

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA GESTIÓN DE BIBLIOTECAS					   	
	CARTA DE AUTORIZACIÓN						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-06	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 1

Neiva, 14 de noviembre de 2022

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Leidy Carolina Pérez Cuellar, con C.C. No. 1.075.291.128,

Yaneth Gómez Repizo, con C.C. No. 1.075.267.946,

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado Estudio de Caso sobre la Gestión del Riesgo Financiero mediante la Construcción de un Mapa de Riesgos Financieros para la empresa “El Cedral Garzón S.A.S.” presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar al título de Especialista en Gestión Financiera;

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales “open access” y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: Leidy Carolina Pérez Cuellar

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: Yaneth Gómez R

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. <u>Riesgo</u>	<u>Risk</u>
2. <u>Matriz</u>	<u>Matrix</u>
3. <u>Diagnostico Empresarial</u>	<u>Business Diagnostic</u>
4. <u>Riesgo Financiero</u>	<u>Financial Risk</u>
5. <u>Evaluación de Riesgo</u>	<u>Risk Assessment</u>

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

El presente estudio de caso se elabora en la empresa "EL CEDRAL GARZON SAS", empresa perteneciente al sector de la silvicultura. El desarrollo del estudio se lleva a cabo de manera cuantitativa y cualitativa, donde se realiza:

- Diagnostico Situación Empresarial: Análisis Organizacional (Misión Y Visión, Estructura Organizacional, Procesos De La Empresa y Marco Legal que rige la actividad), Análisis Financiero (Análisis Horizontal Y Vértical e Inductores de Valor).
- Contextualización y Alcance (Contexto Externo, Contexto Interno, Contexto Estratégico, Contexto Organizacional).
- Evaluación del Riesgo (Identificación del Riesgo, Análisis del Riesgo, Controles Existentes y Valoración del Riesgo).
- Tratamiento Del Riesgo (Plan de Tratamiento de Riesgo).

Se realiza partiendo de la información contable: estados financieros, asimismo del estudio de la empresa en su conjunto donde se analizan los posibles riesgos financieros: identificándolos como una amenaza y como una oportunidad, en el ámbito externo (mercado) e interno (empresa), apoyando este análisis mediante la realización de entrevista a funcionario de la empresa.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

This case study is developed in the company "EL CEDRAL GARZON SAS", a company which belonging to the forestry sector. The development of the study is carried out in a quantitative and qualitative way, where it is performed:

- Business Situation Diagnosis: Organizational Analysis (Mission and Vision, Organizational Structure, Company Processes and Legal Framework Governing the Activity), Financial Analysis (Horizontal and Vertical Analysis and Value Drivers).



UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
GESTIÓN DE BIBLIOTECAS

DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO



CÓDIGO

AP-BIB-FO-07

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 3

TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: Estudio de Caso sobre la Gestión del Riesgo Financiero mediante la Construcción de un Mapa de Riesgos Financieros para la empresa "El Cedral Garzón S.A.S."

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
PEREZ CUELLAR	LEIDY CAROLINA
GOMEZ REPISO	YANETH

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
MANRIQUE	ALFONSO

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Especialista en Gestión Financiera

FACULTAD: Economía y Administración

PROGRAMA O POSGRADO: Especialización en Gestión Financiera

CIUDAD: Neiva

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2022

NÚMERO DE PÁGINAS: 46

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas X Fotografías Grabaciones en discos Ilustraciones en general X Grabados
Láminas Litografías Mapas Música impresa Planos Retratos Sin ilustraciones Tablas
o Cuadros X

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



- Contextualization and Scope (External Context, Internal Context, Strategic Context, Organizational Context).
- Risk Assessment (Risk Identification, Risk Analysis, Existing Controls and Risk Assessment).
- Risk Treatment (Risk Treatment Plan).

It is carried out starting from the accounting information: financial statements, as well as the study of the company as a whole where the possible financial risks are analyzed: identifying them as a threat and as an opportunity, in the external environment (market) and internal (company), supporting this analysis by means of an interview with the company's officer.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: Carlos Harvey Salamanca

Firma:

Nombre Jurado: Ferney Forero Sánchez

Firma:

Nombre Jurado: Francisco Rivelino Bernal

Firma:

Estudio de Caso sobre la Gestión del Riesgo Financiero mediante la Construcción de un Mapa de
Riesgos Financieros para la empresa “El Cedral Garzón S.A.S.”



Leidy Carolina Pérez Cuellar y Yaneth Gómez Repizo

Universidad Surcolombiana

Facultad De Economía y Administración

Especialización en Gestión Financiera

Neiva - Huila, Colombia

24 de noviembre de 2022

CONTENIDO

INTRODUCCION	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
2. PREGUNTA DE LA INVESTIGACION.....	4
3. OBJETIVOS.....	4
3.1. OBJETIVO GENERAL	4
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
4. JUSTIFICACION.....	5
5. DESARROLLO DEL ESTUDIO DE CASO.....	11
5.1. CONTEXTUALIZACION Y ALCANCE.....	11
5.1.1. CONTEXTO EXTERNO.....	11
5.1.1.1. ANALISIS PESTEL	11
5.1.2. CONTEXTO INTERNO.....	14
5.1.2.1. CONTEXTO ESTRATÉGICO.....	14
5.1.2.1.1. FODA	14
5.1.2.1.2. MISION.....	15
5.1.2.1.3. VISION	16
5.1.2.1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	17
5.1.2.1.5. PROCESOS DE LA EMPRESA.....	18
5.1.2.1.6. NORMATIVIDAD QUE RIGE LA ACTIVIDAD ECONOMICA.....	20
5.1.2.2. ANALISIS FINANCIERO	21
5.1.2.2.1. ANALISIS HORIZONTAL Y VERTICAL	21
5.1.2.2.2. INDUCTORES DE VALOR	28
5.2. IDENTIFICACION DEL RIESGO	32
5.3. EVALUACION DEL RIESGO INHERENTE	33
5.4. CONTROLES A IMPLEMENTAR.....	35
5.5. EVALUACION DEL RIESGO RESIDUAL.....	36
5.6. MATRIZ DE RIESGOS FINANCIEROS	38
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	40
7. REFERENCIAS	43

INTRODUCCION

El presente trabajo incorpora el estudio de caso en la empresa EL CEDRAL GARZON SAS, empresa perteneciente al sector de la silvicultura y que tiene como actividad principal la Silvicultura y otras actividades forestales.

La finalidad de este estudio de caso, nos lleva a la elaboración de un mapa de riesgo financiero junto con las medidas de control y/o mitigación del riesgo, con el propósito de tener una hoja de ruta sobre los posibles riesgos a los que se pueda enfrentar la empresa, para que así pueda estar preparada.

Este trabajo inicia con la contextualización de la empresa, en sus factores internos y externos, continua con la evaluación del riesgo, que comprende: la identificación, el análisis, y la valoración del riesgo, finalizando con el tratamiento del riesgo. Esta estructura nos permite consignar los resultados en el mapa de riesgo financiero que se pretende elaborar.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

(Rodríguez, Piñeiro, & de Llano, 2013) resaltan la importancia de los mapas de riesgo para las empresas, ya que estos ofrecen información sobre los riesgos a los que se expone una organización, brindando así un instrumento para la gestión empresarial porque se permiten identificar y medir los riesgos, para prever el establecimiento de controles que mitiguen los riesgos o que se reduzcan a un nivel aceptable; todo esto facilitando el desarrollo de estrategias para combatir los eventos de insolvencia y fracaso financiero.

(J. Boronat, Leotesco, Jiménez, & Pérez, 2019) Trata de la importancia del mapa de riesgos de la organización y el análisis en sí mismos de los riesgos, con la finalidad de fijar las fuentes de riesgo, probabilidades de ocurrencia, sus consecuencias, cómo deben controlarse y administrarse e identificar aquellos cambios que puedan tener un impacto significativo en su gestión. Es fundamental entender los riesgos que afectan a la organización y como se asumen como parte de su planificación estratégica, ya que serán estos riesgos los que en función de su incidencia e impacto podrán impedir la consecución de los objetivos estratégicos. El mapa de riesgos debe entenderse como un punto de referencia, no como un fin por sí sólo, ya que supondrá el punto de partida a partir del cual se pondrá en marcha el control integral de las amenazas a las que está expuesta organización.

El tejido empresarial colombiano está conformado por micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, en donde según (CONFECAMARAS, 2018) dicho tejido se encuentra distribuido así: las microempresas con una participación del 92.7%, de las pymes (pequeñas y medianas empresas) con un 6.8%, y las grandes empresas con un 0.4%.

Según (Laitón Ángel & López Lozano, 2018) uno de las condiciones que no permiten la sostenibilidad en el tiempo de las Pymes es el no uso de las herramientas para la elaboración de la planeación estratégica de la empresa por parte de la alta gerencia.

Generalmente, la gestión financiera en las pequeñas empresas “Pymes” en Colombia no se realiza de una forma sistemática, donde se desarrolle todo un proceso de diseño, seguimiento e implementación de normas, procedimientos y políticas financieras por parte de los directivos y/o propietarios de las empresas, las cuales promuevan el manejo adecuado de los recursos que genera la operación de la empresa y asimismo la medición de dicha gestión mediante sistemas de control.

De acuerdo a (Rodríguez Salazar, 2016) “es necesario diseñar una metodología de diagnóstico o guía que permita identificar los problemas existentes, variaciones importantes y factores que influyan en la gestión financiera” esto con el fin de aplicar la previsión y controlar riesgos. Dentro de esta gestión es determinante el establecimiento de controles en el área financiera que permitan prever y/o gestionar los posibles riesgos financieros de la empresa.

Teniendo en cuenta la débil gestión financiera que presentan las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia, donde esta gestión y planeación no se realiza de forma adecuada, se optó por enfocar nuestra investigación en un estudio de caso en la empresa EL CEDRAL GARZON SAS, la cual pertenece al sector agrícola, y que según la Cámara de Comercio del Huila se encuentra clasificada en el grupo de las pymes, específicamente como una micro empresa. La empresa está ubicada en el centro del Huila en el municipio de garzón.

El presente estudio de caso contempla la elaboración de un mapa de riesgo financiero junto con las medidas de control y/o mitigación del riesgo.

2. PREGUNTA DE LA INVESTIGACION

¿Cómo determinar cuáles son los riesgos financieros, a los que se enfrenta la empresa “EL CEDRAL GARZON S.A.S.”?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Construir del mapa de Riesgos Financieros de Liquidez y Operativo para la empresa “EL CEDRAL GARZON S.A.S.”

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los posibles riesgos de liquidez y operativo a los cuales se enfrena la empresa.
- Analizar y valorar los riesgos de liquidez y operativo a los cuales se enfrena la empresa.
- Identificar cuáles son las acciones preventivas que se pueden formular para el tratamiento los riesgos de liquidez y operativo a los cuales se enfrenta la empresa.

4. JUSTIFICACION

La empresa EL CEDRAL GARZON SAS, objeto de estudio del presente estudio de caso pertenece a el sector agrícola, específicamente desarrollando la actividad económica de Silvicultura y otras actividades forestales: La explotación de madera, Inventarios forestales, Servicios de consultoría de gestión forestal, Evaluación de existencias maderables, El suministro o alquiler de maquinaria o equipo silvícola con operadores y personal.

La empresa inicia sus operaciones en el año 2013, desde sus inicios dedicándose al manejo de especies de cultivos forestales y sistemas agroforestales con fines comerciales (arboles maderables sembrados con fin comercial).

Se comprende ser una empresa cada vez más competitiva, es por ello que hacen parte del Pacto Intersectorial por la Madera Legal en Colombia, obteniendo la categoría plata, del esquema de reconocimiento para las empresas de transformación y comercialización de productos forestales, por el cumplimiento de los criterios evaluados en la matriz de verificadores para incentivar el mercado legal y avanzar hacia el manejo sostenible de los bosques naturales en el departamento del Huila.

La alta dirección encarnada por el gerente de la empresa, identifico la necesidad de profundizar en el manejo de su área financiera, aspecto clave para lograr el sostenimiento de la empresa en el tiempo, debido a que en la medida de que se determinen los riesgos financieros frente a los cuales se puede exponer la empresa a un futuro, se puede elaborar e implementar un plan para hacer frente a ellos. Se entrevistó al Gerente y único dueño de la empresa quien dispuso de su tiempo para realizar las siguientes preguntas:

- **¿Cuál es la actividad económica que realiza su empresa?**

Respuesta: Pertenece a el sector agrícola, específicamente desarrollando la actividad económica de Silvicultura y otras actividades forestales: La explotación de madera,

Inventarios forestales, Servicios de consultoría de gestión forestal, Evaluación de existencias maderables, El suministro o alquiler de maquinaria o equipo silvícola con operadores y personal; la cual inicia sus operaciones en el año 2013.

- **Frente al tema de la madera: ¿Qué especies manejan?**

Respuesta: Por el momento se manejan especies de cultivos forestales y sistemas agroforestales con fines comerciales (árboles maderables sembrados con fin comercial).

Entre las más comunes que se manejan son el Pino, Eucalipto, Nogal, Caracolí, Cachingo, Piñón de Oreja.

- **¿Ante qué organismo se solicitan los permisos para la tala y el transporte de madera?**

Respuesta: Existen 2 entidades en el departamento del Huila: Como primera autoridad tenemos la corporación autónoma del alto magdalena “CAM” que dentro de su acuerdo 009 emitido el 25 de marzo de 2018 , y en su capítulo 1, artículo 4, tipifica cada tipo de aprovechamiento (Únicos, Persistentes, Domésticos y aislados) y su procedimiento a seguir para obtención del mismo; asimismo, la 2da autoridad competente es el instituto colombiano agropecuario “ICA” que de acuerdo al decreto 1071 de 2015, parte 3, título 3, artículo 2.3.3.3 establece que todo sistema agroforestal o cultivos forestales con cultivos comerciales, deben se registrados ante el ministerio de agricultura y desarrollo rural o ante la entidad que este delegue, del mismo modo, en el artículo 2.3.3.4 del decreto antes mencionado, establece los criterios para el otorgamiento de los registros de sistemas agroforestales o cultivos forestales con fines comerciales; después de la obtención de los tipos de aprovechamiento y de los registros de plantación, la entidad competente para

cada uno de estos, emitirá, un salvoconducto único, de movilización o guía de movilización para estos productos.

- **¿Existe algún tipo de madera que por leyes ambientales sea prohibido la comercialización?**

Respuesta: Si, existen especies vedadas y para ello el ministerio de ambiente tiene una tabla de identificación de estas mismas, tabla que, por ley, cada una de las corporaciones autónomas de cada departamento y/o región deben acatar. Entre las especies vedadas se encuentran: Pino Colombiano, Hojarasco, Molinillo, Roble, Palma de Cera, Mangle, Roble de tierra fría, Comino crespó, Abarco, Ébano, Guayacán hobo, Cedro Negro, Nogal Nativo, Samán, Canelo de Paramo, Laurel Comino.

- **¿Cuál es el proceso para obtener clientes?**

Respuesta: Los negocios que desarrolla la empresa se obtienen por la trayectoria y reconocimiento de la misma, ya que esta inicialmente fue constituida como una empresa familiar y quien ocupa actualmente el cargo de representante legal y único dueño de la empresa es la tercera generación que se encuentra desarrollando esta actividad económica; asimismo, la empresa cuenta con el registro único de proponentes, para que en caso tal de que alguna entidad estatal requiera alguno de los servicios que ofrece la empresa, puedan ser tenidos en cuenta para poder ofertar en los procesos que ellos suban a la página de Colombia compra eficiente. Asimismo, la empresa se encuentra en el proceso de creación de la página web para obtener mayor visibilidad ante clientes potenciales.

- **¿Cuál es su competencia?**

Respuesta: En el sector económico de la madera y servicios forestales profesionales existe un amplio número de empresas que se dedican al mismo tipo de actividad

comercial, donde El Cedral se diferencia por su amplia trayectoria y reconocimiento de entidades ambientales.

- **¿Para usted son importantes las certificaciones que la empresa obtenga? ¿Cómo cree usted que impactan en la empresa?**

Respuesta: Las certificaciones que pueda obtener la empresa son importantes debido a que generan valor agregado a la actividad que la misma desarrolla, porque esto denota el compromiso que tiene la empresa con estándares superiores del sector, lo que nos permite diferenciarnos de las demás empresas que no las poseen, asimismo, inclinan la balanza de favorabilidad hacia nosotros por el peso que da la credibilidad y prestigio de tener una certificación. Por ello la empresa actualmente hace parte del Pacto Intersectorial por la Madera Legal en Colombia donde se garantiza que únicamente se procesan y comercializan productos forestales maderables de fuentes legales, además, actualmente se encuentra en el proceso del otorgamiento a sello de negocios verdes que posiciona y fomenta los negocios verdes a nivel nacional e internacional que potencien la conservación del medio ambiente, la biodiversidad y el uso de recursos genéticos.

- **¿Sabe usted cuáles son los riesgos que enfrenta su empresa?**

Respuesta: La empresa cuenta con el sistema de seguridad y salud, donde como sistema de gestión se tienen identificados los procesos y procedimientos de la empresa y cada uno de los riesgos laborales. Hace falta alimentar los riesgos financieros, legales, reputaciones. Adicional la empresa también tiene como riesgo la competencia quien puede ofrecer los mismos servicios sin embargo no con la misma experiencia y reconocimiento en el sector.

- **¿Cuáles son los principales riesgos que usted identifica en su empresa?**

Respuesta: El principal riesgo que identifico es el operativo, donde el desarrollo de la actividad económica se ve afectada por la naturaleza misma del trabajo y el personal que los realiza, que está expuesto a riesgos de mutilación y/o aplastamiento, debido al tipo de herramientas que se utilizan; también se encuentra el factor climático y topográfico, porque la topografía de donde se saca la madera es diferente en cada una de las regiones y se ve afecta por el clima que es un factor impredecible. Asimismo, la empresa se puede ver afectada por los riesgos de sostenibilidad a futuro, donde es probable que un cambio en la normatividad que suponga restricciones en la tala de bosque afecte negativamente a la empresa; los cambios en el mercado: donde los precios de los bosques continuamente se están incrementando, y también se puede dar el caso de que algún producto sustituto a la madera afecte negativamente a la empresa.

- **¿Existe un sistema formal que encamine la información de los riesgos?**

Respuesta: Para los riesgos laborales, se cuentan con las capacitaciones a los empleados antes de que entren al campo o área de trabajo y luego las charlas diarias de salud y seguridad en el trabajo al inicio de cada una de las actividades a realizar, todo esto enmarcado dentro del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, y con respecto a los demás riesgos que se den en las otras áreas de la empresa, cada uno de estos se identifican de acuerdo al tipo de trabajo que se vaya a realizar.

- **¿Ha pensado en dónde impactan los riesgos que afectan a su empresa?**

Respuesta: Los riesgos afectan al patrimonio de la empresa y a su flujo de caja, ya en este mismo no se cuenta con el recurso económico para cubrir este tipo de eventualidades o imprevistos, ya que la empresa trabaja sobre contratos, y dentro de las propuestas económicas para el desarrollo de estos contratos se cuenta con un porcentaje para

imprevistos, el cual hace parte integral de la propuesta. Se hace necesario tener una Reserva económica para problemas y/o eventualidades futuras.

- **¿Ha listado y comprendido todas las posibles estrategias de cobertura de riesgos?**

Respuesta: La estrategia principal para blindar a la empresa frente a la ocurrencia de un riesgo es la correcta identificación de cada uno de estos, de acuerdo al contrato o labor que se vaya a realizar, debido a que cada uno de estos contratos cuenta con características diferentes y el sistema de gestión de seguridad y salud debe ser ajustado para el desarrollo de cada una contrato o labor.

- **La gestión de riesgos busca ganar dinero, evitando las pérdidas. ¿Dentro de la planificación estratégica que usted realiza se encuentra la gestión de riesgos?**

Respuesta: La planeación estratégica no se realiza de un estilo formal, donde esta planeación este formalmente documentada en un plan estratégico, pero si se realiza la gestión de los riesgos, en la medida en que, para el desarrollo de cada uno de los negocios, los riesgos que pueden ocurrir son tenidos en cuenta en la elaboración de las propuestas y planes de trabajo. Se pueden presentar riesgos tales como: Riesgos Laborales (Físicos, Psicosociales, Biológicos, Químicos, Fenómenos Naturales), Riesgos Financieros (Operativo, Liquidez), Riesgos de LA/FT, Riesgo Reputacional.

- **¿Quién coordina todos los esfuerzos de gestión de riesgo?**

Respuesta: Los planes de trabajo que se elaboran en conjunto con el ingeniero forestal, el profesional en seguridad y salud y el gerente.

5. DESARROLLO DEL ESTUDIO DE CASO

5.1. CONTEXTUALIZACION Y ALCANCE

5.1.1. CONTEXTO EXTERNO

5.1.1.1. ANALISIS PESTEL

Según (Amador Mercado, 2022) el análisis PESTEL es un marco o herramienta que utilizan los profesionales del marketing con el fin de realizar un análisis y posteriormente monitorear los factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos o Ambientales y Legales que impactan las empresas y organizaciones.

Según (Retos Directivos Blog de EAE Business School, 2022) Las ventajas que se pueden obtener mediante la aplicación de esta matriz de análisis es que:

- Se optimiza la labor directiva en la medida en que la toma de decisiones se puede agilizar ya que se tiene conocimiento del entorno de la empresa.
- Es una ayuda para evaluar riesgos externos debido a que esta herramienta permite el análisis de los externos claves como lo son los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.
- Permite que se mejore la adaptabilidad a los cambios, debido a que mediante este análisis las organizaciones pueden generar estrategias que les ayuden a adaptarse a las tendencias del mercado y en específico de su sector.

Los factores **Políticos** se asocian a componentes del sector político y que influyen a futuro en el desarrollo del objeto social de la empresa, entre ellos tenemos: subvenciones del estado, Política Fiscal y monetaria del país. (Parada Torralba, 2013)

Los factores **Económicos** relacionados con el contexto económico del país y/o región en el cual tiene campo de acción la empresa, entre ellos tenemos: tasa de desempleo, inflación, PIB, IPC, tasas de interés, tasas de cambio. (Delgado, 2021)

Los factores **Sociales** hacen referencia a las características que tiene la sociedad en la cual se desarrolla la empresa, donde debemos tener en cuenta la cultura, religión, creencias compartidas, estructuras sociales. (Retos Directivos Blog de EAE Business School, 2022)

Los factores **Tecnológicos** corresponden a los posibles cambios tecnológicos que pueden aparecer y cambiar paradigmas, los cuales pueden ser: I+D (Investigación + Desarrollo), Nuevas formas de producción y distribución, plazos de obsolescencia. (Parada Torralba, 2013)

Los factores **Ecológicos** se asocian a los factores que se relacionan directa o indirectamente con la preservación del entorno y medio ambiente, entre ellos se encuentran: Leyes de protección ambiental, Probabilidad de Desastres Naturales, Escases de Materias Primas, Efectos del cambio climático. (Retos Directivos Blog de EAE Business School, 2022)

Los factores **Legales** hacen referencia a la normatividad que delimita y restringe la actuación de la empresa en un sector o región, en estos se deben tener en cuenta: Legislación Comercial, Laboral, Ambiental, de Antimonopolio, de propiedad intelectual. (Delgado, 2021)

En el presente estudio de caso para el desarrollo del análisis del contexto externo al cual se enfrenta la empresa, se realizó el análisis PESTEL donde se toman los factores y/o entornos que pueden influir en la empresa, que pueden afectar positiva o negativamente, entre los cuales se encuentran:

PESTEL									
	(+)			(-)			POLITICO		
	A	M	B	A	M	B			
1					x		Cambio de gobierno y de políticas en la Corporación autónoma.		
2				x			Orden Público (Seguridad).		
3			x				Política de Desarrollo Sostenible.		
4					x		Cambios en normatividad vigente relativa al aprovechamiento y manejos ambientales.		
	(+)			(-)			ECONOMICO		
	A	M	B	A	M	B			
1					x		Cambio en la política fiscal y tributaria.		
2				x			Tasas de Interés en financiación de capital de trabajo.		
3				x			Inflación que aumenta el precio de los insumos y materiales para el desarrollo de la extracción de madera.		
4				x			Tipo de Cambio.		
5		x					Crecimiento del PIB.		
6			x				Ciclos Económicos.		
	(+)			(-)			SOCIAL		
	A	M	B	A	M	B			
1						x	Desaprobación de la comunidad para el desarrollo del proyecto de explotación de cultivos comerciales y producción de carbón.		
2		x					Demanda de madera por moda en construcción de cabañas.		
3				x			Informalidad en el Sector silvicultural.		
4				x			Bancarización: los diferentes actores que influyen, no poseen una cuenta bancaria.		
	(+)			(-)			TECNOLOGICO		
	A	M	B	A	M	B			
1				x			Costo de acceso a nueva maquinaria.		
2			x				Nuevas formas de producción y/o explotación.		
3					x		Innovación en Productos sustitutos: plástico reciclado.		
	(+)			(-)			ECOLOGICO		
	A	M	B	A	M	B			
1				x			Cambio climático: temporada de lluvias.		
2					x		Zonas de protección aledañas al cultivo comercial.		
3				x			Posible escases de materia prima: Cultivos Comerciales.		
	(+)			(-)			LEGAL		
	A	M	B	A	M	B			
1				x			Productos maderables sin licencias.		
2					x		Cambios en las leyes de protección ambiental que limiten el aprovechamiento de las especies.		
3			x				Leyes antimonopolio.		
4					x		Cambios en las zonas de protección y reserva.		

5.1.2. CONTEXTO INTERNO

5.1.2.1. CONTEXTO ESTRATÉGICO

5.1.2.1.1. FODA

Según (Ponce Talancón, 2007), la matriz FODA muestra el análisis de las fortalezas y debilidades que tiene la empresa a nivel interno, y el análisis de las oportunidades y amenazas a nivel externo; mediante esta herramienta de fácil uso, se puede observar el panorama general de la situación estratégica de la empresa.

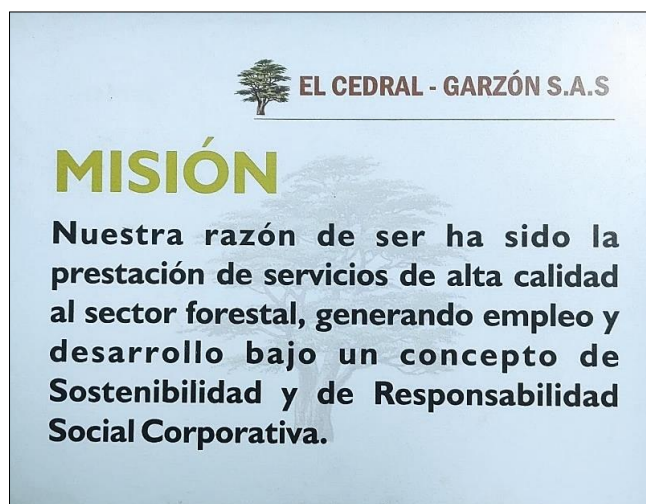
A continuación, se muestra la matriz FODA que se preparó para la empresa:

<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
• Se tienen maquinaria y herramientas de trabajo propias. • Los insumos necesarios para el desarrollo de la actividad son de fácil acceso y se cuenta con la disponibilidad de varios proveedores. • Acceso de mercados verdes mediante Pacto Intersectorial por la Madera Legal en Colombia, obteniendo la categoría plata. • Se cuenta con bastantes años de experiencia en el manejo del negocio de la madera por parte del Gerente.	• Comercialización de subproductos de la Madera, tales como el carbón. • Posibilidad de incursionar en negocios verdes: donde se exija la legalidad de los productos maderables. • Posibilidad de acceso a financiación estatal para compra de bosques y reforestaciones con fines comerciales.
<u>Debilidades</u>	<u>Amenazas</u>
• Falta de ampliación de red de clientes. • Falta de Marketing Digital. • Falta de Reserva económica para imprevistos futuros.	• Recursos limitados: número de bosques de tipo comercial. • Bosques maderables comerciales de difícil acceso por la topografía montañosa.

• Capital de trabajo insuficiente para el desarrollo del objeto social de la empresa.	• Deficiencia en la infraestructura vial para el transporte de la madera lo que hace que el costo de transporte sea alto. • Altos costos de producción que se reflejan en el alto costo de los bosques. • Condiciones climáticas cambiantes que afectan la labor de campo realizada. • Venta y consumo de madera ilegal en el mercado.
---	---

5.1.2.1.2. MISION

Según (Armstrong & Kotler, 2013) la misión debe entenderse como la finalidad de la empresa: que es lo que la empresa desea lograr, en este sentido, desde la dirección estratégica de la empresa, se debe dar respuesta a preguntas tales como: “¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Quién es el cliente?, ¿Qué valoran los clientes? y ¿Cuál debería ser nuestro negocio?”. El propósito de la misión es orientar acerca de la razón de ser de la empresa. De acuerdo a (David, 2008) la misión se debe caracterizar por ser una declaración de actitud, una orientación hacia el cliente, una declaración de política social.

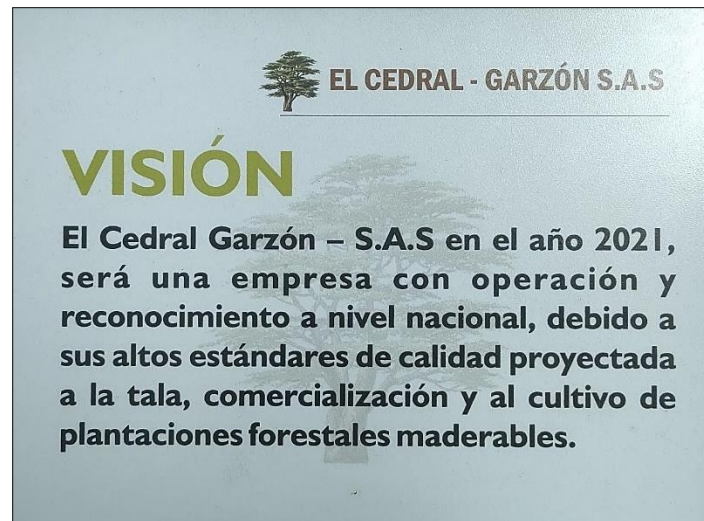


Análisis:

La Misión de la empresa responde a la pregunta de quienes son mis clientes, donde indica que sus clientes pertenecen al sector forestal. Indica que es una empresa que presta servicios, pero no especifica cuáles son los servicios ofrecen a sus clientes, se recomienda a la empresa indicar que presta servicios de Inventarios forestales, de consultoría de gestión forestal, de Evaluación de existencias maderables, de Suministro o alquiler de maquinaria o equipo silvícola con operadores y personal y asimismo que realiza explotación de cultivos comerciales maderables.

5.1.2.1.3. VISION

Según (David, 2008) la visión se centra en dar respuesta a la pregunta: “¿Qué queremos llegar a ser?”.

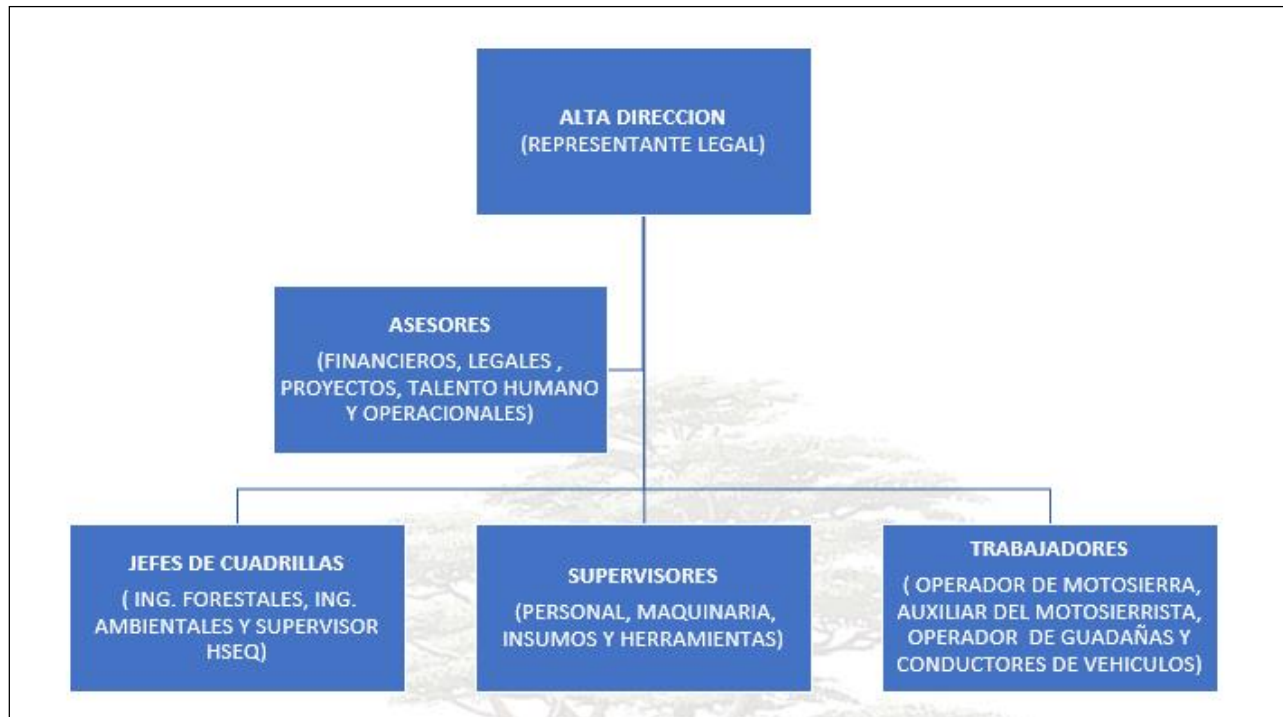


Análisis:

La empresa tiene una visión desactualizada en cuanto a la temporalidad planteada al momento del análisis de la visión (año 2022), deben replantearla por lo menos para 2027, reevaluando cual es el rumbo que planea tomar la empresa a futuro para el desarrollo y fortalecimiento de la actividad comercial.

5.1.2.1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la empresa está plasmada en el siguiente organigrama:



Análisis:

El organigrama que actualmente tiene la empresa, plasma la estructura de la organización, pero da una vista errada de la jerarquía que posee la empresa, ya que los jefes de cuadrillas son los encargados de organizar y delimitar el trabajo de campo, pero como no pueden estar presentes en todos los frentes de la obra, deben asignar a supervisores que les apoyen en dicho trabajo. Son los supervisores quienes vigilan el trabajo que realizan los trabajadores.

Adicionalmente, es un organigrama que no está dividido en departamentos o áreas funcionales de la empresa, si no que se organiza según las labores que realiza la empresa.

Por todo lo anterior, se propone el siguiente organigrama para la empresa:

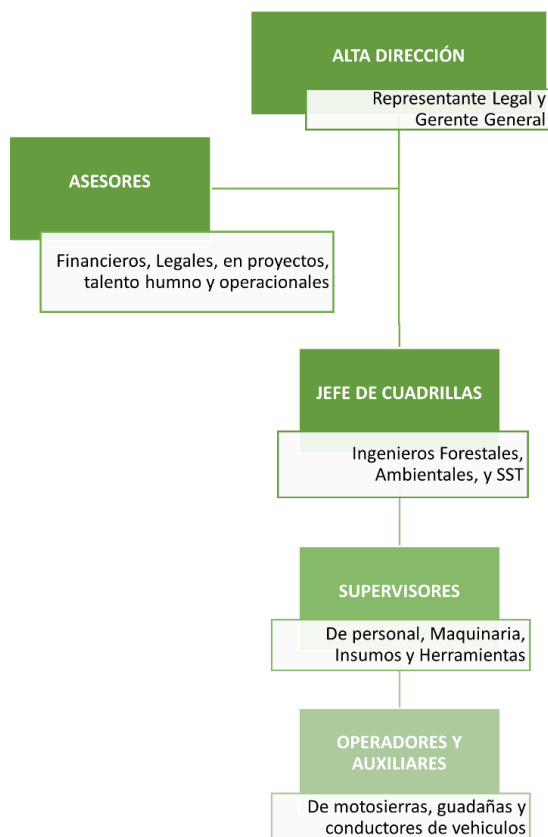


Ilustración 1. Organigrama de la empresa.

5.1.2.1.5. PROCESOS DE LA EMPRESA

La empresa EL CEDRAL GARZON SAS mantiene sus actividades dentro del sector agrícola y específicamente de silvicultura, donde se comercializan de productos maderables al por menor y por mayor con sus respectivas licencias, los cuales se encuentran en los aprovechamientos forestales y madera aserrada, se puede definir, así como:

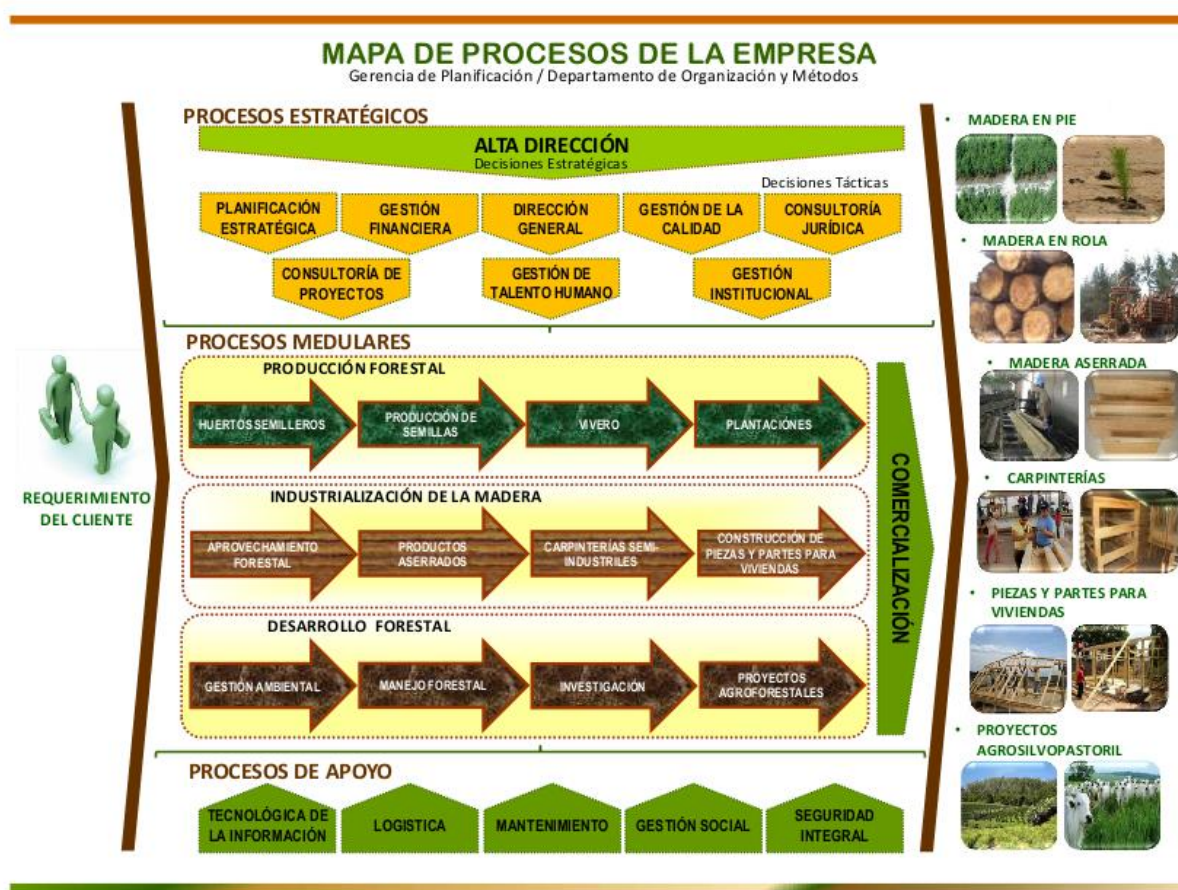


Ilustración 2. Mapa de procesos proporcionado por la empresa.

Análisis:

La empresa posee el mapa de procesos y procedimientos, sin embargo, no tienen estructurado un manual de procesos, procedimientos y actividades. Hay que resaltar la importancia de que con la ausencia de este manual no se tiene claridad sobre las diferentes actividades a realizar de forma estandarizada. Se le recomienda a la empresa elaborar el manual de procedimientos, teniendo en cuenta el mapa de procesos y la descripción de tallada de cada una de las actividades que se realizan.

5.1.2.1.6. NORMATIVIDAD QUE RIGE LA ACTIVIDAD ECONOMICA

- Resolución 619 de 2002 expedida por el Ministerio del Medio Ambiente: Por la cual se establece el Salvoconducto Nacional para la movilización de productos primarios provenientes de plantaciones forestales, se modifican las Resoluciones números 0438 y 1029 de 2001 del Ministerio del Medio Ambiente, y se adoptan otras determinaciones.
- El Plan Nacional de Desarrollo Forestal -PNDF- ofrece una visión estratégica de la gestión forestal nacional para los próximos 25 años, trascendiendo períodos de Gobierno al constituirse en una política de Estado. El Plan se basa en la participación de los actores que tienen relación con los recursos y ecosistemas forestales, poniendo en marcha estrategias y programas relacionados con la zonificación, conservación, y restauración de ecosistemas, el manejo y aprovechamiento de ecosistemas forestales, y la adopción de una visión de cadena en los procesos de reforestación comercial, desarrollo industrial y comercio de productos forestales. Igualmente, considera los aspectos institucionales y financieros requeridos para su implementación. La particularidad de los programas y estrategias que se abordan en el PNDP se tienen como enfoque de implementación la coordinación intersectorial, regional, local, así como de apoyo al desarrollo de procesos comunitarios orientados a facilitar un mejor uso y aprovechamiento del recurso forestal natural y plantado.
- Acuerdo 009 de 2018 expedido por la CAM: por el cual se regula la flora silvestre maderable y no maderable, la movilización de sus productos y las plantaciones forestales protectoras y protectoras-productoras, en jurisdicción de la Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena – CAM.

5.1.2.2. ANALISIS FINANCIERO

5.1.2.2.1. ANALISIS HORIZONTAL Y VERTICAL

Según (Trujillo Navarrete & Martinez Herrera, 2020) mediante el análisis vertical podemos observar la participación de cada una de las cuentas que componen el estado de la situación financiera con su respectivo grupo contable: activo, pasivo y patrimonio, asimismo, evaluar la participación de las cuentas que integran el estado de resultados integral frente a las ventas o ingresos que se tuvo en un periodo contable, por tal razón este análisis se conoce como estático. Dados estos resultados podemos evaluar la composición del activo, pasivo y patrimonio, y a su vez, conocer la estructura de los costos y gastos, frente a los ingresos o ventas.

Con respecto al análisis horizontal de los estados financieros, según (Trujillo Navarrete & Martinez Herrera, 2020) este es un análisis dinámico que nos permite estudiar los estados financieros de manera comparativa, teniendo en cuenta una temporalidad, que puede ser por lo general cinco años. Por esta razón, podemos observar las tendencias, los incrementos y las variaciones y/o cambios significativos que haya podido tener la empresa a lo largo de los diferentes años de análisis financiero.

Para hacer uso de esta herramienta, como primer paso se debe obtener las variaciones absolutas de las cuentas teniendo como referencia un año en particular, para luego, sacar la variación relativo -porcentual- de las variaciones absolutas. Dados estos resultados podemos analizarlos con el fin de hallar los cambios más significativos, y con base en esa información poder apoyar el proceso de toma de decisiones.

EL CEDRAL GARZON S.A.S
Nit. No. 900,593,471 - 4
COMPARATIVO ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
(Importes en pesos)

	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVOS					
ACTIVO CORRIENTE					
Efectivo y equivalente al efectivo	\$ 77.732.682	\$ 782.651	\$ 10.367	\$ 150.000	\$ 5.875.000
Cuentas y Documentos por cobrar	\$ 46.015.000	\$ 46.621.440	\$ 1.516.065	\$ 1.300.000	\$ 8.650.000
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 123.747.682	\$ 47.404.091	\$ 1.526.432	\$ 1.450.000	\$ 14.525.000
ACTIVOS NO CORRIENTES					
Vehiculos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 6.500.000
Mobiliario y Equipo de Oficina	\$ 73.163.318	\$ 39.987.840	\$ 39.988.000	\$ 42.500.000	\$ 75.032.000
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 73.163.318	\$ 39.987.840	\$ 39.988.000	\$ 42.500.000	\$ 81.532.000
<u>TOTAL ACTIVOS</u>	<u>\$ 196.911.000</u>	<u>\$ 87.391.931</u>	<u>\$ 41.514.432</u>	<u>\$ 43.950.000</u>	<u>\$ 96.057.000</u>
PASIVOS					
PASIVOS CORRIENTES					
Cuentas y Documentos por Pagar	\$ 0	\$ 41.532.212	\$ 3.312.000	\$ 3.100.000	\$ 650.000
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 0	\$ 41.532.212	\$ 3.312.000	\$ 3.100.000	\$ 650.000
Documentos por pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 14.159.957	\$ 13.500.000	\$ 0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 0	\$ 0	\$ 14.159.957	\$ 13.500.000	\$ 0
<u>TOTAL PASIVOS</u>	<u>\$ 0</u>	<u>\$ 41.532.212</u>	<u>\$ 17.471.957</u>	<u>\$ 16.600.000</u>	<u>\$ 650.000</u>
PATRIMONIO					
Capital SOCIAL	\$ 45.000.000	\$ 45.000.000	\$ 36.080.000	\$ 36.430.525	\$ 71.820.000
Utilidad/ Perdida del Ejercicio anterior	\$ 147.924.000	-\$ 87.306.460	\$ 7.250.000	-\$ 19.287.525	\$ 10.207.000
Utilidad/Perdida del Presente ejercicio	\$ 3.987.000	\$ 88.166.179	-\$ 19.287.525	\$ 10.207.000	\$ 13.380.000
TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 196.911.000	\$ 45.859.719	\$ 24.042.475	\$ 27.350.000	\$ 95.407.000
<u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</u>	<u>\$ 196.911.000</u>	<u>\$ 87.391.931</u>	<u>\$ 41.514.432</u>	<u>\$ 43.950.000</u>	<u>\$ 96.057.000</u>

EL CEDRAL GARZON S.A.S
Nit. No. 900,593,471 - 4
ANALISIS VERTICAL - E. SITUACION FINANCIERA

	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVOS					
ACTIVO CORRIENTE					
Efectivo y equivalente al efectivo	39,48%	0,90%	0,02%	0,34%	6,12%
Cuentas y Documentos por cobrar	23,37%	53,35%	3,65%	2,96%	9,01%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	62,84%	54,24%	3,68%	3,30%	15,12%
ACTIVOS NO CORRIENTES					
Vehiculos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,77%
Mobiliario y Equipo de Oficina	37,16%	45,76%	96,32%	96,70%	78,11%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	37,16%	45,76%	96,32%	96,70%	84,88%
<u>TOTAL ACTIVOS</u>	<u>100,00%</u>	<u>100,00%</u>	<u>100,00%</u>	<u>100,00%</u>	<u>100,00%</u>
PASIVOS					
PASIVOS CORRIENTES					
Cuentas y Documentos por Pagar	0,00%	47,52%	7,98%	7,05%	0,68%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0,00%	47,52%	7,98%	7,05%	0,68%
Documentos por pagar	0,00%	0,00%	34,11%	30,72%	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0,00%	0,00%	34,11%	30,72%	0,00%
<u>TOTAL PASIVOS</u>	<u>0,00%</u>	<u>47,52%</u>	<u>42,09%</u>	<u>37,77%</u>	<u>0,68%</u>
PATRIMONIO					
Capital SOCIAL	22,85%	51,49%	86,91%	82,89%	74,77%
Utilidad/ Perdida del Ejercicio anterior	75,12%	-99,90%	17,46%	-43,89%	10,63%
Utilidad/Perdida del Presente ejercicio	2,02%	100,89%	-46,46%	23,22%	13,93%
TOTAL PATRIMONIO NETO	100,00%	52,48%	57,91%	62,23%	99,32%
<u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</u>	<u>100,00%</u>	<u>100,00%</u>	<u>100,00%</u>	<u>100,00%</u>	<u>100,00%</u>

EL CEDRAL GARZON S.A.S

Nit. No. 900,593,471 - 4

ANALISIS HORIZONTAL - E. SITUACION FINANCIERA

	VARIACION ABSOLUTA				VARIACION RELATIVA			
	Año 2 -1	Año 3 -1	Año 4 -1	Año 5 -1	Año 2 -1	Año 3 -1	Año 4 -1	Año 5 -1
ACTIVOS								
ACTIVO CORRIENTE								
Efectivo y equivalente al efectivo	-\$ 76.950.031	-\$ 77.722.315	-\$ 77.582.682	-\$ 71.857.682	-98,99%	-99,99%	-99,81%	-92,44%
Cuentas y Documentos por cobrar	\$ 606.440	-\$ 44.498.935	-\$ 44.715.000	-\$ 37.365.000	1,32%	-96,71%	-97,17%	-81,20%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	-\$ 76.343.591	-\$ 122.221.250	-\$ 122.297.682	-\$ 109.222.682	-61,69%	-98,77%	-98,83%	-88,26%
ACTIVOS NO CORRIENTES								
Vehiculos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 6.500.000	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Mobiliario y Equipo de Oficina	-\$ 33.175.478	-\$ 33.175.318	-\$ 30.663.318	\$ 1.868.682	-45,34%	-45,34%	-41,91%	2,55%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	-\$ 33.175.478	-\$ 33.175.318	-\$ 30.663.318	\$ 8.368.682	-45,34%	-45,34%	-41,91%	11,44%
<u>TOTAL ACTIVOS</u>	<u>-\$ 109.519.069</u>	<u>-\$ 155.396.568</u>	<u>-\$ 152.961.000</u>	<u>-\$ 100.854.000</u>	<u>-55,62%</u>	<u>-78,92%</u>	<u>-77,68%</u>	<u>-51,22%</u>
PASIVOS								
PASIVOS CORRIENTES								
Cuentas y Documentos por Pagar	\$ 41.532.212	\$ 3.312.000	\$ 3.100.000	\$ 650.000	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 41.532.212	-\$ 38.220.212	-\$ 212.000	-\$ 2.450.000	<u>0,00%</u>	<u>0,00%</u>	<u>0,00%</u>	<u>0,00%</u>
Documentos por pagar	\$ 0	\$ 14.159.957	\$ 13.500.000	\$ 0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 0	\$ 14.159.957	\$ 13.500.000	\$ 0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<u>TOTAL PASIVOS</u>	<u>\$ 41.532.212</u>	<u>\$ 17.471.957</u>	<u>\$ 16.600.000</u>	<u>\$ 650.000</u>	<u>0,00%</u>	<u>0,00%</u>	<u>0,00%</u>	<u>0</u>
PATRIMONIO								
Capital SOCIAL	\$ 0	-\$ 8.920.000	-\$ 8.569.475	\$ 26.820.000	0,00%	-19,82%	-19,04%	59,60%
Utilidad/ Perdida del Ejercicio anterior	-\$ 235.230.460	-\$ 140.674.000	-\$ 167.211.525	-\$ 137.717.000	-159,02%	-95,10%	-113,04%	-93,10%
Utilidad/Perdida del Presente ejercicio	\$ 84.179.179	-\$ 23.274.525	\$ 6.220.000	\$ 9.393.000	2111,34%	-583,76%	156,01%	235,59%
TOTAL PATRIMONIO NETO	-\$ 151.051.281	-\$ 172.868.525	-\$ 169.561.000	-\$ 101.504.000	-76,71%	-87,79%	-86,11%	-51,55%
<u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</u>	<u>-\$ 109.519.069</u>	<u>-\$ 155.396.568</u>	<u>-\$ 152.961.000</u>	<u>-\$ 100.854.000</u>	<u>-55,62%</u>	<u>-78,92%</u>	<u>-77,68%</u>	<u>-51,22%</u>

ANALISIS DEL ACTIVO:

- El activo No corriente representa en promedio en los 5 años 72.16%, lo que corresponde a la propiedad planta y equipo.
- El activo Corriente representa en promedio en los 5 años 27.84%, donde el 18.47% de este rubro se ve representado por las cuentas y documentos por cobrar.
- En comparación con el año 1 (2017), el rubro de Efectivo y equivalente al efectivo, tiene una variación negativa de 97.81% en promedio.
- Con respecto al año base o año 1 (2017), el Activo total, tiene una tendencia de decrecimiento, destacándose el Activo Corriente en este decrecimiento con un promedio negativo de -86,89%. A partir del año 2019 se presenta la variación negativa del activo corriente.

ANALISIS DEL PASIVO:

- Los años 2017, 2018 y 2021 no presentan Pasivos No Corrientes.
- La tendencia del total del pasivo es de Decrecimiento, inicia en 2017 con 0%, pasa al 2018 con 47,52%, y termina el 2021 con un 0,68%.
- Para los años 2019 y 2020, el Pasivo no Corriente represento en promedio un 32,41% del Total del Pasivo.
- En el año 2018 y 2021, el rubro del pasivo más representativo fue el Pasivo Corriente, que corresponde a Cuentas y Documentos por Pagar.

ANALISIS DEL PATRIMONIO:

- El Capital Social es el rubro que con un promedio del 63,78% representa el renglón más significativo del Patrimonio.

- Para los años 2019 tiene perdida del ejercicio de un 583.76% con respecto al año base.
- El rubro de patrimonio neto tiene un decrecimiento de un 75.54% en promedio con respecto al año base 2017.

EL CEDRAL GARZON S.A.S
Nit. No. 900,593,471 - 4
COMPARTATIVO ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL
(Importes en pesos)

	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS	\$ 25.985.000	\$ 76.680.000	\$ 35.720.000	\$ 37.650.000	\$ 45.865.000
Actividad Ordinaria	\$ 25.985.000	\$ 76.680.000	\$ 35.720.000	\$ 37.650.000	\$ 45.865.000
COSTO DE VENTAS	\$ 3.900.510	\$ 47.169.000	\$ 44.966.367	\$ 15.850.000	\$ 19.685.000
<u>UTILIDAD / PERDIDA BRUTA</u>	<u>\$ 22.084.490</u>	<u>\$ 29.511.000</u>	<u>-\$ 9.246.367</u>	<u>\$ 21.800.000</u>	<u>\$ 26.180.000</u>
GASTOS OPERACIONALES	\$ 18.092.490	\$ 22.132.947	\$ 9.821.496	\$ 11.408.000	\$ 12.650.000
Administración	\$ 3.751.183	\$ 921.570	\$ 4.047.824	\$ 6.750.000	\$ 7.435.000
Ventas y Distribución	\$ 14.341.307	\$ 21.211.377	\$ 5.773.672	\$ 4.658.000	\$ 5.215.000
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 5.000	\$ 128.315	\$ 219.662	\$ 185.000	\$ 150.000
Otros Gastos: Gastos financieros: Intereses	\$ 5.000	\$ 128.315	\$ 219.662	\$ 185.000	\$ 150.000
<u>UTILIDAD / PERDIDA NETA DEL EJERCICIO</u>	<u>\$ 3.987.000</u>	<u>\$ 7.249.738</u>	<u>-\$ 19.287.525</u>	<u>\$ 10.207.000</u>	<u>\$ 13.380.000</u>

EL CEDRAL GARZON S.A.S
Nit. No. 900,593,471 - 4
ANALISIS VERTICAL - E. RESULTADOS INTEGRAL

	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Actividad Ordinaria	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
COSTO DE VENTAS	15,01%	61,51%	125,89%	42,10%	42,92%
<u>UTILIDAD / PERDIDA BRUTA</u>	<u>84,99%</u>	<u>38,49%</u>	<u>-25,89%</u>	<u>57,90%</u>	<u>57,08%</u>
GASTOS OPERACIONALES	69,63%	28,86%	27,50%	30,30%	27,58%
Administración	14,44%	1,20%	11,33%	17,93%	16,21%
Ventas y Distribución	55,19%	27,66%	16,16%	12,37%	11,37%
GASTOS NO OPERACIONALES	0,02%	0,17%	0,61%	0,49%	0,33%
Otros Gastos: Gastos financieros: Intereses	0,02%	0,17%	0,61%	0,49%	0,33%
<u>UTILIDAD / PERDIDA NETA DEL EJERCICIO</u>	<u>15,34%</u>	<u>9,45%</u>	<u>-54,00%</u>	<u>27,11%</u>	<u>29,17%</u>

EL CEDRAL GARZON S.A.S

Nit. No. 900,593,471 - 4

ANALISIS HORIZONTAL - E. RESULTADOS INTEGRAL

	VARIACION ABSOLUTA				VARIACION RELATIVA			
	Año 2 -1	Año 3 -1	Año 4 -1	Año 5 -1	Año 2 -1	Año 3 -1	Año 4 -1	Año 5 -1
INGRESOS	\$ 50.695.000	\$ 9.735.000	\$ 11.665.000	\$ 19.880.000	195,09%	37,46%	44,89%	76,51%
Actividad Ordinaria	\$ 50.695.000	\$ 9.735.000	\$ 11.665.000	\$ 19.880.000	195,09%	37,46%	44,89%	76,51%
COSTO DE VENTAS	\$ 43.268.490	\$ 41.065.857	\$ 11.949.490	\$ 15.784.490	166,51%	158,04%	45,99%	60,74%
<u>UTILIDAD / PERDIDA BRUTA</u>	\$ 7.426.510	-\$ 31.330.857	-\$ 284.490	\$ 4.095.510	28,58%	-120,57%	-1,09%	15,76%
GASTOS OPERACIONALES	\$ 4.040.457	-\$ 8.270.994	-\$ 6.684.490	-\$ 5.442.490	15,55%	-31,83%	-25,72%	-20,94%
Administración	-\$ 2.829.613	\$ 296.641	\$ 2.998.817	\$ 3.683.817	-10,89%	1,14%	11,54%	14,18%
Ventas y Distribución	\$ 6.870.070	-\$ 8.567.635	-\$ 9.683.307	-\$ 9.126.307	26,44%	-32,97%	-37,26%	-35,12%
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 123.315	\$ 214.662	\$ 180.000	\$ 145.000	0,47%	0,83%	0,69%	0,56%
Otros Gastos: Gastos financieros: Intereses	\$ 123.315	\$ 214.662	\$ 180.000	\$ 145.000	0,47%	0,83%	0,69%	0,56%
<u>UTILIDAD / PERDIDA NETA DEL EJERCICIO</u>	\$ 3.262.738	-\$ 23.274.525	\$ 6.220.000	\$ 9.393.000	12,56%	-89,57%	23,94%	36,15%

OBSERVACIONES:

- La utilidad neta del ejercicio en el año 2019, con respecto a la de 2017 cae en un 89.57%.
- En 2021 la utilidad del ejercicio aumenta en un 36.15% con respecto a la utilidad obtenida en el año base 2017.
- Los ingresos de la actividad ordinaria aumentan en 88.49% en promedio con respecto al año 2017.
- Los años con más ingresos en comparación con 2017 fueron 2018 y 2021, con 195.09% y 76.51% de aumento respectivamente.

- El costo de ventas en promedio representa un 57.49% de los ingresos de la actividad ordinaria.
- Los gastos operacionales representan en promedio un 36.77% del total de los ingresos de la actividad ordinaria. En donde los gastos de ventas y distribución representan en promedio un 24.55% del total de gastos operacionales.
- Los gastos no operacionales representan un 0.32% de los ingresos, lo que corresponde al concepto de intereses.

5.1.2.2.2. INDUCTORES DE VALOR

Según (Trujillo Navarrete & Martinez Herrera, 2020) luego de aplicar las herramientas de análisis horizontal y vertical a los estados financieros, se realiza el cálculo y análisis del área de liquidez (Solvencia), de endeudamiento (apalancamiento), de actividad del negocio (rotación), y de rentabilidad (retorno), las cuales se expresan en: veces de contenido, porcentaje o valor relativo, veces o días y porcentaje o valor relativo, respectivamente.

Las razones de liquidez y endeudamiento, hacen referencia a las razones puras, ya que toman datos del estado de situación financiera; por su parte, las razones de actividad y rentabilidad hacen referencia a las razones mixtas, debido a que toman datos del estado de resultados integral, así como datos del estado de la situación financiera.

Para el análisis de la información financiera del estudio de caso, se han planteado y desarrollado los siguientes indicadores:

EL CEDRAL GARZON S.A.S

Nit. No. 900,593,471 - 4

INDUCTORES DE VALOR

DESCRIPCIÓN	INDICADOR	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
EBITDA	Utilidad Neta + Impuestos + Intereses + Depreciaciones	\$ 3,992,000	\$ 7,378,053	-\$ 19,067,863	\$ 10,392,000	\$ 13,530,000
Margen de EBITDA	Ebitda / Ventas * 100	15.36%	9.62%	-53.38%	27.60%	29.50%
Margen Rentabilidad Neta	Utilidad Neta / Ventas Netas * 100	15.34%	9.45%	-54.00%	27.11%	29.17%
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$ 123,747,682	\$ 5,871,879	-\$ 1,785,568	-\$ 1,650,000	\$ 13,875,000
KTNO	Cartera + Inventarios - Proveedores	\$ 46,015,000	\$ 5,089,228	-\$ 1,795,935	-\$ 1,800,000	\$ 8,000,000
PRODUCTIVIDAD DEL KTNO	KTNO/Ventas	177.08%	6.64%	-5.03%	-4.78%	17.44%
ROE (Rentabilidad del Patrimonio)	Utilidad Neta/Patrimonio * 100	2.02%	15.81%	-80.22%	37.32%	14.02%
ROA (Rentabilidad del Activo)	Utilidad Neta/Activo Total * 100	2.02%	8.30%	-46.46%	23.22%	13.93%
Razon Corriente (Líquidez)	Activo Corriente/Pasivo Corriente	0.00	1.14	0.46	0.47	22.35
Nivel Endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total * 100	0.00%	47.52%	42.09%	37.77%	0.68%
Leverage Total	Pasivo Total / Patrimonio	0.00	0.91	0.73	0.61	0.01
DUPONT	(Utilidad Neta/ Ventas Netas)* (Ventas Netas/ Activo Total)	2.02%	8.30%	-46.46%	23.22%	13.93%
Razon de Efectivo	Efectivo y Equivalentes / Pasivo Corriente	-	0.0188	0.0031	0.0484	9.0385

Con respecto al EBITDA, que hace referencia a las ganancias que obtienen las empresas antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Dicho en otras palabras, es la utilidad bruta calculada antes de la deducibilidad de los gastos financieros.

Este indicador por sí solo no nos indica liquidez de la empresa, y para su análisis debe ser relacionado y comparado con otros indicadores. Por tal razón, se relaciona el EBITDA con las ventas, lo que nos permite saber la rentabilidad que tiene la empresa en comparación con los

ingresos de la misma. Para la empresa objeto del estudio de caso, tenemos que en el periodo de estudio 2017 – 2021, el margen de Ebitda corresponde al 5.74% en promedio, donde este margen es más alto para los años 2020 y 2021 y negativo para el año 2019.

Pasando a la Rentabilidad sobre el Patrimonio, tenemos que en promedio fue de -2.21%, este indicador se ve afectado por la perdida en el ejercicio del año 2019, sin embargo, en los años 2018 y 2020 este indicador fue alto con 15.81% y 37.32% respectivamente, lo que denota que la empresa tuvo para esos periodos números positivos en cuanto a la utilidad generada en relación con los recursos propios que la empresa emplea para su financiación.

EL CEDRAL GARZON S.A.S
Nit. No. 900,593,471 - 4
VARIACION CAPITAL DE TRABAJO

Variacion del Capital de Trabajo						Variacion KT			
Periodo	2017	2018	2019	2020	2021	Año 2 -1	Año 3 -1	Año 4 -1	Año 5 -1
1 Activo Corriente	\$ 123.747.682	\$ 47.404.091	\$ 1.526.432	\$ 1.450.000	\$ 14.525.000	-\$ 76.343.591	-\$ 122.221.250	-\$ 122.297.682	-\$ 109.222.682
2 Pasivo corriente	\$ 0	\$ 41.532.212	\$ 3.312.000	\$ 3.100.000	\$ 650.000	\$ 41.532.212	\$ 3.312.000	\$ 3.100.000	\$ 650.000
(1 - 2) Capital de trabajo	\$ 123.747.682	\$ 5.871.879	-\$ 1.785.568	-\$ 1.650.000	\$ 13.875.000	\$ 15.525.000	-\$ 7.521.879	\$ 8.003.121	\$ 17.310.568

Variacion del KTNO									
Periodo	2017	2018	2019	2020	2021				
(+) Cartera	\$ 46.015.000	\$ 46.621.440	\$ 1.516.065	\$ 1.300.000	\$ 8.650.000				
(+) Inventarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
(-) Proveedores	\$ 0	\$ 41.532.212	\$ 3.312.000	\$ 3.100.000	\$ 650.000				
KTNO	\$ 46.015.000	\$ 5.089.228	-\$ 1.795.935	-\$ 1.800.000	\$ 8.000.000	Año 2 -1	Año 3 -1	Año 4 -1	Año 5 -1
						-\$ 40.925.772	-\$ 47.810.935	-\$ 47.815.000	-\$ 38.015.000

Relacionando el Capital de Trabajo Neto (KTNO) con las ventas, obtenemos el indicador llamado: Productividad de KTNO, el cual

nos muestra que en promedio se tuvo una productividad del 38.27%, siendo este indicado alto en los años 2017 y 2021, y a su vez negativo en los años 2019 y 2020.

Con respecto a la rentabilidad del Activo Neto para el periodo de estudio, fue en promedio de 0.20%, y para los años 2020 y 2021 fue de 23.22% y de 13.93% respectivamente, este indicador muestra mejores resultados en estos años porque el numerador que es la utilidad neta tiene buenos resultados del 27.11% y 29.17% respectivamente.

Observando la Razón Corriente, la cual nos indica cual es la proporción de deudas de corto plazo que pueden ser cubiertas por el activo corriente, tenemos que para los periodos del estudio en promedio la liquidez fue de 4.88, lo que nos indica que por cada peso que la empresa financia, tiene 4.88 pesos excedentarios después de pagar todo. Es de resaltar que el periodo con mejor indicador de liquidez es 2021, con 22.35 pesos excedentarios.

Frente al nivel de endeudamiento que nos muestra la relación de deudas a activos: donde el resultado corresponde al porcentaje de los activos totales que tiene la empresa y que se financian con deuda. Para el periodo de estudio se tiene un 25.61% en promedio de nivel de endeudamiento, lo que es una cifra adecuada, y nos indica que la empresa financia en promedio el 25.61% de su actividad con recursos externos. El año con mayor índice es el 2018 con 47.52% de nivel de endeudamiento.

Frente a el Leverage Total o Apalancamiento total, inductor de valor que nos muestra la relación entre dos formas de financiación que la empresa posee: sus recursos propios o capital social, que se representan en el Patrimonio y los recursos ajenos los cuales corresponden al Pasivo. Para el periodo de estudio se tiene este índice arroja el resultado de 0.45 en promedio, lo que es un índice optimo ya que muestra que el grado de compromiso del patrimonio que tiene la empresa con sus acreedores: Por cada peso del patrimonio, se tienen 0.45 pesos de deuda. En los años 2018 y 2019

el resultado arrojado por este indicador es muy alto: 0.91 y 0.73 respectivamente, indicándonos que para esos años la empresa estuvo muy endeudada.

Por otro lado, el índice Dupont nos muestra el desempeño de la empresa y la capacidad generadora de caja y de mercado. Este índice tiene una tendencia de al alza iniciando en 2017 en 2.02%, y cerrando 2021 en 13.93%, teniendo como excepción a esta tendencia el año 2019, ya que fue en este ejercicio contable en el que se obtuvo como resultado del ejercicio pérdida. Se debe resaltar el año 2020 donde se tuvo un resultado de 23.22%.

Con respecto a la Razón de Efectivo, que nos muestra la relación entre los rubros del activo que representan liquidez inmediata (Caja y Bancos) y el pasivo corriente; y mide la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo, todo esto sin la necesidad de vender ningún activo. Para el periodo de estudio se tiene que el resultado es de 1.82 en promedio, y se puede interpretar como: Por cada peso que la empresa adeuda en el pasivo corriente, se tiene 1.82 pesos disponibles. Hay que resaltar el año con un indicador de liquidez inmediata alto fue el 2021 con 9.04 pesos disponibles, este indicador es bueno para ese año debido a que los pasivos corrientes son bajos en comparación con los años 2018, 2019 y 2020.

5.2. IDENTIFICACION DEL RIESGO

De acuerdo a la (ICONTEC, 2011) en el numeral 6.4.2 se deben reconocer y describir los riesgos que contribuyan o afecten a la organización en el logro de sus objetivos.

No.	DESCRIPCION DEL RIESGO	CLASIFICACION DEL RIESGO
R1	Posibilidad de pérdida económica por el retraso en la expedición de los salvoconductos para la movilización por la no disponibilidad en la entidad encargada de expedirlos.	Operativo

R2	Posible debilidad financiera y/o patrimonial de la empresa por dificultad en acceso a financiación.	De Liquidez
R3	Posibilidad de afectación económica y reputacional por la disminución de los ingresos, debido a la no obtención de contratos en el desarrollo del objeto social de la empresa.	De Liquidez
R4	Posibilidad de incumplimiento en los plazos establecidos en el cronograma de finalización de la extracción de la madera y elaboración del carbón, debido a factores climáticos adversos: abundancia de precipitaciones fluviales, que junto con la topografía del terreno y posibles daños y averías de equipos y maquinaria dificultan las actividades para el desarrollo normal de explotación del cultivo.	Operativo
R5	Posibilidad de desistimiento por parte de los propietarios en la venta de los cultivos comerciales para su explotación.	Operativo
R6	Posibilidad de pérdida económica por sanciones y/o multas por accidentes e incumplimientos correspondientes a la salud y seguridad de los colaboradores.	Operativo
R7	Posibilidad de pérdida económica por dificultades para el desarrollo de los proyectos por causa de presencia de grupos al margen de la ley.	Operativo
R8	Posibilidad de pérdida económica y desprestigio de la empresa, por recepción de ingresos ilícitos de sus clientes, proveedores y contratistas.	Reputacional

5.3. EVALUACION DEL RIESGO INHERENTE

NIVEL DE EXPOSICION / SEVERIDAD (CUALITATIVO)					
PROBABILIDAD		IMPACTO			
		No significativo	Menor	Medio	Mayor
		1	2	3	4
Casi seguro	4	A	A	A	A
Posible	3	B	M	A	A
Rara vez	2	B	M	M	A
Muy remoto	1	B	B	M	A

NIVEL DE RIESGO		MONITOREO/ RESPONSABILIDAD SOBRE EL RIESGO	TOLERANCIA AL RIESGO
A	Riesgo alto	Se requiere atención de planes de tratamiento requeridos e implementados.	Zona de riesgo Elevada (reducir el riesgo, compartir o transferir)
M	Riesgo moderado	Administrado con procedimientos normales de control.	Zona de riesgo tolerable (reducir el riesgo, compartir o transferir)
B	Riesgo bajo	Se administra con procedimientos rutinarios	Zona de riesgo aceptable asumir el riesgo

No.	EVALUACION DEL RIESGO INHERENTE			ZONA DE RIESGO INHERENTE
	Probabilidad	Impacto	Nivel del Riesgo (Ni)	
R1	3	3	9	Alto
R2	2	4	8	Alto
R3	3	4	12	Alto
R4	3	4	12	Alto
R5	3	4	12	Alto
R6	2	3	6	Moderado
R7	2	4	8	Alto
R8	2	4	8	Alto

Matriz de Calor Inherente

		Impacto				Alto Moderado Bajo
Probabilidad	Casi Seguro (4)					
	Posible (3)			R1 R2 R3 R4 R5		
	Rara Vez (2)			R6	R7 R8	
	Muy Remoto (1)					
		No Significativo (1)	Menor (2)	Medio (3)	Mayor (4)	

5.4. CONTROLES A IMPLEMENTAR

No.	CONTROLES		
	Descripción de Controles a Implementar	Registro de Evidencia del Control	Frecuencia de Control
R1	Planificación de operaciones de despacho de productos, donde se coordine el despacho de acuerdo a la disponibilidad del funcionario encargado de expedir los salvoconductos.	Comunicación con el funcionario mediante medios de comunicación digitales.	4 veces en el Mes
R2	Gestión financiera orientada en gran parte a la gestión del efectivo.	Comité Financiero para el análisis de resultados trimestrales en conjunto con el asesor.	Trimestralmente
	Búsqueda de financiamiento estatal mediante proyectos.	Postulación y/o inscripción en convocatorias.	2 veces en el mes

R3	Establecer una estrategia de marketing, apoyándose principalmente en los medios de comunicación digitales.	Plan Estratégico que muestre los objetivos, las acciones y los controles sobre la estrategia de marketing.	Anualmente
	Búsqueda de oportunidades en Colombia Compra Eficiente.	Intención de participar en procesos contractuales (Postulación).	8 veces en el mes
R4	Ninguno	N/A	N/A
R5	Implementación cláusula de incumplimiento en promesa de compraventa de los cultivos.	Documento: Promesa de compraventa	Cada vez que se dé una negociación.
R6	Auditoria en SG-SST.	Informe de auditoría al Sg-sst	Semestral
	Intensificar capacitación en trabajo seguro y uso correcto de equipo de protección.	Registro de Charla.	Diariamente en campo.
R7	Poner en conocimiento de los hechos a las autoridades pertinentes.	Documento: Denuncia	Cada vez que sea necesario.
R8	Realizar una evaluación del tercero, mediante la revisión en listas restrictivas y elaboración de formularios de inscripción.	Documento: Formulario Inscripción y Validación en Listas restrictivas.	Anualmente

5.5. EVALUACION DEL RIESGO RESIDUAL

No.	EVALUACION DEL RIESGO RESIDUAL			ZONA DE RIESGO FINAL	FACTOR DE REDUCCION DE RIESGO		
	Probabilidad	Impacto	Nivel del Riesgo (Nr)		Ni	Nr	Fr
R1	2	3	6	Moderado	9	6	33,33%
R2	2	3	6	Moderado	8	6	25,00%
R3	3	4	12	Alto	12	12	0,00%
R4	3	4	12	Alto	12	12	0,00%

R5	3	3	9	Alto	12	9	25,00%
R6	2	3	6	Moderado	6	6	0,00%
R7	2	4	8	Alto	8	8	0%
R8	2	4	8	Alto	8	8	0%

Matriz de Calor Residual		Impacto				Alto Moderado Bajo
Probabilidad	Casi Seguro (4)					
	Posible (3)			R5	R3 R4	
	Rara Vez (2)			R1 R2 R6	R7 R8	
	Muy Remoto (1)					
		No Significativo (1)	Menor (2)	Medio (3)	Mayor (4)	

5.6. MATRIZ DE RIESGOS FINANCIEROS

No.	DESCRIPCION DEL RIESGO	CLASIFICACION DEL RIESGO	EVALUACION DEL RIESGO INHERENTE			ZONA DE RIESGO INHERENTE	CONTROLES			EVALUACION DEL RIESGO RESIDUAL			ZONA DE RIESGO FINAL	FACTOR DE REDUCCION DE RIESGO		
			Probabilidad	Impacto	Nivel del Riesgo (Ni)		Descripción de Controles a Implementar	Registro de Evidencia del Control	Frecuencia de Control	Probabilidad	Impacto	Nivel del Riesgo (Nr)		Ni	Nr	Fr
R1	Posibilidad de pérdida económica por el retraso en la expedición de los salvoconductos para la movilización por la no disponibilidad en la entidad encargada de expedirlos.	Operativo	3	3	9	Alto	Planificación de operaciones de despacho de productos, donde se coordine el despacho de acuerdo a la disponibilidad del funcionario encargado de expedir los salvoconductos.	Comunicación con el funcionario mediante medios de comunicación digitales.	4 veces en el Mes	2	3	6	Moderado	9	6	33,33%
R2	Posible debilidad financiera y/o patrimonial de la empresa por dificultad en acceso a financiación.	De Liquidez	2	4	8	Alto	Gestión financiera orientada en gran parte a la gestión del efectivo.	Comité Financiero para el análisis de resultados trimestrales en conjunto con el asesor.	Trimestralmente	2	3	6	Moderado	8	6	25,00%
							Búsqueda de financiamiento estatal mediante proyectos.	Postulación y/o inscripción en convocatorias.	2 veces en el mes							
R3	Posibilidad de afectación económica y reputacional por la disminución de los ingresos, debido a la no obtención de contratos en el desarrollo del objeto social de la empresa.	De Liquidez	3	4	12	Alto	Establecer una estrategia de marketing, apoyándose principalmente en los medios de comunicación digitales.	Plan Estratégico que muestre los objetivos, las acciones y los controles sobre la estrategia de marketing.	Anualmente	3	4	12	Alto	12	12	0,00%

						Búsqueda de oportunidades en Colombia Compra Eficiente.	Intención de participar en procesos contractuales. (Postulación).	8 veces en el mes									
R4	Posibilidad de incumplimiento en los plazos establecidos en el cronograma de finalización de la extracción de la madera y elaboración del carbón, debido a factores climáticos adversos: abundancia de precipitaciones fluviales, que junto con la topografía del terreno y posibles daños y averías de equipos y maquinaria dificultan las actividades para el desarrollo normal de explotación del cultivo.	Operativo	3	4	12	Alto	Ninguno	N/A	N/A	3	4	12	Alto	12	12	0,00%	
R5	Posibilidad de desistimiento por parte de los propietarios en la venta de los cultivos comerciales para su explotación.	Operativo	3	4	12	Alto	Implementación cláusula de incumplimiento en promesa de compraventa de los cultivos.	Documento: Promesa de compraventa	Cada vez que se dé una negociación.	3	3	9	Alto	12	9	25,00%	
R6	Posibilidad de pérdida económica por sanciones y/o multas por accidentes e incumplimientos correspondientes a la salud y seguridad de los colaboradores.	Operativo	2	3	6	Moderado	Auditoria en SG-SST.	Informe de auditoría al Sg-sst	Semestral	2	3	6	Moderado	6	6	0,00%	
							Intensificar capacitación en trabajo seguro y uso correcto de equipo de protección.	Registro de Charla.	Diariamente en campo.								
R7	Posibilidad de pérdida económica por dificultades para el desarrollo de los proyectos por causa de presencia de grupos al margen de la ley.	Operativo	2	4	8	Alto	Poner en conocimiento de los hechos a las autoridades pertinentes	Documento: Denuncia	Cada vez que sea necesario.	2	4	8	Alto	8	8	0%	
R8	Posibilidad de pérdida económica y desprestigio de la empresa, por recepción de ingresos ilícitos de sus clientes, proveedores y contratistas.	Reputacional	2	4	8	Alto	Realizar una evaluación del tercero, mediante la revisión en listas restrictivas y elaboración de formularios de inscripción.	Documento: Formulario Inscripción y Validación en Listas restrictivas.	Anualmente	2	4	8	Alto	8	8	0%	

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- En correlación con el objetivo general del trabajo, mediante la elaboración y el desarrollo del presente estudio de caso se logró construir el mapa o matriz de riesgos de la empresa, el cual contiene los controles a implementar para hacer frente a dichos riesgos.
- Es de resaltar que la construcción de esta matriz fue clave, debido a que la empresa no tiene una gestión general de riesgos, solamente se contemplan los riesgos laborales de seguridad y salud que por ley se deben gestionar mediante el SG-SST, es por esto que la Matriz de Riesgos Financieros de Liquidez y Operativos que se construyó es una herramienta que da inicio a la Gestión de Riesgos en la empresa de forma integral, lo que a largo plazo permitirá la creación y protección de valor de la empresa, dado que existe compromiso por parte la alta gerencia en la implementación de la herramienta.
- Existen varios métodos para el proceso de calificación de riesgo, es importante estudiar y analizar el método que más se ajuste a la empresa para cumplir su objetivo principal y de esta manera proponer medidas para la mitigación del Riesgo.
- Es crucial detectar los problemas en los diferentes niveles y áreas que posee la empresa y posteriormente realizar su identificación, cuantificación y búsqueda de posibles causas, con el fin de gestionar los riesgos de la empresa y contribuir al mejoramiento continuo.
- Es importante que en las empresas se propongan medidas para rediseñar los procesos en función de los riesgos detectados, de manera que se evalúe la efectividad de las medidas implementadas.
- Después de analizar e interpretar los estados financieros por medio del método vertical se pudo resaltar que el grupo más significativo del activo es el activo no corriente que está

representado en la maquinaria y equipos utilizados para el desarrollo de las actividades forestales.

- El riesgo operativo que se relaciona con los factores climáticos adversos tiene una gran influencia en los resultados del ejercicio:
 - Para el año 2018 a pesar de arrojar una utilidad bruta significativa no se representa en la utilidad neta debido al aumento en gastos, derivados de la relación laboral.
 - El año 2019 hubo pérdida en el ejercicio debido que los ingresos fueron menores a los costos, porque en particular se realizó una negociación que no produjo los resultados esperados debido a que se materializó el riesgo operativo de incumplimiento en los plazos establecidos en el cronograma de la extracción de la madera, debido a factores climáticos adversos: abundancia de precipitaciones fluviales, que junto con la topografía del terreno dificultaron las actividades para el desarrollo normal de explotación forestal.
 - En el año 2020 que se dio la coyuntura del Covid-19 la empresa no se vio afectada debido a que por el inicio de pandemia y para los días más críticos, no se tenía ningún aprovechamiento en curso, y fue luego de que se diera la apertura gradual al desarrollo de las actividades económicas, cuando la empresa inicia un nuevo negocio: explotación forestal. Que el periodo de confinamiento por Covid coincidiera con el cese temporal de la actividad de la empresa fue el motivo por el cual los estados financieros no muestran una afectación negativa en el ejercicio.
- Se le recomienda a la empresa:
 - ✓ Ampliar las opciones para el proceso de obtención de clientes, mediante la implementación del marketing digital.

- ✓ Realización de un análisis del sector con el fin de llegar a identificar la competencia.
- ✓ Implementación de herramienta de Gestión Estratégica: Modelo CANVAS, que le permita a la alta dirección conocer los aspectos claves del negocio.
- ✓ Estudio e implementación de la matriz de riesgos producto de este estudio de caso.
- ✓ Estructuración de la Gestión Integral de Riesgos para la empresa.
- ✓ Actualización de la Visión de la empresa, de acuerdo al diagnóstico realizado.
- ✓ Análisis del Organigrama propuesto.
- ✓ Elaboración del Manual de procesos, procedimientos y actividades.

7. REFERENCIAS

- Retos Directivos Blog de EAE Business School. (26 de Julio de 2022). *EAE Business School* .
Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>
- Amador Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. *UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1*, 1-2.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- CONFECAMARAS. (2018). *Nuevos hallazgos de la Supervivencia y Crecimiento de las Empresas en Colombia*. Obtenido de https://confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_An%C3%A1lisis_Econ%C3%B3mico/Cuaderno_demografia_empresarial/Cartilla17.pdf
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Delgado, P. (10 de Junio de 2021). *Pensemos S.A*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/analisis-pestel-que-es-cuando-como-ejecutarlo>
- ICONTEC. (16 de 02 de 2011). *NTC-ISO 31000*.
- J. Boronat, O. G., Leotesco, R., Jiménez, S., & Pérez, C. (2019). La gestión del mapa de riesgos. *Técnica contable y financiera*, 84-95. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6786950>
- Laitón Ángel, S. Y., & López Lozano, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. *evista Escuela De Administración De Negocios*, 163 - 179. Obtenido de <https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2056>

- Parada Torralba, P. (10 de Enero de 2013). *PASCUAL PARADA*. Obtenido de <https://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 113-130. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Rodríguez Salazar, P. D. (2016). Gestión Financiera en PyMES. *Revista Publicando*, 588-596. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833410>
- Rodríguez, M., Piñeiro, C., & de Llano, P. (2013). Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos. *Atlantic Review of Economics: Revista Atlántica de Economía*, 29. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4744304>
- Trujillo Navarrete, J., & Martinez Herrera, O. J. (2020). *Finanzas Empresariales: Analisis y Gestion*. Bogota, Colombia: Alfaomega.