deja de ser sólo un mecanismo de planificación y pasa a ser una herramienta de supervivencia organizacional (13). En este sentido, los resultados coinciden con lo señalado por diversos autores, quienes sostienen que la gestión estratégica ha dejado de ser un proceso rígido para convertirse en un proceso mucho más dinámico y adaptable (14).

Sin embargo, al comparar los resultados de Bioalimentar con la experiencia documentada en otras empresas agrícolas e industriales de países andinos como Perú, Colombia y Bolivia, se observa que esta adaptabilidad no es necesariamente una característica exclusiva de la organización, sino más bien una respuesta regional a mercados y economías altamente variables y vulnerables a factores externos. Estudios de, por ejemplo, empresas agroexportadoras peruanas han encontrado que la volatilidad de los precios internacionales y la dependencia de materias primas importadas ha llevado a las organizaciones a incorporar sistemas de pronóstico financiero, simulaciones de escenarios y mecanismos de control permanente para reducir la incertidumbre. Situaciones similares se han reportado en empresas agroindustriales en Colombia, donde las fluctuaciones monetarias, las reformas tributarias y los problemas logísticos han llevado a modelos estratégicos basados en la flexibilidad operativa y el monitoreo constante del riesgo. En Bolivia, los estudios de las empresas de alimentos también muestran estructuras organizativas orientadas a una rápida adaptación debido a las presiones inflacionarias y la inestabilidad política.

De esta comparación se puede interpretar que la capacidad adaptativa observada por Bioalimentar responde en parte a la lógica regional compartida por las empresas andinas que operan en un contexto económico volátil. Sin embargo, en el caso de Bioalimentar hay una diferencia significativa: la adaptabilidad no aparece sólo como una respuesta espontánea a las crisis, sino como una práctica institucionalizada que utiliza métodos específicos, indicadores de control y herramientas estratégicas de seguimiento. Esto sugiere un nivel de formalización superior al observado en varios estudios regionales, donde las respuestas de las empresas tienden a ser más reactivas que proactivas. En el caso estudiado se puede observar que la empresa no se limita a la creación de planes a largo plazo de forma estática, sino que incluye herramientas como análisis de escenarios y previsiones financieras para anticipar posibles cambios. E

sto sugiere una visión estratégica más actual en la que la flexibilidad y la capacidad de respuesta son esenciales (15). Gracias a ello, la organización no sólo reacciona ante los problemas cuando surgen, sino que también consigue prevenirlos, que es lo principal a la hora de afrontar riesgos financieros. Sin embargo, aunque los resultados reflejan una estructura estratégica estable, también es necesario analizar críticamente ciertas contradicciones internas. El estudio muestra que parte de la estabilidad financiera de la empresa se mantiene a través de fuertes políticas de control organizacional, especialmente relacionadas con la gestión de compromisos laborales, licencias y procesos de reestructuración interna.

Desde una perspectiva financiera, estas decisiones pueden interpretarse como medidas eficaces de protección de la liquidez; Pero desde el nivel humano y organizacional, crean tensiones que en última instancia afectan el ambiente laboral.

ISSN: 3091-1796
Vol. 4 No. 9 PP. 112-133
DOI: https://doi.org/10.56519/j08z9j33
Mayo 2026

Este hallazgo es significativo porque pone de relieve una situación que se repite en muchas organizaciones latinoamericanas: se prioriza la estabilidad financiera sobre el bienestar organizacional. Se han documentado procesos similares en empresas agroindustriales de Colombia y Perú, donde la presión para mantener la competitividad internacional ha llevado a reestructuraciones constantes, mayores cargas de trabajo y percepciones de inestabilidad de los empleados.

Si bien Bioalimentar tiene fortalezas en cuestiones estratégicas, también refleja dinámicas regionales donde la eficiencia económica muchas veces está reñida con la estabilidad emocional y laboral de los asociados. Por otro lado, las investigaciones confirman que existe una correlación directa entre una buena gestión estratégica y la capacidad de reducir riesgos. En Bioalimentar, acciones como una adecuada gestión de la liquidez, control de costos y seguimiento de los flujos financieros demuestran que la estrategia no se queda sólo en el papel, sino que se lleva a la práctica (16).

Este aspecto es especialmente importante porque muchas empresas no ejecutan sus planes exactamente. En este caso se ve una correlación suficiente entre lo planificado y lo realmente hecho, lo que ayuda a reducir la exposición a situaciones adversas. Sin embargo, los resultados también muestran que la gestión de riesgos todavía se centra principalmente en variables financieras y operativas, mientras que los riesgos del factor humano parecen recibir menos atención. La baja representatividad del clima laboral y la cultura organizacional en las categorías analizadas muestra que estos elementos aún ocupan un lugar secundario frente a la lógica económica dominante.

Esto puede convertirse en una limitación a largo plazo, ya que diversos estudios en organizaciones latinoamericanas han demostrado que los procesos de adaptación sostenible requieren no solo eficiencia económica, sino también estabilidad interna y un sentido de pertenencia entre los trabajadores. Otro elemento que destaca en el análisis es el uso de la información para la toma de decisiones. Los resultados muestran que la empresa se apoya en datos, métricas y herramientas tecnológicas para evaluar su situación actual y desarrollar escenarios futuros.

Este enfoque se alinea con las tendencias de gestión actuales que priorizan la toma de decisiones basada en evidencia (17). Además, el uso de herramientas como Atlas.ti durante este estudio resalta la importancia de organizar y analizar sistemáticamente la información para comprender mejor las realidades organizacionales. De esta manera, se puede establecer que una adecuada gestión de la información fortalece la gestión estratégica y ayuda a controlar mejor los riesgos financieros (18). Asimismo, la adaptabilidad observada en Bioalimentar se muestra como uno de los aspectos más importantes del estudio. En un entorno de cambio constante, la capacidad de adaptarse rápidamente se convierte en una importante ventaja competitiva (19).

La compañía ha demostrado su capacidad para anticiparse a factores externos como fluctuaciones de precios, cambios en la regulación o las condiciones del mercado internacional. Este comportamiento es consistente con los enfoques actuales que destacan la resiliencia organizacional como un factor clave en condiciones inciertas (20). Pero también emerge una lectura más crítica al analizar esta adaptabilidad en relación al contexto andino.

ISSN: 3091-1796
Vol. 4 No. 9 PP. 112-133
DOI: https://doi.org/10.56519/j08z9j33
Mayo 2026

Muchas empresas de la región se han visto obligadas a desarrollar capacidades de respuesta rápida debido a la falta de estabilidad estructural de sus economías.

En otras palabras, la adaptabilidad empresarial en los países andinos no siempre surge de procesos de innovación planificados, sino de la necesidad constante de sobrevivir a crisis políticas, fluctuaciones monetarias, dependencia de las importaciones y frecuentes cambios regulatorios. Desde esta perspectiva, la adaptabilidad de Bioalimentar puede interpretarse como una fortaleza organizacional y una consecuencia de operar en un entorno históricamente inestable.

Sin embargo, es importante aclarar que adaptación no significa improvisación. Los resultados muestran que las decisiones de la empresa se basan en el análisis previo y el uso de herramientas que permiten evaluar diferentes opciones. Esto refuerza la idea de que la gestión estratégica debe permanecer estructurada pero lo suficientemente flexible como para adaptarse a nuevas situaciones sin perder el rumbo establecido. En cuanto a los riesgos financieros, las investigaciones muestran que no pueden abordarse de forma aislada.

Cada decisión estratégica está asociada a un determinado nivel de riesgo, por lo que es necesario analizarlas detenidamente (21). La identificación de riesgos como los de mercado, crediticio, de liquidez, operativos y legales demuestra que la empresa tiene una visión amplia de las posibles amenazas. Sin embargo, también se han identificado áreas de mejora, particularmente en términos de coordinación interna. De hecho, uno de los aspectos más sensibles observados durante la investigación son las diferencias entre determinadas áreas operativas y financieras.

Aunque la organización cuenta con mecanismos de control y planificación, el estudio muestra que aún existen dificultades para lograr una integración total entre los diferentes niveles de la organización. Esta situación coincide con los resultados reportados en otras empresas agroindustriales de la región andina, donde los procesos de crecimiento acelerado tienden a generar problemas de comunicación, duplicación de funciones y resistencia al cambio. Finalmente, es importante entender que la empresa no funciona como un conjunto de áreas independientes, sino como un sistema en el que todos sus componentes están conectados.

La gestión estratégica, los riesgos financieros, la cultura organizacional y el talento humano son parte de un mismo proceso que debe gestionarse de manera integrada (22). Descuidar cualquiera de estos elementos puede crear un desequilibrio que afecte el desempeño general de la organización. En conclusión, los resultados de este estudio no sólo confirman la importancia de la gestión estratégica en la mitigación de riesgos financieros, sino que también permiten comprender que la adaptabilidad observada en Bioalimentar es parte de la dinámica más amplia de muchas empresas andinas que operan en las condiciones.

CONCLUSIONES

1. El impacto de la gestión estratégica en la reducción de los riesgos financieros

Del análisis se puede concluir que existe una estrecha relación entre el nivel de desarrollo de la gestión estratégica y la capacidad de reducir la vulnerabilidad financiera de Bioalimentar. La información recopilada muestra que el uso del método Play to Win permite que las

ISSN: 3091-1796
Vol. 4 No. 9 PP. 112-133
DOI: https://doi.org/10.56519/j08z9j33
Mayo 2026

decisiones no se tomen de manera improvisada, sino que respondan a un análisis deliberado de aspectos clave, como la relación entre costos y gastos operativos. Este tipo de planificación se refleja en una política de liquidez bastante cuidadosa, que actúa como instrumentos de control específicos. Uno de los hallazgos más significativos se relaciona con la gestión de los compromisos de la fuerza laboral. La empresa organiza el aprovechamiento de las vacaciones de los empleados de forma planificada, lo que evita la acumulación de importantes obligaciones económicas por liquidaciones. Esto ayuda a proteger la estabilidad financiera en el corto plazo. En este sentido, la gestión estratégica deja de ser sólo una idea teórica y pasa a ser un elemento práctico que contribuye directamente al mantenimiento del equilibrio del flujo de caja y al cumplimiento de las obligaciones financieras.

2. Adaptación proactiva a las fluctuaciones del entorno macroeconómico

Otro aspecto importante que se ve claramente en el estudio es la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del entorno. En el caso de Bioalimentar, esta característica es particularmente importante, ya que gran parte de sus operaciones depende del comercio internacional. Ante este contexto, la organización ha desarrollado una forma de trabajar basada en el análisis constante y el uso de previsiones, que permite predecir posibles diferencias en factores como los costes de transporte, las tarifas o los precios de las materias primas. Esta adaptabilidad no surge de manera espontánea, sino que es el resultado de una planificación estratégica que resulta en acciones específicas. Gracias a esto, la compañía ha podido enfrentar cambios externos, como cambios en el impuesto a plazo cambiario (ISD) o aumento en el precio de los combustibles, sin afectar significativamente sus operaciones. En este sentido, la adaptabilidad puede entenderse como una respuesta organizada y deliberada a la incertidumbre del entorno económico.

3. Dualidad entre cultura de innovación y tensión de reestructuración

Finalmente, el estudio también revela una situación interesante en la dinámica interna de la empresa. Por un lado, se puede observar que la gestión estratégica ha contribuido al desarrollo de una cultura de innovación, apoyada en un nuevo equipo de trabajo que aporta dinamismo, nuevas ideas y compromiso para alcanzar las metas institucionales. Sin embargo, este aspecto positivo coexiste con algunas dificultades derivadas de la reciente reestructuración organizativa. El paso a un modelo más jerárquico, así como la eliminación de determinadas áreas y la transformación de puestos directivos en roles de coordinación, ha generado descontento entre algunos empleados. Algunos empleados perciben estos cambios como una devaluación de su trabajo, lo que ha afectado el clima laboral. Ante esta situación, se puede concluir que, para asegurar la sostenibilidad del modelo estratégico, la alta dirección debe prestar más atención al componente humano. No basta con buscar la eficiencia administrativa; También es necesario fortalecer la comunicación interna y reconocer el aporte de los empleados. De esta forma se puede mantener al equipo alineado con los objetivos de la organización sin descuidar su bienestar.

AGRADECIMIENTOS

Primero, expresamos nuestro profundo agradecimiento a Dios por ser nuestro guía espiritual que nos ha dado la fortaleza, salud y sabiduría necesarias para superar los desafíos encontrados durante el desarrollo de este estudio. A nuestros padres y familiares cercanos

ISSN:
3091-1796
Vol. 4 No. 9 PP. 112-133
DOI:
https://doi.org/10.56519/j08z9j33
Mayo 2026

cuyo apoyo incondicional, sacrificio y palabras de aliento fueron la base de este esfuerzo académico. Su confianza en nuestras capacidades y su compañía constante en cada etapa de nuestra formación profesional ha sido el pilar sobre el que se ha construido este logro. También expresamos nuestro agradecimiento a la empresa Bioalimentar y sus directivos, quienes generosamente abrieron sus puertas a la organización y compartieron su valioso tiempo y experiencia para que este análisis cualitativo tuviera una base real y pragmática. También agradecemos a los docentes y expertos que, con su orientación técnica y metodológica, brindaron críticas constructivas que enriquecieron la calidad científica de este artículo. Finalmente, queremos agradecer a todas las personas que directa o indirectamente han cooperado en el proceso de recolección y procesamiento de información y nos brindaron las herramientas necesarias para la culminación exitosa de este proyecto de investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Montalvá J, Salazar G, Mendoza , Mina I. Montalván-Espinoza, J. A., Salazar-Garcés, G. K., Mendoza-Lino, K. M., & Min Estrategias de gestión de riesgos en inversiones financieras.. MQRInvestigar, 9(2),. 2025;: p. 17-35.
2. Viola J, Giraldo LQA. Innovación tecnológica y productividad en el sector agroindustrial latinoamericano: una revisión sistemática. Rev Gerenc Polit Salud. 2021; 20(41)(1-18).
3. Rivas M, Gonzales E, Perez A. Economía circular en la agroindustria de América Latina: desafíos y oportunidades para un desarrollo sostenible en America Latina. J Clean Prod Lat Am. 2022; 3(2)(115-132).
4. Sevillano J. Gestión de riesgos financieros como estrategia empresarial.. Universidad Nacional de Educación. 2022;: p. 42-51.
5. Espinoza J. La gestión del riesgo en la administración financiera: estrategias y herramientas.. Business Innova Sciences,. 2023;: p. 4(3), 25-44.
6. Moran L, Pincay NAORL. Gestión de riesgos financieros en empresas de servicios ante la amenaza del COVID-19 en Ecuador. Ecuador: Acta Universitaria,; 2021.
7. Rivas C. Compliance como herramienta de control financiero.. Honoris Causa. 2024;: p. 16-37.
8. Candela M. Candela NGestión de riesgos financieros y la rentabilidad en las empresas del sector de servicios generales Lima: Universidad Privada Norbert Wiener.; 2024.
9. Ortiz Merchán JG,ea. Finanzas corporativas en gestión de cartera.. RECIMUNDO,. 2025;: p. 9(1), 545-559.
10. Lopèz G. Gestión financiera estratégica: desafíos y oportunidades. . Contribuciones a la Economía. 2024;: p. 22(2), 23-32.
11. Carrillo X. Gestiòn financiera y administraciòn de riesgos.. Estudios de la Gestiòn. 2021;: p. (9), 7-9.
12. Valencia B, NArvàez C. LA gestiòn de riesgos financieros y su incidencia en la toma de decisiones. Cienciamatria. 2021;: p. 7(2).
13. Hill CWL: Jones GR SM. Strategic Management: Theory and Cases. 13th ed. Boston : Cengage Learning ; 2020.
14. David F. Strategic Management: A competitive Advantage Approach. 17th ed. España: Pearson ; 2022.
15. TL W, JD H, AN H, CE. B. Estrategias de marketing y polìticas de negocios.. 15th ed. España : Pearson ; 2024.
16. KC L, JP L. Sistemas de informaciòn de Gestiòn. 9th ed. Mèxico: Mc Graw Hill; 2025.

ISSN:
3091-1796
Vol. 4 No. 9 PP. 112-133
DOI:
https://doi.org/10.56519/j08z9j33
Mayo 2026

17. Brigham E, Mc E. Gestiòn Financiera: Teorìa y Practica. 6th ed. Canadà : Cangage Learning ; 2021.
18. Linares P, Àvila G. Elementos esenciales de la Investigaciòn Empresarial. Routlege. 2022; 2(4)(17-39).
19. Flores T. Capaciddes dinàmicas y gestiòn estratègica.. Strategic Management. 2021; 39 (4)(1350-1360).
20. Carranza H. Instituciones financieras y de Gestiòn. Busisness Research. 2020; 13 (1)(215-146).
21. Bastidas E. Conceptualizaciòn basada en la capacidad de relisencia organizacional. Wily. 2023; 34(2)(1245-1260).
22. Norton D. The Balanced Scorecard: Measures Thar Drive Performance. 6th ed. Press R, editor.: Harvar Business; 1996.