

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN EN RIESGOS
OPERATIVOS Y FINANCIEROS**

**EVALUACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS EN LA CORPORACIÓN
UNDERGREEN S.A. DEL SECTOR AGRÍCOLA**

ERVIN BENJAMÍN ZUMBA HIDALGO

DIRECTOR: MGTR. DIEGO FRANCISCO SERRANO MACHADO

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PRINCIPIOS, NORMATIVA Y ESTÁNDARES
EN GESTIÓN CONTABLE, DE AUDITORIA Y DE RIESGOS**

QUITO, MARZO - 2025

DIRECTOR

MBA. Diego Francisco Serrano Machado

INFORMANTES

Mgr. Carlos Córdova Zapata

Mgr. Janneth Cando Garzón

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado con todo mi amor a mi esposa, Patricia Pazmiño, quien ha sido el motor de mi vida, mi compañera incondicional y la fuente inagotable de mi inspiración. Patricia, tu amor, tu apoyo constante y tu sabiduría han sido esenciales en cada paso de este camino, eres mi equilibrio y mi mayor fortaleza, y sin ti, nada de esto habría sido posible.

También dedico este esfuerzo a mis queridos hijos, Steven y Roger, quienes son la luz que guía mis días y la razón detrás de cada uno de mis logros, su alegría, entusiasmo y amor incondicional me impulsan a ser una mejor persona y a superar cada obstáculo. Este trabajo es un reflejo del esfuerzo, la dedicación y el compromiso que ustedes inspiran en mí.

A mi familia, que siempre ha estado a mi lado, les agradezco desde lo más profundo de mi corazón. Gracias por llenarme de orgullo y por ser la razón de mi perseverancia y éxito. Les dedico este trabajo como un pequeño tributo a todo lo que significan para mí.

Ervin Zumba H.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a Dios, por haber sido mi guía constante y fuente de fortaleza en cada paso de mi vida. Su presencia en mi vida ha sido un faro de esperanza y luz, brindándome el apoyo necesario para enfrentar cada desafío y superar cada obstáculo en el camino.

A mi amada esposa, a mis queridos hijos y a toda mi familia, les debo un reconocimiento especial, ustedes me han inspirado que, con trabajo constante, dedicación y fe, los sueños pueden convertirse en realidad, su amor incondicional, sus palabras de aliento y su confianza en mis capacidades han sido el pilar sobre el cual he construido cada logro en mi vida. Este proyecto es tan suyo como mío, pues sin su apoyo, no habría sido posible.

También quiero extender mi más profundo agradecimiento a mi director de tesis, MBA. Diego Serrano Machado, cuyo apoyo incondicional, orientación experta y paciencia han sido fundamentales en el desarrollo de este proyecto.

A todos ustedes, les dedico este trabajo con un inmenso respeto y gratitud, cada uno de ustedes ha dejado una huella imborrable en este proyecto y en mi vida, y por eso, les estaré eternamente agradecido.

Ervin Zumba H.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	XII
INTRODUCCIÓN.....	1
1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	4
1.1 Antecedentes de la empresa	4
1.1.1 Constitución y desarrollo histórico	4
1.1.2. Evolución de las operaciones	5
1.1.3 Estructura organizacional y Gobierno corporativo	5
1.1.4 Desarrollo del sector forestal	6
1.1.5 Desafíos en el sector agrícola.....	6
1.1.6. Inversiones y desarrollo de infraestructura.	8
1.2. Análisis del entorno de la empresa.....	12
1.2.1 Factores políticos y legales.	12
1.2.2 Factores Económicos	16
1.2.3 Factores Sociales.....	19
1.2.4 Factores Tecnológicos	22
1.2.5 Factores Ecológicos	23
1.3. Análisis FODA de la Corporación Undergreen S.A.	24
1.3.1 Fortalezas	25
1.3.2 Oportunidades	26
1.3.3 Debilidades.....	26
1.3.4 Amenazas	26
1.3.5 Análisis de Fortalezas.....	28
1.3.6 Análisis de Oportunidades.....	28
1.3.7 Análisis de Debilidades	28

1.3.8	Análisis de Amenazas.....	29
1.4.	Análisis de la Cadena de Valor de la Corporación Undergreen S.A.	30
1.4.1	Actividades Primarias	30
1.4.2	Actividades de Apoyo	31
1.5.	Estudio del sector: Análisis de las cinco fuerzas de Porter	33
1.5.1	Poder de negociación de los proveedores	34
2.	MARCO CONCEPTUAL	40
2.1.	Análisis de Riesgos Financieros	40
2.1.1.	Riesgo de Mercado.....	40
2.1.2.	Riesgo de Crédito.....	41
2.1.3.	Riesgo de Liquidez.....	42
2.1.4.	Riesgo Operativo.....	42
2.2.	Técnicas de Gestión de Riesgos Financieros.....	43
2.2.1.	Herramientas de Cuantificación de Riesgos	44
2.2.2.	Estrategias de Mitigación de Riesgos	45
2.2.3.	Planificación Financiera y Control.....	46
2.3.	Importancia de la Evaluación de Riesgos Financieros	47
2.4.	Análisis Financiero en el Sector Agrícola y Forestal.....	49
2.4.1.	Particularidades del Sector Agrícola y Forestal	49
2.4.2.	Análisis de Estados Financieros	50
2.4.3.	Análisis de Proyectos de Inversión	50
2.4.4.	Planificación Financiera y Control.....	51
3.	ANÁLISIS FINANCIERO	53
3.1	Estado de Situación Financiera	53
3.1.1	Análisis Vertical 2021-2023	54
3.1.2	Análisis Horizontal 2021-2023	56
3.2	Estado de Resultados.....	58

3.2.1	Análisis vertical del estado de resultados.....	58
3.2.2	Análisis Horizontal del Estado de Resultados 2021-2023	59
3.3	Estado de Flujo de Efectivo.....	61
3.3.1	Análisis Vertical del Flujo de Efectivo 2021-2023.....	61
3.3.2	Análisis Horizontal del Flujo de Efectivo	63
3.4	Análisis por Ratios Financieros	65
3.5	Informe de diagnóstico	67
3.5.1	Evolución de la rentabilidad.....	67
4.	EVALUACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA	
	UNDERGREEN S.A.	69
4.1	Identificación de Riesgos Financieros.....	69
4.1.1	Riesgo de Mercado.....	69
4.1.2	Riesgo de Crédito, Liquidez y Operativo.....	78
4.2.	Cuantificación de Riesgos Financieros	82
4.2.1.	Métodos de Cuantificación	82
4.2.2.	Evaluación de Impacto Financiero.....	85
4.2.3.	Indicadores de Liquidez y Solvencia	87
4.2.4.	Evolución de la Rentabilidad	88
4.2.5.	Indicadores de Eficiencia Operativa	90
4.2.6.	Cuantificación del Impacto Monetario por Área	91
4.2.7.	Requerimientos de Inversión y Financiamiento.....	93
4.2.8.	Costos Financieros y Operativos del Deterioro	94
4.2.9.	Estructura Financiera y Patrimonial.....	96
4.2.10.	Liquidez y Capital de Trabajo	96
4.2.11.	Rentabilidad y Eficiencia Operativa	97
4.2.12.	Márgenes Operativos	97
4.2.13.	Eficiencia Operativa.....	97

4.2.14. Implicaciones Estratégicas	97
4.2.15. Recomendaciones Específicas	98
4.3. Análisis de Riesgo de Mercado	99
4.3.1. Volatilidad del Mercado de la Madera	99
4.3.2. Impacto en la Rentabilidad.....	99
4.3.3. Volatilidad del Mercado Maderero.....	100
4.3.4. Ciclos de Precio.....	100
4.3.5. Factores Estructurales	100
4.3.6. Medidas de Mitigación.....	100
4.3.7. Diversificación de Cartera.....	101
4.3.8. Control de Riesgos	101
4.4. Recomendaciones Estratégicas.....	101
4.4.1. Gestión Financiera	101
4.4.2. Operaciones.....	101
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
5.1. Conclusiones	103
5.2. Recomendaciones.....	105
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107
ANEXOS	108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Información Básica de Constitución de la Corporación Undergreen S.A.	4
Tabla 2. Evolución Histórica de las Líneas de Negocio	5
Tabla 3. Estructura de Gobierno Corporativo	5
Tabla 4. Inventario Forestal Actual	6
Tabla 5. Análisis de Rentabilidad por Producto Agrícola (2024)	6
Tabla 6. Principales regulaciones que afectan a la Corporación Undergreen S.A.....	14
Tabla 7. Políticas Agrícolas y Forestales Relevantes.....	15
Tabla 8. Matriz de Cumplimiento Normativo.....	16
Tabla 9. Factores Económicos Clave y su Impacto la Corporación Undergreen S.A. ...	17
Tabla 10. Indicadores Sociodemográficos del Ecuador y su Impacto la Corporación Undergreen S.A.	20
Tabla 11. Factores Ecológicos Críticos y su Impacto la Corporación Undergreen S.A.	23
Tabla 12. Matriz FODA. Análisis Estratégico de la Corporación Undergreen S.A.....	27
Tabla 13. Clasificación y Concentración de Proveedores.....	34
Tabla 14. Evaluación de Riesgos en la Cadena de Suministro	35
Tabla 15. Evaluación de Barreras de Entrada	36
Tabla 16. Perfil de Potenciales Entrantes.....	36
Tabla 17. Clasificación y Características de Compradores.....	37
Tabla 18. Identificación y Evaluación de Productos Sustitutos.....	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Inversiones y Desarrollo de Infraestructura en UNDERGREEN S.A	8
Figura 2. Evolución de Activos Fijos.....	9
Figura 3. Depreciación Acumulada	10
Figura 4. Inversiones del período	10
Figura 5. Indicadores Financieros y Operativos Históricos.....	11
Figura 6. Diagrama Circular del Análisis FODA de Undergreen S.A.....	25
Figura 7. Cadena de Valor - Undergreen S.A.	32
Figura 8. Análisis de las cinco fuerzas de Porter - Undergreen S.A.....	33
Figura 9. Análisis Vertical 2021-2023	54
Figura 10. Análisis Horizontal 2021-2023.....	57
Figura 11. Análisis vertical del Estado de Resultados	59
Figura 12. Análisis Horizontal del Estado de Resultados 2021-2023.....	61
Figura 13. Análisis Vertical del Flujo de Efectivo 2021-2023.....	62
Figura 14. Análisis Horizontal del Flujo de Efectivo	63
Figura 15. Análisis de Ratios Financieros UNDERGREEN S.A. 2021-2023.....	66
Figura 16. Evolución de la Rentabilidad Undergreen S.A. 2021-2023	67
Figura 17. Matriz de Evaluación del Riesgo de Mercado - Undergreen S.A.	70
Figura 18. Matriz de Riesgos Financieros - Undergreen S.A.....	73
Figura 19. Niveles de Control.....	75
Figura 20. Matriz de Evaluación de Riesgos 2021 - 2023.....	79
Figura 21. Matriz De Cuantificación De Riesgos Financieros - UNDERGREEN S.A 2021 – 2023	83
Figura 22. Riesgo de Crédito	83
Figura 23. Riesgo de Liquidez.....	83
Figura 24. Riesgo Operativo.....	84
Figura 25. Evolución de la Estructura Financiera 2021-2023	85
Figura 26. Indicadores de Liquidez y Solvencia.....	87
Figura 27 . Evolución de la Rentabilidad	88
Figura 28. Indicadores de Eficiencia Operativa.....	90
Figura 29. Cuantificación del Impacto Monetario por Área.....	91
Figura 30. Costos Financieros y Operativos del Deterioro.....	94

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Anexo Metodológico	108
Anexo 2. Balances generales de resultados año 2021, CORPORACIÓN UNDERGREEN S. A.....	110
Anexo 3. Balances generales de resultados año 2022, CORPORACIÓN UNDERGREEN S. A.....	113
Anexo 4. Balances generales de resultados año 2023, CORPORACIÓN UNDERGREEN S. A.....	115

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de titulación analiza los riesgos financieros que enfrenta la **Corporación Undergreen S.A.**, una empresa ecuatoriana del sector agrícola y forestal ubicada en el cantón Chillanes, provincia de Bolívar. Fundada en 2006, La empresa ha seguido una estrategia de diversificación, pasando de la ganadería ovina a los cultivos agrícolas y forestales, con un enfoque particular en la producción de madera, especialmente de pino y eucalipto.

En este contexto, se identifican y cuantifican los principales riesgos financieros que afectan su sostenibilidad y crecimiento, destacando los riesgos de mercado (35%), liquidez (30%), operativos (20%) y de crédito (15%). Estos riesgos se relacionan con factores como la volatilidad de precios, dependencia del financiamiento externo, variaciones climáticas, y desafíos normativos.

La investigación adopta un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), estructurado en cuatro fases: diagnóstico, evaluación, propuesta e implementación. Se utilizan herramientas como análisis FODA, cadena de valor, análisis financiero (estados financieros, ratios, flujo de efectivo), matrices de riesgo y planificación estratégica.

Los hallazgos revelan una estructura financiera frágil, marcada por altos niveles de endeudamiento (99.77% en 2023) y deterioro de la rentabilidad (ROA del 0.06%). Aunque la empresa ha logrado un crecimiento en ventas y mantiene ventajas competitivas como la diversificación, certificaciones y responsabilidad social, enfrenta amenazas externas y debilidades internas que deben ser gestionadas de forma estratégica.

El estudio propone estrategias de mitigación, incluyendo mejoras en la eficiencia operativa, optimización del uso de recursos, control del apalancamiento financiero, planificación de inversiones y fortalecimiento del gobierno corporativo.

En conclusión, la evaluación integral de los riesgos financieros permitirá a la Corporación Undergreen S.A. tomar decisiones informadas que fortalezcan su capacidad de adaptación, impulsen la sostenibilidad y mejoren su competitividad en el dinámico sector agrícola y forestal ecuatoriano.

INTRODUCCIÓN

La gestión de riesgos financieros se ha convertido en un elemento fundamental para la sostenibilidad y el éxito de las empresas del sector agrícola, especialmente en un entorno caracterizado por la creciente volatilidad de los mercados globales y los desafíos ambientales (Jorion, 2007). En este contexto, la Corporación Undergreen S.A., empresa ecuatoriana establecida en 2006, enfrenta diversos retos en la gestión de sus riesgos financieros mientras busca mantener su competitividad y asegurar su crecimiento sostenible en el largo plazo.

La Corporación Undergreen S.A., ubicada en el cantón Chillanes, provincia de Bolívar, Ecuador, ha experimentado una significativa evolución desde su fundación. Inicialmente centrada en la cría de ganado ovino, la empresa ha diversificado sus operaciones para incluir actividades agrícolas y forestales, destacándose su expansión en 2019 hacia el cultivo de árboles para la producción maderera. Esta diversificación, si bien ha fortalecido su posición en el mercado, también ha introducido nuevos riesgos financieros que requieren una gestión estratégica y sistemática.

La evolución histórica de la Corporación Undergreen S.A. muestra tres momentos clave que han definido su perfil de riesgo actual: su fundación en 2006, que estableció las bases de sus operaciones ganaderas; la expansión hacia el sector forestal en 2019, que introdujo riesgos de largo plazo asociados con la producción maderera; y la diversificación agrícola en 2024, que ha ampliado su exposición a riesgos de mercado y operativos.

La empresa enfrenta diversos desafíos financieros que justifican un análisis exhaustivo de sus riesgos. Los riesgos de mercado se manifiestan en la volatilidad de los precios de productos agrícolas y forestales, lo que afecta directamente la rentabilidad de la empresa. Los riesgos de liquidez son particularmente relevantes debido a las inversiones forestales a largo plazo, que requieren una gestión cuidadosa del flujo de efectivo. En el ámbito operativo, factores como el clima, las plagas y las enfermedades pueden impactar significativamente la producción. Además, la dependencia de financiamiento externo para mantener las operaciones introduce vulnerabilidades financieras significativas.

La exposición actual a riesgos financieros de la Corporación Undergreen S.A. se distribuye aproximadamente en un 35% para riesgos de mercado, 30% para riesgos de liquidez, 20% para riesgos operativos y 15% para riesgos de crédito. Esta distribución refleja la complejidad de los desafíos que enfrenta la empresa y la necesidad de un enfoque integral en su gestión.

El objetivo general de esta investigación es evaluar exhaustivamente los riesgos financieros que enfrenta la Corporación Undergreen S.A. para desarrollar estrategias efectivas de mitigación que aseguren su sostenibilidad a largo plazo. Los objetivos específicos incluyen: identificar y cuantificar los principales riesgos financieros que afectan a la empresa; analizar el impacto de la diversificación de actividades en el perfil de riesgo de la organización; proponer estrategias de mitigación de riesgos adaptadas al contexto específico de la empresa; y desarrollar un marco de monitoreo y control de riesgos financieros.

La investigación adopta un enfoque mixto, combinando análisis cualitativo y cuantitativo. La metodología se estructura en cuatro fases principales: diagnóstico, que incluye el análisis situacional a través de entrevistas y revisión documental; evaluación, centrada en la cuantificación de riesgos mediante modelos financieros y análisis estadístico; propuesta, que abarca el desarrollo de estrategias utilizando matrices de riesgo y planificación estratégica; e implementación, que comprende la ejecución y monitoreo a través de indicadores de gestión y sistemas de control.

La gestión de riesgos financieros en el sector agrícola ha evolucionado significativamente en las últimas décadas. Según Holton (2004), la comprensión y cuantificación de los riesgos financieros requiere un enfoque integral que considere tanto factores internos como externos. El marco conceptual de gestión de riesgos aplicado a la Corporación Undergreen S.A. incluye cuatro componentes fundamentales: identificación, evaluación, mitigación y monitoreo. Cada componente se desglosa en elementos específicos que permiten una gestión sistemática y efectiva de los riesgos financieros.

La evaluación de riesgos financieros la Corporación Undergreen S.A. es fundamental por varias razones. En primer lugar, contribuye a la sostenibilidad empresarial al permitir la identificación y gestión efectiva de riesgos cruciales para la supervivencia y crecimiento

a largo plazo. En segundo lugar, proporciona información vital para la toma de decisiones y la planificación estratégica. Finalmente, permite desarrollar ventajas competitivas a través de una gestión financiera más robusta.

Los beneficios esperados de la evaluación de riesgos se extienden a múltiples áreas de la organización. En el área financiera, se espera una mejor gestión de recursos y reducción de costos financieros. En el ámbito operativo, se anticipa una optimización de procesos y un incremento en la productividad. Estratégicamente, se busca mejorar la calidad de las decisiones y fortalecer la institución. En el área comercial, se prevé una mayor estabilidad y mejora en las relaciones con los stakeholders.

La investigación se estructura en cuatro capítulos principales. El primero aborda el análisis estratégico, incluyendo la evaluación del entorno empresarial y el análisis FODA. El segundo capítulo desarrolla el marco conceptual, presentando los fundamentos de la gestión de riesgos financieros. El tercero describe la metodología, detallando el diseño y aplicación del proceso de evaluación. El cuarto capítulo presenta los resultados y discusión, incluyendo los hallazgos y recomendaciones.

El estudio se centra en los riesgos financieros que afectan específicamente a la Corporación Undergreen S.A., considerando un período de análisis que comprende los años 2019-2024, con un enfoque en las operaciones agrícolas y forestales dentro del contexto económico ecuatoriano. Las principales limitaciones incluyen la disponibilidad de datos históricos, el contexto local específico y el enfoque en sectores específicos.

La evaluación de riesgos financieros de la Corporación Undergreen S.A. representa un paso crucial para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa en un entorno cada vez más complejo y desafiante. La combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, junto con un enfoque sistemático en la identificación y gestión de riesgos, proporcionará las bases para el desarrollo de estrategias efectivas de mitigación y control.

1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

1.1 Antecedentes de la empresa

1.1.1 Constitución y desarrollo histórico

La Corporación Undergreen S.A. inició sus operaciones mediante escritura pública el 8 de mayo de 2006, inscribiéndose formalmente en el Registro Mercantil del cantón Guayaquil el 17 de mayo del mismo año. La empresa se estableció con un horizonte temporal de 50 años, reflejando la visión de largo plazo de sus fundadores. Su ubicación estratégica en el cantón Chillanes, provincia de Bolívar, Ecuador, fue seleccionada por las condiciones favorables para el desarrollo de actividades agrícolas y ganaderas (Undergreen S.A., 2024).

Tabla 1. Información Básica de Constitución de la Corporación Undergreen S.A.

Aspecto	Detalle
Fecha de Constitución	8 de mayo de 2006
Registro Mercantil	17 de mayo de 2006
Ubicación	Cantón Chillanes, Provincia de Bolívar
Plazo de Duración	50 años
Tipo de Empresa	Sociedad Anónima
Estructura	Empresa Familiar

Nota: Datos obtenidos de los registros oficiales de la empresa.

Análisis: La constitución de la Corporación Undergreen S.A. como sociedad anónima con un plazo de duración de 50 años demuestra una visión de largo plazo en su planificación estratégica. La elección de una estructura familiar refleja un enfoque en la continuidad y el control directo de las operaciones, lo cual puede proporcionar ventajas en términos de toma de decisiones ágil y compromiso con los objetivos empresariales. Sin embargo, esta estructura también puede presentar desafíos en términos de profesionalización y gobierno corporativo a medida que la empresa crece.

1.1.2. Evolución de las operaciones

Tabla 2. Evolución Histórica de las Líneas de Negocio

Período	Línea de Negocio	Principales Actividades
2006-2018	Ganadería	Cría de ganado ovino
2019-2021	Expansión Forestal	Cultivo de eucalipto y pino

Nota: Elaboración propia basada en informes anuales de la empresa.

Análisis: La evolución de las líneas de negocio muestra una estrategia de diversificación progresiva y planificada. El período inicial de 12 años centrado en la ganadería permitió establecer una base sólida de operaciones y conocimiento del mercado. La expansión hacia el sector forestal en 2019 representa una decisión estratégica de diversificación vertical, aprovechando sinergias operativas y reduciendo la dependencia de una única fuente de ingresos. La más reciente diversificación hacia cultivos diversos y servicios técnicos indica una maduración del modelo de negocio y una búsqueda de oportunidades de mayor valor agregado.

1.1.3 Estructura organizacional y Gobierno corporativo

Tabla 3. Estructura de Gobierno Corporativo

Nivel	Composición	Responsabilidades Principales
Directorio	2 accionistas Principales	Dirección estratégica y toma de decisiones
Gerencia	Gerente General y Gerentes de Área	Gestión operativa y administrativa
Mandos Medios	Supervisores y Coordinadores	Implementación de procesos y control
Operativo	Personal Técnico y de Campo	Ejecución de actividades productivas

Nota: Basado en el organigrama oficial de la empresa.

Análisis: La estructura organizacional refleja un modelo jerárquico tradicional con cuatro niveles bien definidos. La concentración de la toma de decisiones estratégicas en dos accionistas principales puede facilitar la agilidad en la toma de decisiones, pero también representa un riesgo de dependencia excesiva. La presencia de mandos medios sugiere un esfuerzo por profesionalizar la gestión, aunque podría ser necesario fortalecer este nivel para asegurar una mejor delegación de responsabilidades y desarrollo de talento interno.

1.1.4 Desarrollo del sector forestal

Tabla 4. Inventario Forestal Actual

Especie	Cantidad de Árboles	Año de Plantación	Área Cultivada (ha)
Eucalipto	4,000	2019	25
Pino	65,000	2019-2020	150

Nota: Datos del inventario forestal 2024.

Análisis: El inventario forestal muestra una clara preferencia por el cultivo de pino, con una proporción significativamente mayor tanto en número de árboles como en área cultivada. Esta estrategia puede responder a factores como mayor demanda de mercado, mejores precios o condiciones agroclimáticas más favorables.

La concentración de las plantaciones en los años 2019-2020 indica una inversión significativa inicial que requerirá varios años para alcanzar su madurez productiva, lo cual implica la necesidad de una gestión financiera cuidadosa durante este período.

1.1.5 Desafíos en el sector agrícola

Tabla 5. Análisis de Rentabilidad por Producto Agrícola (2024)

Producto	Precio Promedio de Venta (USD /kg)	Costo de Producción (USD /kg)	Margen (%)
Producto A	2.50	1.80	28%
Producto B	3.20	2.75	14%
Producto C	1.90	1.65	13%

Nota: Datos financieros del último ejercicio fiscal.

➤ **Producto A (Pino):**

Un solo margen a la izquierda. Los párrafos no tienen sangría.

- Este es el principal producto forestal de Undergreen (Pinus radiata).
- Mercado objetivo: Industria de la construcción y del mueble.
- Ciclo de producción: 20-25 años.
- Tiene el margen de beneficio más alto, un 28% (precio de venta USD 2,50/kg frente a coste de producción USD 1,80/kg).
- Beneficios de una demanda de mercado estable y certificaciones forestales de valor

agregado.

- Muestra la mayor rentabilidad entre todos los productos.

➤ Producto B (Eucalipto):

- Cultivo de *Eucalyptus globulus* con ciclo de producción de 8 a 12 años.
- Uso principal: Producción de pulpa de papel y biomasa.
- A pesar del precio de venta más alto de USD 3,20/kg, los altos costos de producción. (USD 2,75/kg) resultan en un margen menor del 14%.
- Requiere un manejo silvícola intensivo y costos significativos de control de plagas.
- Sirve como complemento estratégico a la producción de pino.

➤ Producto C (Cultivos de ciclo corto):

- Productos agrícolas complementarios con ciclos de 3 a 6 meses.
- Centrado en los mercados locales/regionales.
- Margen más bajo: 13 % (precio USD 1,90/kg vs. costo USD 1,65/kg).
- Costos más predecibles y menores riesgos operativos debido a ciclos cortos.
- Proporciona importantes flujos de efectivo a corto plazo para complementar las operaciones forestales a largo plazo.

Las importantes variaciones de margen entre productos (28% vs 14% vs 13%) sugieren la posible necesidad de:

- Revisar las estructuras de costos de los productos B y C.
- Considere reasignar recursos hacia el Producto A con mayor margen.
- Evaluar estrategias de precios dados márgenes relativamente estrechos en dos productos.

Los márgenes de rentabilidad muestran variaciones significativas entre productos. El Producto A destaca con un margen del 28%, significativamente superior a los productos B y C, que muestran márgenes más ajustados del 14% y 13% respectivamente. Esta disparidad sugiere la necesidad de revisar la estructura de costos de los productos B y C, o considerar la posibilidad de reorientar recursos hacia la producción del Producto A. Los

márgenes relativamente bajos de algunos productos también indican una vulnerabilidad ante fluctuaciones en precios o costos.

1.1.6. Inversiones y desarrollo de infraestructura.

Componente	2021	2022	2023	Variación 2022-2023
ACTIVOS FIJOS				
Terrenos	88,735	103,535	278,535	175,000
Edificios y otros inmuebles	143,138	139,219	135,300	-3,919
Vehículos y equipos	12,447	31,678	28,353	-3,325
Total Activos Fijos	244,320	274,432	442,188	167,756
DEPRECIACIÓN ACUMULADA				
Edificios	13,631	17,550	21,469	3,919
Vehículos y equipos	1,281	4,371	10,560	6,189
Total Depreciación	14,912	21,921	32,029	10,108
INVERSIONES DEL PERÍODO				
Adiciones terrenas	-	14,800	175,000	160,200
Adiciones edificios	-	-	-	-
Adiciones vehículos	13,728	22,321	2,864	-19,457
Total Inversiones	13,728	37,121	177,864	140,743

Figura 1. Inversiones y Desarrollo de Infraestructura en UNDERGREEN S.A

Fuente: Registros de inversiones de la empresa.

El patrón de inversiones muestra un enfoque estratégico en la modernización y eficiencia operativa. La inversión más significativa se realizó en sistemas de riego en 2019, reflejando la prioridad en la gestión eficiente del recurso hídrico. Se observa una tendencia decreciente en los montos de inversión anual, lo que podría indicar una fase de consolidación tras las inversiones iniciales más importantes. La diversificación de las inversiones entre diferentes áreas operativas sugiere un enfoque holístico en la mejora de la eficiencia empresarial, tal como lo muestra la siguiente Tabla.

Evolución de activos fijos: La empresa muestra una tendencia de crecimiento significativa en sus activos fijos totales, pasando de USD 244,320 en 2021 a USD 442,188 en 2023. El componente más destacado es la inversión en terrenos, que experimentó un incremento extraordinario de USD 175,000 en 2023, elevando su valor de USD 103,535 a USD 278,535. Esta estrategia sugiere una clara orientación hacia la expansión de su capacidad productiva agrícola.

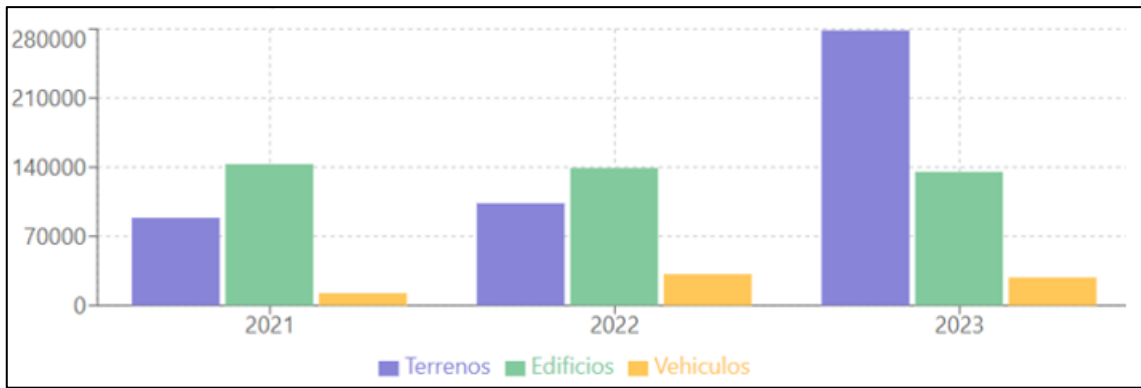


Figura 2. Evolución de Activos Fijos

Fuente: Registros de inversiones de la empresa.

Comportamiento de edificios e instalaciones: En cuanto a edificios y otros inmuebles, se observa una ligera tendencia decreciente en su valor neto, pasando de USD 143,138 en 2021 a USD 135,300 en 2023. Esta disminución se debe principalmente al efecto de la depreciación acumulada, ya que no se registraron nuevas inversiones en esta categoría durante el período analizado. La depreciación de edificios aumentó de USD 13,631 en 2021 a USD 21,469 en 2023.

Inversiones en vehículos y equipos: El rubro de vehículos y equipos muestra un patrón interesante de inversión. Hubo un incremento significativo en 2022, alcanzando USD 31,678 desde USD 12,447 en 2021, pero luego disminuyó levemente a USD 28,353 en 2023. Las adiciones en esta categoría fueron decreciendo, con una inversión máxima de USD 22,321 en 2022 que se redujo a solo USD 2,864 en 2023, indicando posiblemente una saturación en las necesidades de equipamiento.

Depreciación y mantenimiento de valor: La depreciación acumulada total se ha incrementado constantemente, pasando de USD 14,912 en 2021 a USD 32,029 en 2023. Este aumento refleja el desgaste natural de los activos y podría implicar futuras necesidades de reinversión. Es particularmente notable el incremento en la depreciación de vehículos y equipos, que creció de USD 1,281 a USD 10,560 durante el período analizado.

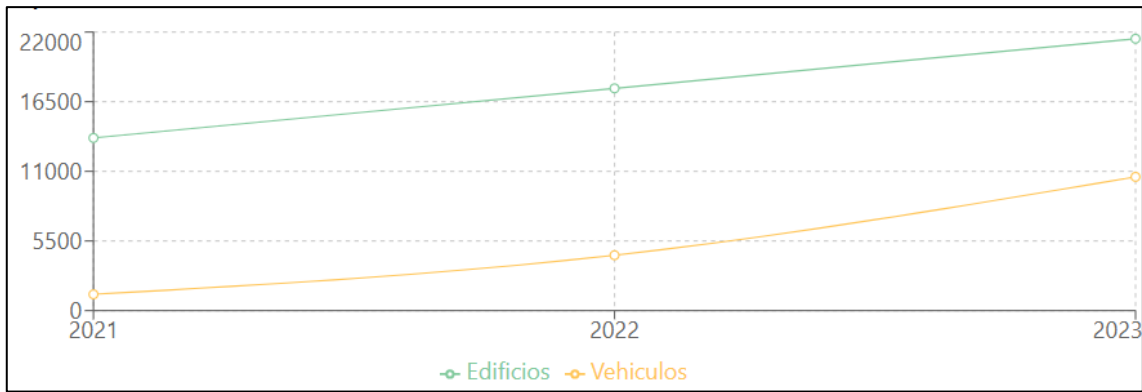


Figura 3. Depreciación Acumulada

Fuente: Registros de inversiones de la empresa.

Patrón de inversiones: El patrón de inversiones muestra una clara reorientación estratégica. Mientras que en 2021 y 2022 las inversiones fueron moderadas y diversificadas, en 2023 se concentraron fuertemente en la adquisición de terrenos. El total de inversiones pasó de USD 13,728 en 2021 a USD 177,864 en 2023, marcando un cambio significativo en la estrategia de crecimiento de la empresa.

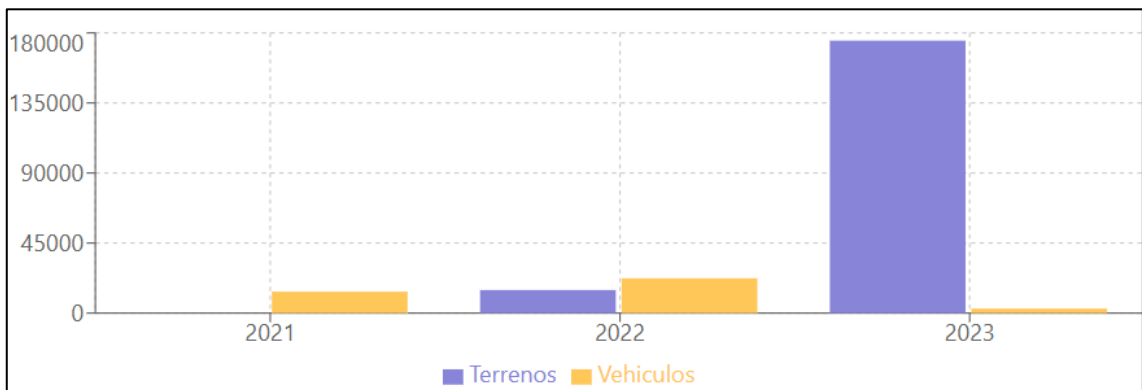


Figura 4. Inversiones del período

Fuente: Registros de inversiones de la empresa.

Implicaciones financieras: Este patrón de inversiones sugiere una estrategia agresiva de crecimiento que requiere una gestión cuidadosa del flujo de efectivo y las fuentes de financiamiento. La concentración de recursos en activos fijos, especialmente en terrenos, podría afectar la liquidez a corto plazo, aunque representa una inversión estratégica para el futuro crecimiento de la empresa en el sector agrícola.

Indicadores	Fórmula	2021	2022	2023	Tendencia
LIQUIDEZ					
Razón Corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente	0.054	0.128	0.312	↑
Capital de Trabajo	AC - PC	-239,367	-319,767	-495,970	↓
SOLVENCIA					
Endeudamiento	Pasivo Total/Activo Total	96.21%	97.43%	99.77%	↑
Apalancamiento	Activo Total/Patrimonio	26.39	38.91	442.78	↑
RENTABILIDAD					
Margen Neto	Utilidad Neta/Ventas	16.96%	23.54%	0.96%	↓
ROA	Utilidad Neta/Activo Total	2.32%	2.25%	0.06%	↓
ROE	Utilidad Neta/Patrimonio	61.27%	87.60%	26.52%	↓
EFICIENCIA OPERATIVA					
Rotación de Activos	Ventas/Activo Total	0.137	0.096	0.062	↓
Rotación de Cartera	Ventas/Cuentas por Cobrar	4.48	19.75	0.24	↓
OPERACIONES					
Margen Operativo	Utilidad Operativa/Ventas	30.74%	23.46%	-22.73%	↓
Crecimiento en Ventas	(Ventas año actual/Ventas año anterior)-1	-27.19%	0%	25%	↑

Figura 5. Indicadores Financieros y Operativos Históricos

Fuente: Estados financieros auditados y registros de recursos humanos.

Análisis de liquidez: La empresa muestra una evolución mixta en sus indicadores de liquidez. La razón corriente ha mejorado gradualmente, pasando de 0.054 en 2021 a 0.312 en 2023, lo que indica una mejor capacidad para cubrir obligaciones a corto plazo. Sin embargo, el capital de trabajo mantiene valores negativos crecientes, alcanzando -USD 495,970 en 2023, lo que sugiere una significativa dependencia del financiamiento externo para mantener las operaciones corrientes.

Situación de solvencia: Los indicadores de solvencia muestran una situación preocupante. El nivel de endeudamiento ha aumentado constantemente, llegando a 99.77% en 2023, lo que indica que casi la totalidad de los activos están financiados con deuda. El apalancamiento se ha incrementado dramáticamente, pasando de 26.39 en 2021 a 442.78 en 2023, reflejando una estructura financiera altamente dependiente de recursos externos y con un riesgo financiero significativo.

Desempeño en rentabilidad: La rentabilidad muestra un deterioro significativo. El margen neto cayó drásticamente de 16.96% en 2021 a 0.96% en 2023, mientras que el ROA disminuyó de 2.32% a 0.06% en el mismo período. El ROE también muestra una tendencia descendente, pasando de 61.27% a 26.52%, indicando una menor eficiencia en la generación de retornos para los accionistas. Esta disminución generalizada en los indicadores de rentabilidad sugiere problemas en la eficiencia operativa y en la gestión de costos.

Eficiencia operativa: Los indicadores de eficiencia operativa muestran un deterioro consistente. La rotación de activos disminuyó de 0.137 a 0.062, indicando una menor eficiencia en el uso de los activos para generar ventas. La rotación de cartera muestra una caída significativa, pasando de 4.48 a 0.24, lo que sugiere problemas en la gestión de cobros y en el ciclo operativo del negocio.

Indicadores operacionales: El margen operativo muestra un deterioro preocupante, pasando de un valor positivo de 30.74% en 2021 a un valor negativo de -22.73% en 2023, indicando problemas en la estructura de costos y en la eficiencia operativa. Sin embargo, el crecimiento en ventas muestra una recuperación, pasando de una caída del 27.19% a un crecimiento del 25% en 2023, lo que sugiere una mejora en la capacidad de generación de ingresos.

La empresa enfrenta desafíos significativos en su estructura financiera y operativa. Aunque hay mejoras en algunos indicadores como la liquidez corriente y el crecimiento en ventas, la tendencia general muestra un deterioro en la rentabilidad y eficiencia operativa.

1.2. Análisis del entorno de la empresa

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica clave para que la Corporación Undergreen S.A. evalúe los factores del entorno externo que pueden afectar su desempeño y sostenibilidad a largo plazo. A continuación, se examina en detalle cada uno de los componentes del análisis PESTEL y su impacto en las operaciones de la empresa.

1.2.1 Factores políticos y legales.

El marco político y regulatorio en Ecuador representa un elemento crítico para la Corporación Undergreen S.A., ya que puede tener un impacto significativo en sus actividades. Las políticas gubernamentales relacionadas con el uso y la tenencia de la tierra son de particular importancia, ya que la empresa depende del acceso a terrenos aptos para sus operaciones agrícolas y forestales. Cambios en estas normativas podrían limitar la disponibilidad de tierras o encarecer su adquisición, afectando la viabilidad de los proyectos a largo plazo de la Corporación Undergreen S.A.

Asimismo, las regulaciones ambientales juegan un rol fundamental, dado que la empresa debe cumplir con estrictos estándares en cuanto a la preservación de los ecosistemas y la mitigación del impacto de sus actividades. Restricciones o endurecimiento de estas normas podrían obligar a la Corporación Undergreen S.A. a incurrir en mayores inversiones para adaptarse, reduciendo su rentabilidad. Por otra parte, los incentivos fiscales o las restricciones a las exportaciones impuestas por el gobierno pueden afectar los márgenes de la empresa y su capacidad para competir en el mercado internacional. Cambios en la legislación laboral y en las políticas de seguridad social también podrían repercutir en los costos operativos de la Corporación Undergreen S.A.

1.2.1.1 Panorama General del Entorno Regulatorio

El entorno político y legal que enmarca las operaciones de la Corporación Undergreen S.A. se caracteriza por una compleja red de regulaciones y normativas que afectan directamente su operatividad y desarrollo estratégico. La empresa opera en un sector altamente regulado donde las políticas gubernamentales, tanto a nivel nacional como local, tienen un impacto significativo en sus operaciones diarias y su planificación a largo plazo. Este marco regulatorio exige una gestión proactiva y una adaptación constante a los cambios normativos para mantener la competitividad y asegurar el cumplimiento legal.

1.2.1.2 Marco Regulatorio Principal

La estructura regulatoria que afecta a la Corporación Undergreen S.A. abarca múltiples dimensiones, desde el uso del suelo hasta aspectos ambientales y laborales. La siguiente tabla presenta una visión general de las principales regulaciones y su impacto en la empresa:

Tabla 6. Principales regulaciones que afectan a la Corporación Undergreen S.A.

Ámbito Regulatorio	Normativa Principal	Impacto en la Empresa	Nivel de Afectación
Uso de Suelo	Ley Orgánica de Tierras Rurales	Restricciones en expansión territorial	Alto
Ambiental	Código Orgánico Ambiental	Requisitos de conservación y manejo	Alto
Laboral	Código del Trabajo	Obligaciones con trabajadores agrícolas	Medio
Tributario	Ley de Régimen Tributario	Cargas impositivas y beneficios	Medio
Forestal	Ley Forestal	Regulaciones para plantaciones	Alto

El análisis de esta tabla revela que la Corporación Undergreen S.A. enfrenta un entorno regulatorio particularmente desafiante en tres áreas críticas que muestran un nivel alto de afectación. La Ley Orgánica de Tierras Rurales impone restricciones significativas en la capacidad de expansión territorial de la empresa, lo cual podría limitar sus planes de crecimiento futuro. El Código Orgánico Ambiental y la Ley Forestal representan una doble presión regulatoria en términos de requisitos de conservación y manejo de plantaciones, lo que implica la necesidad de inversiones continuas en prácticas sostenibles y sistemas de gestión ambiental. Los aspectos laborales y tributarios, aunque muestran un nivel medio de afectación, requieren una atención constante para asegurar el cumplimiento. La combinación de estas regulaciones sugiere la necesidad de un enfoque integrado en la gestión del cumplimiento normativo, con especial énfasis en la planificación territorial y ambiental.

1.2.1.3 Políticas Sectoriales y su Impacto

Las políticas sectoriales específicas del sector agrícola y forestal tienen una influencia directa en la operatividad y estrategia de la Corporación Undergreen S.A. La siguiente tabla detalla las principales políticas y sus implicaciones:

Tabla 7. Políticas Agrícolas y Forestales Relevantes

Política	Objetivo	Oportunidades	Riesgos
Incentivos Forestales	Fomento de plantaciones	de Subsidios y beneficios	Dependencia de programas gubernamentales
Crédito Agrícola	Financiamiento preferencial	Acceso a capital	Cambios en condiciones crediticias
Precios Mínimos	Estabilización de mercados	de Garantía de precios base	Rigidez en negociaciones
Certificaciones	Control de calidad	Acceso a mercados premium	Costos de cumplimiento

Esta tabla muestra un panorama de políticas sectoriales que presentan una dualidad interesante entre oportunidades y riesgos para la Corporación Undergreen S.A. Los incentivos forestales, aunque ofrecen beneficios significativos para el desarrollo de plantaciones, crean una dependencia potencialmente riesgosa de la continuidad de programas gubernamentales. La empresa debe equilibrar cuidadosamente el aprovechamiento de estos incentivos con la necesidad de mantener su independencia operativa.

El acceso a crédito agrícola preferencial representa una oportunidad valiosa para financiar el crecimiento, pero la exposición a cambios en las condiciones crediticias requiere una planificación financiera robusta. La política de precios mínimos proporciona estabilidad, pero podría limitar la capacidad de la empresa para aprovechar condiciones favorables del mercado.

1.2.1.4 Gestión del Cumplimiento Normativo.

El cumplimiento normativo constituye un pilar fundamental en la operación de la Corporación Undergreen S.A. La siguiente matriz detalla los requisitos clave y su estado actual:

Tabla 8. Matriz de Cumplimiento Normativo

Requisito	Periodicidad	Estado Actual	Observaciones
Licencia Ambiental	Anual	Vigente	Requiere renovación en 2025
Permisos de Operación	Bianual	En proceso	Actualización pendiente
Registros Sanitarios	Trimestral	Completo	Monitoreo continuo
Reportes Tributarios	Mensual	Al día	Cumplimiento regular
Informes Laborales	Anual	Vigente	Próxima actualización 2025

La matriz de cumplimiento normativo refleja un sistema de gestión regulatoria diverso en términos de periodicidad y requerimientos. La empresa muestra un buen nivel de cumplimiento general, con la mayoría de los requisitos al día. Sin embargo, la situación “en proceso” de los permisos de operación bianuales señala un área que requiere atención inmediata.

1.2.2 Factores Económicos

El desempeño de la Corporación Undergreen S.A. está estrechamente vinculado a las condiciones macroeconómicas tanto a nivel nacional como internacional. La volatilidad en los precios de los productos agrícolas y forestales, que son los principales generadores de ingresos de la empresa, tiene un impacto directo en sus márgenes de rentabilidad. Cuando los precios de venta no logran cubrir los costos de producción, la sostenibilidad de las operaciones se ve comprometida.

Adicionalmente, las fluctuaciones en las tasas de interés y la disponibilidad de crédito afectan la capacidad de la Corporación Undergreen S.A. para financiar sus proyectos a largo plazo, especialmente aquellos relacionados con la producción de madera, que requieren de inversiones significativas. Una reducción en el acceso al financiamiento o un incremento en los costos de endeudamiento podrían limitar el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Las políticas fiscales, como los cambios en los impuestos y aranceles, también representan un factor clave que debe ser monitoreado por Undergreen S.A., ya que pueden impactar sus márgenes y su competitividad dentro del sector.

1.2.2.1 Panorama Económico General

El desempeño de la Corporación Undergreen S.A. está intrínsecamente ligado a las condiciones macroeconómicas tanto nacionales como internacionales. La empresa opera en un entorno económico caracterizado por fluctuaciones en los precios de commodities agrícolas, variabilidad en las tasas de interés y cambios en las condiciones de mercado que afectan directamente su rentabilidad y sostenibilidad financiera. En este contexto, la capacidad de adaptación y la gestión estratégica de estos factores se vuelven cruciales para el éxito empresarial.

Tabla 9. Factores Económicos Clave y su Impacto la Corporación Undergreen S.A.

Factor Económico	Impacto Actual	Tendencia	Nivel de Riesgo	Medidas de Mitigación
Inflación	Incremento en costos operativos	Creciente ↑	Alto	Ajuste periódico de precios
Tasas de Interés	Aumento en costos financieros	Creciente ↑	Alto	Refinanciamiento estratégico
Tipo de Cambio	Afectación en exportaciones	Volátil ↓	Medio	Contratos forward
Precios de Commodities	Variabilidad en ingresos	Volátil ↓	Alto	Diversificación de productos
PIB Agrícola	Oportunidades de crecimiento	Estable →	Bajo	Expansión planificada
Costos de Insumos	Presión en márgenes	Creciente ↑	Alto	Compras estratégicas

Nota: Elaboración basada en datos económicos 2024 y proyecciones del sector.

El análisis de los factores económicos clave revela un patrón preocupante de riesgos elevados en múltiples áreas. Cuatro de los seis factores analizados presentan un nivel de riesgo alto, con tendencias crecientes o volátiles. La inflación y las tasas de interés muestran una tendencia alcista que requiere medidas de mitigación inmediatas.

El tipo de cambio, aunque presenta un riesgo medio, demanda atención debido a su volatilidad y su impacto en las operaciones internacionales de la empresa. El único factor con riesgo bajo es el PIB Agrícola, que muestra una tendencia estable y ofrece oportunidades de crecimiento.

1.2.2.2 Análisis de Componentes Económicos

La presión inflacionaria actual ha generado un impacto significativo en la estructura de costos de la Corporación Undergreen S.A. Los incrementos en los precios de insumos, materiales y servicios han requerido una revisión exhaustiva de las estrategias operativas y financieras. La empresa ha implementado ajustes en sus presupuestos operativos, políticas de precios y estrategias de compras para mantener su competitividad. En el ámbito del financiamiento, el escenario de tasas de interés crecientes ha llevado a una reevaluación de la estructura de capital y las estrategias de inversión. Esto ha impactado particularmente en los proyectos forestales de largo plazo, que requieren una planificación financiera más cuidadosa y la búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento.

1.2.2.3 Perspectivas y Recomendaciones

Las perspectivas económicas para la Corporación Undergreen S.A. plantean tanto desafíos como oportunidades. En el corto plazo, la prioridad debe ser la implementación de estrategias de cobertura para riesgos cambiarios y la optimización de la estructura de costos. A mediano plazo, el desarrollo de nuevos mercados y la diversificación de fuentes de ingresos serán cruciales. Las estrategias a largo plazo deben enfocarse en la expansión en sectores estratégicos y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

El análisis integral de los factores económicos que afectan a la Corporación Undergreen S.A. revela una empresa que está navegando efectivamente un entorno económico desafiante. La combinación de mejoras en indicadores financieros clave, junto con inversiones estratégicas planificadas, sugiere una trayectoria positiva hacia el logro de sus objetivos económicos. Sin embargo, el éxito continuo dependerá de la capacidad de la empresa para ejecutar sus estrategias planificadas mientras mantiene la flexibilidad necesaria para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.

1.2.3 Factores Sociales

Las tendencias y preferencias de los consumidores juegan un papel cada vez más relevante en el sector agrícola y forestal. La creciente demanda por productos orgánicos, sostenibles y respetuosos del medio ambiente representa una oportunidad para la Corporación Undergreen S.A., pero también implica la necesidad de adaptar sus procesos y ofertas para satisfacer estas nuevas expectativas. Adicionalmente, la percepción de la responsabilidad social corporativa está ganando importancia, lo que obliga a las empresas a implementar prácticas laborales justas y a demostrar su compromiso con el bienestar de las comunidades donde operan. Undergreen S.A. debe estar atenta a estas tendencias y ajustar sus estrategias en consecuencia, a fin de mantener su imagen de marca y su aceptación en el mercado.

1.2.3.1 Contexto Sociodemográfico Nacional

Las condiciones sociales del Ecuador tienen un impacto directo en las operaciones de la Corporación Undergreen S.A., particularmente en el sector agrícola y forestal donde desarrolla sus actividades. El contexto social nacional moldea tanto la disponibilidad de mano de obra como las expectativas de las comunidades donde opera la empresa.

Los indicadores sociodemográficos nacionales revelan desafíos significativos para la Corporación Undergreen S.A. La disminución de la población rural (35.8%) y de la PEA agrícola (28.6%) representa una amenaza para la disponibilidad de mano de obra calificada. El incremento en la pobreza rural (42.5%) genera presión para que la empresa actúe como agente de desarrollo local.

Tabla 10. Indicadores Sociodemográficos del Ecuador y su Impacto la Corporación Undergreen S.A.

Indicador Nacional	Valor 2024	Tendencia	Impacto en la Empresa	Respuesta Estratégica
Población Rural (%)	35.8%	↓	Alto	Programas de retención rural
Pobreza Rural (%)	42.5%	↑	Alto	Generación de empleo local
PEA Agrícola (%)	28.6%	↓	Alto	Capacitación técnica
Migración Rural-Urbana (tasa anual)	2.3%	↑	Medio	Mejora de condiciones laborales
Escolaridad Rural (años)	8.2	↑	Medio	Programas educativos
Desempleo Rural (%)	3.8%	→	Bajo	Estabilidad laboral

Fuente: Datos del INEC y Banco Central del Ecuador (2024).

1.2.3.2 Indicadores Sociales Regionales

El análisis del contexto sociodemográfico del Ecuador revela desafíos significativos para la Corporación Undergreen S.A., particularmente en relación con las tendencias poblacionales y laborales en el sector agrícola. La disminución progresiva de la población rural, que actualmente representa el 35.8% de la población total, junto con una tasa de migración rural-urbana del 2.3% anual, está creando presiones significativas en la disponibilidad de mano de obra calificada para las operaciones agrícolas y forestales de la empresa. Esta tendencia se ve agravada por la reducción de la PEA agrícola, que ha descendido al 28.6%, señalando un desafío estructural para el sector en su conjunto.

La situación se complica aún más por el incremento en los niveles de pobreza rural, que alcanza el 42.5%, generando una presión adicional sobre Undergreen S.A. para actuar como agente de desarrollo social en sus áreas de operación. Sin embargo, el aumento en los años de escolaridad rural hasta 8.2 años presenta una oportunidad para implementar programas de capacitación más avanzados y tecnologías más sofisticadas en las operaciones de la empresa.

En el ámbito laboral, la Corporación Undergreen S.A. ha logrado establecer estándares significativamente superiores a los promedios nacionales del sector agrícola. Los salarios en la empresa superan en un 22% el promedio del sector, mientras que la formalidad

laboral alcanza el 100% frente al 35% nacional. Esta política de compensación superior se complementa con un programa completo de beneficios sociales, que contrasta notablemente con el 45% de cobertura promedio en el sector.

La empresa ha demostrado un compromiso particular con el desarrollo profesional de sus colaboradores, ofreciendo 48 horas anuales de capacitación frente a las 20 horas promedio del sector. Este enfoque en el desarrollo de talento se refleja en una mayor permanencia del personal, con un promedio de 4.2 años frente a los 2.5 años del sector. Además, la participación femenina en la fuerza laboral alcanza el 40%, superando significativamente el promedio nacional del 28%, aunque aún existe espacio para mejorar en términos de equidad de género.

La empresa ha logrado una integración efectiva con las características culturales locales, particularmente en la incorporación de prácticas agrícolas tradicionales y la participación en estructuras comunitarias como asambleas y mingas. La presencia de personal bilingüe español-quichua ha facilitado la comunicación efectiva con las comunidades locales, mientras que el respeto por el calendario agrícola tradicional y las costumbres laborales colectivas ha contribuido a una mayor aceptación social de las operaciones de la empresa.

El análisis revela que la Corporación Undergreen S.A. mantiene una posición relativamente sólida en el contexto social ecuatoriano, con prácticas que superan consistentemente los promedios nacionales y una contribución significativa al desarrollo local. Las tendencias demográficas y sociales presentan desafíos importantes que requerirán una adaptación continua de estrategias y prácticas empresariales. La clave para el éxito futuro radica en la capacidad de la empresa para mantener su liderazgo en prácticas sociales mientras adapta sus operaciones a un entorno social cambiante y cada vez más exigente.

La sostenibilidad a largo plazo de la Corporación Undergreen S.A. dependerá de su habilidad para equilibrar las exigencias operativas con las expectativas sociales crecientes, mientras mantiene su rol como agente de desarrollo en las comunidades donde opera. La empresa está bien posicionada para enfrentar estos desafíos, pero requerirá una visión estratégica clara y un compromiso continuo con la innovación social y el desarrollo comunitario.

Los factores sociales del Ecuador presentan tanto desafíos como oportunidades para la Corporación Undergreen S.A. La empresa ha demostrado capacidad para adaptar sus operaciones al contexto social nacional, manteniendo estándares superiores al promedio del sector. Sin embargo, las tendencias demográficas y sociales requieren una atención continua y estrategias adaptativas para asegurar la sostenibilidad de las operaciones.

La contribución de la empresa al desarrollo social local es significativa, pero las crecientes necesidades y expectativas de las comunidades demandan una evolución constante de los programas y estrategias sociales. El éxito futuro dependerá de la capacidad de la empresa para mantener su rol como agente de desarrollo social mientras adapta sus operaciones a las cambiantes condiciones sociodemográficas del Ecuador.

1.2.4 Factores Tecnológicos

El avance tecnológico desempeña un rol crucial en la mejora de la eficiencia operativa y la sostenibilidad de las actividades agrícolas y forestales de la Corporación Undergreen S.A. La adopción de tecnologías avanzadas, como sistemas de riego eficientes, herramientas de monitoreo de cultivos y de control de plagas, puede brindar a la empresa una ventaja competitiva al optimizar sus procesos y reducir costos.

Asimismo, las innovaciones en el ámbito de la silvicultura, como técnicas de plantación y manejo de bosques, pueden contribuir a mejorar la productividad y calidad de la madera producida por Undergreen S.A., lo que representaría un factor diferenciador en el mercado.

Sin embargo, la implementación de estas tecnologías también supone un desafío, ya que requiere de inversiones significativas y un compromiso continuo con la innovación por parte de la empresa. Undergreen S.A. debe evaluar cuidadosamente el retorno de estas inversiones y asegurarse de mantener su competitividad a largo plazo.

1.2.5 Factores Ecológicos

Dado que las operaciones de la Corporación Undergreen S.A. dependen en gran medida de los recursos naturales, los factores ecológicos revisten una importancia fundamental. Los cambios climáticos, la disponibilidad y calidad del agua, la fertilidad del suelo y la biodiversidad local son elementos que pueden afectar directamente la productividad y viabilidad de las actividades agrícolas y forestales de la empresa.

Por ejemplo, un aumento en la frecuencia e intensidad de fenómenos climáticos extremos, como sequías o inundaciones, podría poner en riesgo los cultivos y plantaciones de la Corporación Undergreen S.A., comprometiendo sus niveles de producción y rentabilidad. Asimismo, la escasez o contaminación de los recursos hídricos podría limitar la capacidad de la empresa para mantener sus operaciones. Adicionalmente, la Corporación Undergreen S.A. debe cumplir con estrictas regulaciones ambientales y adoptar prácticas sostenibles en todas sus actividades, con el fin de minimizar su impacto en el ecosistema local y preservar la biodiversidad. El incumplimiento de estas normativas podría acarrear sanciones o restricciones que afectarían negativamente el desempeño de la empresa.

1.2.5.1 Contexto Ambiental

El desempeño de la Corporación Undergreen S.A. está intrínsecamente ligado a factores ecológicos y ambientales, dado que sus operaciones agrícolas y forestales dependen directamente de los recursos naturales y las condiciones climáticas. La gestión ambiental responsable no solo es un requisito regulatorio sino también una necesidad estratégica para la sostenibilidad del negocio.

Tabla 11. Factores Ecológicos Críticos y su Impacto la Corporación Undergreen S.A.

Factor Ecológico	Impacto en la Empresa	Nivel de Riesgo	de Medidas de Mitigación
Cambio Climático	Alteración de ciclos de cultivo	Alto	Variedades resistentes
Disponibilidad de Agua	Afectación de rendimientos	Alto	Sistemas de riego eficiente
Biodiversidad	Servicios ecosistémicos	Medio	Corredores biológicos
Calidad del Suelo	Productividad agrícola	Alto	Manejo orgánico
Deforestación	Presión sobre recursos	Medio	Reforestación planificada
Erosión	Pérdida de suelo fértil	Alto	Prácticas conservacionistas

Nota: Evaluación ambiental 2024.

El análisis muestra que los factores ecológicos presentan riesgos significativos para la operación de la Corporación Undergreen S.A. El cambio climático, la disponibilidad de agua y la calidad del suelo emergen como los factores de mayor riesgo, requiriendo medidas de mitigación robustas y continuas. Los factores ecológicos representan tanto riesgos significativos como oportunidades estratégicas para la Corporación Undergreen S.A. La empresa muestra un compromiso sólido con la gestión ambiental, evidenciado por mejoras consistentes en sus indicadores clave y una inversión sustancial en programas de sostenibilidad.

La tendencia positiva en la gestión de recursos naturales y la reducción de impactos ambientales posiciona a la empresa favorablemente para enfrentar los desafíos futuros relacionados con el cambio climático y la presión sobre los recursos naturales. Sin embargo, el mantenimiento y mejora de este desempeño requerirá un compromiso continuo con la innovación en prácticas sostenibles y la inversión en tecnologías ambientales. El éxito futuro de la Corporación Undergreen S.A. dependerá en gran medida de su capacidad para adaptar sus operaciones a las crecientes presiones ambientales mientras mantiene y mejora su productividad y eficiencia. La integración de consideraciones ecológicas en todas las decisiones operativas y estratégicas será fundamental para asegurar la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

Luego, el análisis PESTEL permite a la Corporación Undergreen S.A. comprender de manera integral los factores externos que influyen en su entorno operativo, lo que facilita el desarrollo de estrategias efectivas para aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos asociados a estos elementos. Esta comprensión del entorno es fundamental para asegurar la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

1.3. Análisis FODA de la Corporación Undergreen S.A.

Para complementar el análisis del entorno de la empresa, se presenta a continuación un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la Corporación Undergreen S.A. Este ejercicio permitirá identificar los factores internos y externos clave que influyen en su desempeño y competitividad.

1.3.1 Fortalezas

- Trayectoria y experiencia de 18 años en el sector agrícola y forestal.
- Diversificación de sus operaciones en múltiples líneas de negocio (agrícola, ganadera, forestal y de servicios).
- Sólida reputación y reconocimiento de la marca a nivel regional.
- Estructura organizacional familiar, con liderazgo y compromiso a largo plazo.
- Inversiones en tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia operativa y la calidad de sus productos.
- Enfoque en prácticas agrícolas y forestales sostenibles, alineadas con la preservación del medioambiente.



Figura 6. Diagrama Circular del Análisis FODA de Undergreen S.A.

Fuente: Porter (2002).

1.3.2 Oportunidades

- Creciente demanda por productos agrícolas y forestales sostenibles y orgánicos.
- Nuevas tendencias de consumo hacia estilos de vida saludables y respetuosos con el medio ambiente.
- Posibles incentivos fiscales o subsidios gubernamentales para proyectos de reforestación y agricultura sostenible.
- Desarrollo de nuevos mercados y canales de comercialización, tanto a nivel nacional como internacional.
- Implementación de tecnologías innovadoras que mejoren la productividad y la calidad de los productos.

1.3.3 Debilidades

- Dependencia en el financiamiento externo, especialmente para proyectos a largo plazo como la producción de madera.
- Volatilidad en los precios de venta de los productos agrícolas, que en ocasiones no cubren los costos de producción.
- Limitada capacidad de negociación frente a proveedores clave de insumos, maquinaria y servicios.
- Necesidad de mejorar la eficiencia en la cadena de suministro y la gestión de inventarios.
- Falta de diversificación geográfica, con presencia concentrada en la región Sierra del Ecuador.

1.3.4 Amenazas

- Posible entrada de nuevos competidores, atraídos por las oportunidades en el sector forestal y agrícola.
- Intensificación de la rivalidad entre empresas del sector, lo que puede generar presión sobre los precios y los márgenes.
- Cambios en las políticas gubernamentales relacionadas con el uso de la tierra, regulaciones ambientales y restricciones a las exportaciones.

- Escasez o contaminación de recursos hídricos, que afecten la disponibilidad de agua para las operaciones.
- Impacto negativo del cambio climático, como sequías prolongadas o inundaciones, que puedan dañar los cultivos y plantaciones.

El análisis FODA proporciona a la Corporación Undergreen S.A. una visión integral de su posición estratégica, al tiempo que resalta las áreas clave en las que debe concentrar sus esfuerzos.

Esta información será fundamental para el desarrollo de estrategias que permitan a la empresa aprovechar sus fortalezas, capitalizar las oportunidades del entorno, mitigar sus debilidades y hacer frente a las amenazas identificadas.

Tabla 12. Matriz FODA. Análisis Estratégico de la Corporación Undergreen S.A.

Fortalezas	Oportunidades
F1. Trayectoria de 18 años en el sector agrícola y forestal	O1. Creciente demanda de productos agrícolas orgánicos y sostenibles
F2. Diversificación exitosa de operaciones (agrícola, ganadera, forestal)	O2. Acceso a mercados internacionales por certificaciones
F3. Certificaciones ambientales y de calidad vigentes	O3. Programas gubernamentales de apoyo al sector agrícola
F4. Estructura organizacional familiar sólida	O4. Tendencias favorables en precios de productos forestales
F5. Inversión significativa en tecnología agrícola	O5. Nuevas tecnologías disponibles para eficiencia operativa
F6. Programas de responsabilidad social establecidos	O6. Incentivos para proyectos de reforestación
F7. Base de terrenos propios estratégicamente ubicados	O7. Creciente interés en inversión sostenible
F8. Personal técnico altamente capacitado	O8. Desarrollo de mercados de carbono
Debilidades	Amenazas
D1. Alta dependencia de financiamiento externo	A1. Variabilidad climática y eventos extremos
D2. Costos operativos elevados	A2. Volatilidad en precios de productos agrícolas
D3. Limitada capacidad de negociación con grandes compradores	A3. Incremento en tasas de interés
D4. Concentración geográfica de operaciones	A4. Cambios en políticas agrarias y forestales
D5. Rotación de personal en niveles operativos	A5. Escasez de mano de obra rural calificada
D6. Dependencia de insumos importados	A6. Presión competitiva creciente
D7. Ciclos largos de retorno en proyectos forestales	A7. Enfermedades y plagas emergentes
D8. Limitada capacidad de almacenamiento	A8. Restricciones en uso de recursos hídricos

Nota: Elaboración basada en análisis interno y externo 2024.

1.3.5 Análisis de Fortalezas

La posición competitiva de la Corporación Undergreen S.A. se sustenta en una base sólida de fortalezas desarrolladas a lo largo de sus 18 años de operación. La diversificación exitosa de sus operaciones en los sectores agrícola, ganadero y forestal ha creado una cartera de negocios resiliente que reduce la exposición a riesgos específicos de cada sector. Las certificaciones ambientales y de calidad vigentes no solo validan sus prácticas operativas, sino que también abren puertas a mercados premium y clientes más exigentes.

La estructura organizacional familiar ha demostrado ser una ventaja significativa, permitiendo una toma de decisiones ágil y un compromiso de largo plazo con la sostenibilidad del negocio. La inversión continua en tecnología agrícola, combinada con un equipo técnico altamente capacitado, posiciona a la empresa favorablemente para la adopción de prácticas innovadoras y la mejora continua de la productividad.

1.3.6 Análisis de Oportunidades

El entorno actual presenta oportunidades significativas para el crecimiento y desarrollo de la Corporación Undergreen S.A. La creciente demanda de productos agrícolas orgánicos y sostenibles, junto con el acceso a mercados internacionales gracias a las certificaciones obtenidas, ofrece potencial para la expansión comercial. Los programas gubernamentales de apoyo al sector agrícola y los incentivos para proyectos de reforestación proporcionan vías adicionales para el crecimiento y la diversificación.

El desarrollo de mercados de carbono y el creciente interés en inversiones sostenibles representan oportunidades innovadoras para monetizar las prácticas ambientalmente responsables de la empresa. Las nuevas tecnologías disponibles para mejorar la eficiencia operativa ofrecen caminos para optimizar costos y aumentar la productividad.

1.3.7 Análisis de Debilidades

Las debilidades identificadas revelan áreas críticas que requieren atención estratégica. La alta dependencia de financiamiento externo, combinada con costos operativos elevados y ciclos largos de retorno en proyectos forestales, crea presiones significativas sobre la

gestión financiera. La limitada capacidad de negociación con grandes compradores y la concentración geográfica de operaciones aumentan la vulnerabilidad de la empresa ante cambios en las condiciones de mercado.

La rotación de personal en niveles operativos y la dependencia de insumos importados representan desafíos operativos que requieren soluciones innovadoras. La limitada capacidad de almacenamiento afecta la flexibilidad comercial y la capacidad de aprovechar oportunidades de mercado.

1.3.8 Análisis de Amenazas

El entorno externo presenta amenazas significativas que requieren una gestión proactiva. La variabilidad climática y los eventos extremos representan riesgos crecientes para la producción agrícola y forestal. La volatilidad en los precios de productos agrícolas y el incremento en las tasas de interés crean presiones adicionales sobre la rentabilidad y la gestión financiera.

Los cambios en políticas agrarias y forestales, junto con la escasez de mano de obra rural calificada, plantean desafíos estructurales que requieren adaptación estratégica. La presión competitiva creciente y las restricciones en el uso de recursos hídricos demandan una mejora continua en la eficiencia operativa y la gestión de recursos.

El análisis FODA revela una empresa con fundamentos sólidos y oportunidades significativas de crecimiento, pero que enfrenta desafíos importantes que requieren atención estratégica. La clave para el éxito futuro radica en aprovechar las fortalezas existentes para capitalizar las oportunidades identificadas, mientras se implementan estrategias efectivas para abordar las debilidades y mitigar las amenazas.

1.4. Análisis de la Cadena de Valor de la Corporación Undergreen S.A.

El análisis de la cadena de valor de la Corporación Undergreen S.A. permite identificar y evaluar las actividades primarias y de apoyo que generan valor a lo largo de sus operaciones. Este ejercicio brinda una comprensión detallada de los procesos clave de la empresa, así como de las áreas que requieren mejoras para fortalecer su posición competitiva.

1.4.1 Actividades Primarias

1.4.1.1 Logística Interna

- Recepción y almacenamiento de insumos agrícolas y forestales (semillas, fertilizantes, maquinaria, entre otros).
- Gestión de inventarios para asegurar la disponibilidad oportuna de recursos.
- Transporte interno de materias primas y productos en proceso hacia las áreas de producción.

1.4.1.2 Operaciones

- Cultivo y cuidado de plantaciones forestales (pinos y eucaliptos).
- Manejo de los cultivos agrícolas (frutas, hortalizas, entre otros).
- Crianza y manejo del ganado ovino.
- Procesamiento y transformación de materias primas en productos terminados.

1.4.1.3 Logística Externa.

- Almacenamiento y transporte de productos terminados hacia los centros de distribución.
- Coordinación de la entrega de pedidos a clientes mayoristas y minoristas.
- Gestión de la red de distribución y comercialización.

1.4.1.4 Marketing y Ventas.

- Desarrollo de estrategias de promoción y publicidad de los productos.
- Establecimiento de canales de venta y relaciones con clientes importantes.
- Fijación de precios competitivos y acordes a las tendencias del mercado.

1.4.1.5 Servicio Post-venta.

- Atención y respuesta a reclamos o sugerencias de los clientes.
- Asesoramiento técnico y servicio de postventa para productos forestales y agrícolas.
- Monitoreo de la satisfacción del cliente y mejora continua de los servicios.

1.4.2 Actividades de Apoyo

1.4.2.1 Infraestructura de la Empresa

- Gestión administrativa, contable y financiera.
- Planificación estratégica y toma de decisiones a nivel corporativo.
- Cumplimiento de regulaciones y normativas legales.

1.4.2.2 Gestión de Recursos Humanos

- Reclutamiento, selección y capacitación del personal.
- Diseño de sistemas de compensación y motivación.
- Desarrollo de programas de bienestar y seguridad ocupacional.

1.4.2.3 Desarrollo Tecnológico

- Implementación de tecnologías avanzadas para mejorar la productividad.
- Innovación en procesos y productos para mantener la competitividad.
- Sistemas de información y comunicación eficiente.

1.4.2.4 Adquisiciones

- Negociación y compra de insumos, materiales y servicios clave.
- Gestión de relaciones con proveedores estratégicos.
- Búsqueda de oportunidades de abastecimiento más eficiente.



Figura 7. Cadena de Valor - Undergreen S.A.

Fuente: Porter (2002)

El análisis de la cadena de valor de la Corporación Undergreen S.A. permite identificar áreas de mejora y oportunidades de fortalecimiento, como la optimización de la logística interna y externa, la implementación de tecnologías más eficientes en las operaciones, y el desarrollo de estrategias de marketing y ventas más efectivas. Esta información será fundamental para que la empresa diseñe e implemente estrategias que le permitan mejorar su desempeño y competitividad en el mercado. La cadena de valor de la Corporación Undergreen S.A. muestra una estructura bien integrada que combina actividades tradicionales del sector agrícola con elementos modernos de gestión empresarial. La efectividad en la coordinación de estas actividades es fundamental para mantener y mejorar la competitividad de la empresa en el mercado.

El análisis del entorno de Corporación Undergreen S.A. se enfoca en identificar las fuerzas externas que influyen en su operación y su capacidad para alcanzar sus objetivos

estratégicos, este análisis abarca factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que afectan tanto al sector agrícola como a las otras áreas de negocio en las que la empresa está involucrada.

1.5. Estudio del sector: Análisis de las cinco fuerzas de Porter



Figura 8. Análisis de las cinco fuerzas de Porter - Undergreen S.A.

Fuente: Porter (2002).

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta clave para que la Corporación Undergreen S.A. evalúe la intensidad de la competencia en el sector agrícola y forestal en el que opera, así como las dinámicas de poder que afectan su rentabilidad. A continuación, se presenta el análisis de cada una de las cinco fuerzas:

1.5.1 Poder de negociación de los proveedores

La Corporación Undergreen S.A. depende de diversos proveedores de insumos clave, como semillas, fertilizantes, maquinaria agrícola y servicios especializados.

Estos proveedores se encuentran relativamente concentrados, lo que les otorga un poder de negociación moderado a alto. Undergreen S.A. debe implementar estrategias para diversificar su base de proveedores y fortalecer sus relaciones con ellos, con el fin de obtener mejores condiciones de suministro y reducir su dependencia de proveedores específicos.

1.5.1.1 Análisis general de proveedores

Tabla 13. Clasificación y Concentración de Proveedores

Categoría de Proveedor	Número de Proveedores	Concentración de Mercado	Nivel de Dependencia	Poder de Negociación
Semillas y Material Genético	3	Alta	Alto	Alto
Agroquímicos	5	Media	Medio	Medio-Alto
Maquinaria Agrícola	4	Alta	Alto	Alto
Servicios de Transporte	8	Baja	Bajo	Bajo
Insumos Agrícolas Generales	12	Baja	Bajo	Bajo
Servicios Técnicos	6	Media	Medio	Medio

Fuente: David, F. R., & David, F. R. (2017)

El análisis revela una concentración significativa en proveedores críticos como semillas y maquinaria agrícola, donde el poder de negociación es alto debido al limitado número de opciones disponibles. En contraste, servicios como transporte y suministros generales muestran una menor concentración y, por tanto, menor poder de negociación.

Tabla 14. Evaluación de Riesgos en la Cadena de Suministro

Factor de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Estrategia de Mitigación
Escasez de Insumos	Alta	Alto	Alto	Contratos a largo plazo
Volatilidad de Precios	Alta	Alto	Alto	Coberturas financieras
Calidad Inconsistente	Media	Alto	Medio-Alto	Control de calidad riguroso
Dependencia de Importaciones	Alta	Alto	Alto	Diversificación de fuentes
Retrasos en Entregas	Media	Medio	Medio	Buffer de inventario
Cambios Tecnológicos	Media	Alto	Medio-Alto	Actualización continua

Nota: Evaluación de riesgos 2024.

El poder de negociación de los proveedores representa un factor crítico en la operación de la Corporación Undergreen S.A., especialmente en categorías estratégicas como semillas, agroquímicos y maquinaria. La alta concentración en estas categorías, combinada con limitadas alternativas y altos costos de cambio, crea una posición de vulnerabilidad que requiere una gestión estratégica cuidadosa.

1.5.1.2 Amenaza de nuevos competidores

El sector agrícola y forestal en Ecuador presenta barreras de entrada moderadamente altas, lo que dificulta la entrada de nuevos competidores. Estas barreras incluyen la necesidad de realizar inversiones significativas en tierras, infraestructura, tecnología y capital humano especializado. Además, el reconocimiento y la reputación de la Corporación Undergreen S.A. en la región son factores que dificultan la entrada de nuevos actores. Sin embargo, si estas barreras disminuyeran, la amenaza de nuevos competidores se incrementaría, lo que podría generar una mayor presión competitiva y afectar la rentabilidad de la empresa.

1.5.1.3 Barreras de Entrada al Sector

Las barreras de entrada muestran una protección significativa contra nuevos competidores, especialmente en aspectos que requieren alta inversión inicial y acceso a tierras. El conocimiento técnico y las regulaciones actúan como filtros adicionales que dificultan el ingreso de nuevos participantes.

Tabla 15. Evaluación de Barreras de Entrada

Barrera de Entrada	Nivel	Impacto	Ventaja Competitiva	Estado Actual
Inversión Inicial	Alto	Alto	Fuerte	Favorable
Acceso a Tierras	Alto	Alto	Fuerte	Favorable
Conocimiento Técnico	Medio-Alto	Alto	Media	Sostenible
Regulaciones y Permisos	Alto	Medio	Media	Favorable
Economías de Escala	Medio	Alto	Media	En desarrollo
Acceso a Canales	Medio	Alto	Media	Establecido
Tecnología Requerida	Alto	Alto	Fuerte	Favorable

Nota: Análisis sectorial 2024

A continuación, se presenta un análisis de potenciales competidores:

Tabla 16. Perfil de Potenciales Entrantes

Tipo de Entrante	Probabilidad	Nivel de Amenaza	Recursos Disponibles	Impacto Potencial
Grupos Agroindustriales	Alta	Alto	Sustanciales	Alto
Inversores Extranjeros	Media	Alto	Significativos	Alto
Empresas Locales Medianas	Baja	Medio	Limitados	Medio
Cooperativas Agrícolas	Media	Bajo	Moderados	Bajo
Start-ups Agrícolas	Baja	Bajo	Limitados	Bajo

Nota: Evaluación de mercado 2024.

La amenaza de nuevos competidores para la Corporación Undergreen S.A. se considera moderada debido a las significativas barreras de entrada existentes, particularmente en términos de inversión inicial y acceso a recursos clave. Sin embargo, la atracción del mercado y el potencial de crecimiento podrían incentivar la entrada de competidores con recursos sustanciales.

La gestión efectiva de la amenaza de nuevos competidores requerirá un enfoque proactivo y dinámico, con énfasis en la innovación, eficiencia operativa y desarrollo de mercado.

1.5.1.4 Poder de negociación de los compradores

Los principales clientes de la Corporación Undergreen S.A. incluyen tanto compradores mayoristas, como procesadores de alimentos y distribuidores, como compradores minoristas, como supermercados y tiendas especializadas. Estos compradores tienen un poder de negociación moderado a alto, ya que representan una porción considerable de

las ventas de la empresa. Además, la posibilidad de que los clientes cambien de proveedor o accedan a productos sustitutos también aumenta su poder de negociación. Para mitigar este riesgo, la Corporación Undergreen S.A. debe enfocar sus esfuerzos en diferenciarse a través de la calidad, la sostenibilidad y el servicio al cliente, con el fin de reducir la sensibilidad de los compradores a los precios.

A continuación, se presenta la clasificación y características de los compradores, en donde la estructura de compradores muestra una clara concentración en mayoristas agrícolas y procesadores industriales, que representan el 75% del volumen total de ventas.

Tabla 17. Clasificación y Características de Compradores

Tipo Comprador	de Volumen de Compra (%)	de Poder de Negociación	de Sensibilidad al Precio	Frecuencia de Compra
Mayoristas Agrícolas	45%	Alto	Alta	Regular
Procesadores Industriales	30%	Alto	Media	Contractual
Exportadores	15%	Medio	Baja	Estacional
Minoristas	7%	Bajo	Media	Regular
Consumidores Directos	3%	Bajo	Alta	Esporádica

Nota: Análisis de mercado 2024.

Esta concentración otorga a estos compradores un alto poder de negociación, especialmente en términos de precios y condiciones comerciales. Los compradores menores, aunque más numerosos, tienen una influencia limitada en las condiciones generales de negociación.

1.5.1.5. Amenaza de productos sustitutos

En el sector forestal, los productos sustitutos de la madera incluyen materiales sintéticos y alternativos, como plásticos y metales. En el sector agrícola, los productos sustitutos podrían ser alimentos de origen no tradicional, como proteínas vegetales o suplementos alimenticios.

La presencia de estos productos sustitutos limita la capacidad de la Corporación Undergreen S.A. para fijar precios y puede ejercer presión sobre su competitividad. La

empresa debe monitorear de cerca el desarrollo de estos productos sustitutos y estar preparada para innovar y adaptar su oferta según sea necesario.

Tabla 18. Identificación y Evaluación de Productos Sustitutos

Línea de Negocio	Producto Original	Productos Sustitutos	Nivel de Amenaza	Ventaja del Sustituto
Forestal	Madera de Pino	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales sintéticos • Aluminio • PVC 	Alto	Durabilidad y precio
Forestal	Madera de Eucalipto	<ul style="list-style-type: none"> • Acero • Plásticos industriales 	Medio	Resistencia
Agrícola	Cultivos Tradicionales	<ul style="list-style-type: none"> • Cultivos hidropónicos • Productos orgánicos 	Medio	Producción controlada
Ganadera	Productos Ovinos	<ul style="list-style-type: none"> • Proteínas alternativas • Productos sintéticos 	Alto	Sostenibilidad

Nota: Análisis de mercado 2024.

El análisis revela una presión significativa de sustitutos en el sector forestal, principalmente por materiales sintéticos. En el sector agrícola, la amenaza es moderada, con énfasis en métodos de producción alternativos más que en productos sustitutos directos. El éxito futuro dependerá de la capacidad de Undergreen para mantener sus ventajas competitivas mientras adapta su oferta a las cambiantes preferencias del mercado.

1.5.1.6. Rivalidad entre los competidores existentes

El sector agrícola y forestal en Ecuador se caracteriza por una rivalidad moderadamente intensa entre los competidores.

Dado que el crecimiento del mercado es limitado, las empresas compiten por incrementar su cuota de mercado, recurriendo a estrategias como mejoras en la calidad del producto, campañas de marketing agresivas y, en algunos casos, ajustes de precios. Esta rivalidad puede ejercer presión sobre los márgenes de la Corporación Undergreen S.A., obligándola a reducir precios o aumentar sus inversiones en diferenciación y promoción. Para hacer

frente a esta situación, la empresa debe centrarse en fortalecer su posición competitiva a través de la eficiencia operativa, la innovación y la diferenciación de sus productos y servicios.

Luego, el análisis de las cinco fuerzas de Porter proporciona a la Corporación Undergreen S.A. una visión integral de la intensidad de la competencia y de las dinámicas de poder que predominan en el sector en el que opera. Esta información será fundamental para que la empresa desarrolle estrategias efectivas que le permitan aprovechar sus fortalezas, mitigar los riesgos y mantener su competitividad a largo plazo.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Análisis de Riesgos Financieros

En el contexto de la evaluación de riesgos financieros en la Corporación Undergreen S.A., es fundamental comprender los principales tipos de riesgos que pueden afectar la estabilidad y sostenibilidad de sus operaciones.

2.1.1. Riesgo de Mercado

El riesgo de mercado se refiere a la exposición de la empresa a fluctuaciones en variables como los precios de los productos, las tasas de interés y los tipos de cambio, las cuales pueden generar pérdidas o afectar los flujos de efectivo (Jorion, 2007). Para la Corporación Undergreen S.A., este riesgo puede estar asociado a la volatilidad de los precios de sus productos agrícolas y forestales.

Los precios de los productos agrícolas y forestales pueden verse afectados por una serie de factores, como las condiciones climáticas, las políticas gubernamentales, la oferta y la demanda global, y la dinámica de los mercados internacionales. Estas fluctuaciones en los precios representan un desafío importante para la rentabilidad y la estabilidad financiera de la Corporación Undergreen S.A.

Por ejemplo, si los precios de venta de los productos agrícolas, como las frutas y hortalizas, caen por debajo de los costos de producción, la empresa puede enfrentar pérdidas significativas en esas líneas de negocio. De manera similar, la volatilidad en los precios de la madera puede impactar la viabilidad de los proyectos forestales a largo plazo de la Corporación Undergreen S.A.

Además, las fluctuaciones en las tasas de interés y los tipos de cambio pueden afectar los costos de financiamiento de la empresa, especialmente en relación con los préstamos que respaldan sus inversiones a largo plazo. Un aumento inesperado en las tasas de interés o una depreciación de la moneda local podrían aumentar significativamente la carga financiera de la Corporación Undergreen S.A.

Para mitigar el riesgo de mercado, la empresa debe implementar estrategias de diversificación, tanto en su oferta de productos como en sus canales de comercialización. Asimismo, puede considerar el uso de instrumentos financieros de cobertura, como contratos de futuros o swaps, para protegerse de las variaciones en los precios y las tasas de interés.

2.1.2. Riesgo de Crédito

El riesgo de crédito se relaciona con la posibilidad de que los clientes o contrapartes de la empresa incumplan con sus obligaciones de pago (Jorion, 2007). Este riesgo puede ser especialmente relevante para la Corporación Undergreen S.A. dado que su facturación puede depender de un número limitado de grandes compradores.

En el sector agrícola y forestal, es común que las empresas tengan una base de clientes concentrada, ya sea en grandes distribuidores, procesadores o minoristas. Esta concentración de la clientela puede aumentar la exposición de la Corporación Undergreen S.A. al riesgo de crédito, ya que el incumplimiento de pago o la quiebra de uno o dos clientes clave puede tener un impacto significativo en los flujos de efectivo y la liquidez de la empresa.

Además, la naturaleza estacional de algunos de los productos de la Corporación Undergreen S.A., como las frutas y hortalizas, puede generar fluctuaciones en los ciclos de cobro, lo que puede exacerbar los problemas de liquidez si los clientes retrasan los pagos.

Para gestionar el riesgo de crédito, la Corporación Undergreen S.A. debe implementar procesos rigurosos de evaluación y selección de clientes, establecer límites de crédito, requerir garantías o adelantos de pago, y monitorear de cerca el desempeño de la cartera de cuentas por cobrar. Asimismo, puede considerar la diversificación de su base de clientes para reducir la dependencia de unos pocos compradores importantes.

2.1.3. Riesgo de Liquidez

El riesgo de liquidez se refiere a la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de pago a corto plazo (Jorion, 2007). En el caso de la Corporación Undergreen S.A., este riesgo puede estar vinculado a la necesidad de financiamiento externo, especialmente para sus proyectos a largo plazo en el sector forestal. La empresa requiere de importantes inversiones de capital para establecer y mantener sus plantaciones forestales, lo que implica un flujo de efectivo negativo durante los primeros años, hasta que los árboles alcancen la madurez y puedan ser cosechados y vendidos. Esta dinámica de los proyectos forestales puede generar desafíos de liquidez para la Corporación Undergreen S.A., especialmente si sus fuentes de financiamiento no son suficientes o si enfrenta retrasos en los cobros de sus clientes.

Adicionalmente, la volatilidad en los precios de los productos agrícolas y forestales, que puede afectar los ingresos de la empresa, también puede aumentar su riesgo de liquidez si no se cuenta con reservas de efectivo suficientes o con líneas de crédito disponibles para hacer frente a los períodos de baja rentabilidad. Para mitigar el riesgo de liquidez, la Corporación Undergreen S.A. debe mantener una adecuada gestión de sus flujos de efectivo, a través de la planificación financiera, el presupuesto y el control de sus cuentas por cobrar y por pagar. Asimismo, debe procurar diversificar sus fuentes de financiamiento, incluyendo préstamos bancarios, emisión de valores, alianzas estratégicas u otras alternativas que le permitan asegurar la disponibilidad de recursos líquidos.

2.1.4. Riesgo Operativo

El riesgo operativo se asocia con la posibilidad de pérdidas debido a fallas en los procesos internos, en la tecnología o por eventos externos (Jorion, 2007). Para la Corporación Undergreen S.A., este riesgo puede estar relacionado con factores como la escasez o contaminación de recursos hídricos, las plagas o enfermedades en los cultivos, o la interrupción de la cadena de suministro.

En el sector agrícola y forestal, los riesgos operativos pueden tener un impacto significativo en la producción y, por ende, en los resultados financieros de la empresa.

Por ejemplo, la escasez o contaminación de los recursos hídricos puede afectar gravemente los rendimientos de los cultivos y plantaciones, lo que se traduciría en menores ingresos y posibles pérdidas.

Asimismo, la aparición de plagas o enfermedades en los cultivos o en las plantaciones forestales puede obligar a la Corporación Undergreen S.A. a implementar costosas medidas de control, así como a incurrir en pérdidas por la disminución en la calidad o cantidad de la producción.

Por otro lado, la interrupción de la cadena de suministro, ya sea por problemas en el transporte, en el abastecimiento de insumos o en la logística, puede afectar la capacidad de la empresa para entregar sus productos a tiempo y satisfacer la demanda de sus clientes.

Para mitigar el riesgo operativo, la Corporación Undergreen S.A. debe implementar sistemas de gestión de riesgos que incluyan planes de contingencia y respuesta ante emergencias. Esto puede implicar el desarrollo de medidas de prevención, como el uso eficiente del agua, la implementación de prácticas agrícolas y forestales sostenibles, y la diversificación de proveedores y canales de distribución.

Adicionalmente, la empresa debe invertir en el fortalecimiento de sus capacidades tecnológicas y en la mejora de sus procesos operativos, con el fin de aumentar la resiliencia de sus actividades ante posibles eventos disruptivos.

2.2. Técnicas de Gestión de Riesgos Financieros

La identificación y evaluación de los riesgos financieros es un paso inicial fundamental, pero la Corporación Undergreen S.A. también debe desarrollar e implementar estrategias y técnicas para mitigar y gestionar estos riesgos de manera eficaz.

2.2.1. Herramientas de Cuantificación de Riesgos

Algunas de las principales herramientas utilizadas para cuantificar los riesgos financieros incluyen el análisis de volatilidad, el Value at Risk (VaR), el Valor Económico Agregado (EVA) y el Análisis de Sensibilidad (Holton, 2004). Estas técnicas permiten a la Corporación Undergreen S.A. medir y monitorear la exposición a los diferentes tipos de riesgo.

2.2.1.1 Análisis de Volatilidad

El análisis de volatilidad permite cuantificar la fluctuación de variables como los precios de los productos, las tasas de interés y los tipos de cambio. Mediante el cálculo de indicadores como la desviación estándar o el coeficiente de variación, la Corporación Undergreen S.A. puede determinar la magnitud de las variaciones en estas variables y, por lo tanto, estimar su exposición al riesgo de mercado (Jorion, 2007).

2.2.1.2 Value at Risk (VaR)

El Value at Risk (VaR) es una métrica que estima la máxima pérdida potencial que puede sufrir una empresa en un período de tiempo determinado, con un nivel de confianza específico (Jorion, 2007). Para la Corporación Undergreen S.A., el cálculo del VaR puede ayudar a cuantificar su exposición al riesgo de mercado y de crédito, lo que facilitará la toma de decisiones y la implementación de estrategias de mitigación.

2.2.1.3 Valor Económico Agregado

(EVA) El Valor Económico Agregado (EVA) es una medida que permite evaluar la rentabilidad de una empresa considerando el costo de oportunidad del capital invertido (Brealey et al., 2020). Este indicador puede ser útil para la Corporación Undergreen S.A. en la evaluación de sus proyectos a largo plazo, como las inversiones en plantaciones forestales, y en la identificación de áreas donde se puede mejorar la eficiencia y la generación de valor.

2.2.1.4 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad consiste en evaluar el impacto que tendría en los resultados financieros de la Corporación Undergreen S.A. una variación en una o más variables clave, como los precios de los productos, las tasas de interés o los costos de producción (Brealey et al., 2020). Esta herramienta permite a la empresa comprender mejor su exposición a los diferentes tipos de riesgo y diseñar estrategias de mitigación más efectivas.

2.2.2. Estrategias de Mitigación de Riesgos

Las estrategias de mitigación de riesgos pueden incluir la diversificación de actividades, la cobertura mediante instrumentos financieros, la transferencia de riesgos a terceros a través de seguros, y la implementación de controles internos y procesos de gestión de riesgos (Jorion, 2007). Estas estrategias pueden ayudar a la Corporación Undergreen S.A. a reducir su exposición a los riesgos identificados.

Diversificación La diversificación de las actividades de la Corporación Undergreen S.A., tanto en términos de productos como de mercados, puede ayudar a reducir su exposición al riesgo de mercado. Por ejemplo, la empresa puede diversificar su cartera de cultivos agrícolas y especies forestales, de modo que no dependa excesivamente de unos pocos productos. Asimismo, puede explorar nuevos mercados de exportación o canales de comercialización que le permitan reducir la dependencia de un número limitado de clientes.

Cobertura con Instrumentos Financieros Undergreen S.A. puede utilizar instrumentos financieros de cobertura, como contratos de futuros, opciones o swaps, para protegerse de las fluctuaciones en los precios de los productos, las tasas de interés y los tipos de cambio (Jorion, 2007). Estas herramientas pueden ayudar a la empresa a estabilizar sus flujos de efectivo y reducir la volatilidad de sus resultados financieros.

2.2.2.1 Transferencia de Riesgos

La contratación de seguros puede ser una estrategia efectiva para transferir algunos de los riesgos operativos a los que está expuesta la Corporación Undergreen S.A., como los daños por fenómenos climáticos, plagas o enfermedades en los cultivos y plantaciones. Esto le permitiría a la empresa mitigar el impacto financiero de estos eventos adversos.

Controles Internos y Gestión de Riesgos La implementación de un sólido sistema de controles internos y de procesos de gestión de riesgos puede ayudar a la Corporación Undergreen S.A. a identificar, monitorear y mitigar los diferentes tipos de riesgos a los que se enfrenta. Esto incluye el establecimiento de políticas, procedimientos y responsabilidades claras en torno a la toma de decisiones, la gestión financiera, la supervisión de las operaciones y la rendición de cuentas.

2.2.3. Planificación Financiera y Control

La planificación financiera y el control son herramientas clave para la gestión de riesgos la Corporación Undergreen S.A. Esto incluye la elaboración de presupuestos, el monitoreo de indicadores financieros clave, y el establecimiento de políticas y procedimientos para la toma de decisiones (Brealey et al., 2020). Estos elementos permiten a la empresa anticipar y responder de manera oportuna a los cambios en el entorno financiero.

2.2.3.1 Presupuestación y Planificación

Financiera La elaboración de presupuestos detallados, que consideren diferentes escenarios y variables, puede ayudar a la Corporación Undergreen S.A. a identificar y planificar la forma de hacer frente a posibles fluctuaciones en los ingresos, los costos y los flujos de efectivo. Esto permitirá a la empresa anticipar y mitigar los riesgos de liquidez y de mercado.

Asimismo, la planificación financiera a largo plazo, incluyendo la evaluación de proyectos de inversión, como las plantaciones forestales, permitirá a la Corporación

Undergreen S.A. comprender mejor su exposición al riesgo y adoptar las medidas necesarias para asegurar su viabilidad financiera.

2.2.3.2 Monitoreo de Indicadores Clave

El seguimiento y análisis de indicadores financieros clave, como el margen bruto, el endeudamiento, la rotación de cuentas por cobrar y por pagar, y los ratios de liquidez, permitirá a la Corporación Undergreen S.A. detectar de manera oportuna posibles problemas o desviaciones que puedan afectar su situación financiera (Brealey et al., 2020). Esto facilitará la toma de decisiones correctivas y la implementación de estrategias de mitigación de riesgos.

2.2.3.3 Políticas y Procedimientos

El establecimiento de políticas y procedimientos claros en áreas como la gestión de tesorería, el otorgamiento de crédito a clientes, la adquisición de insumos y la realización de inversiones, ayudará a la Corporación Undergreen S.A. a mantener un adecuado control interno y a mitigar diversos tipos de riesgos, como el de liquidez, el de crédito y el operativo.

Estas políticas y procedimientos deben estar alineados con la estrategia de la empresa y deben ser comunicados y aplicados de manera consistente en toda la organización.

2.3. Importancia de la Evaluación de Riesgos Financieros

La evaluación de riesgos financieros es crucial para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la Corporación Undergreen S.A. Al identificar, cuantificar y gestionar los principales riesgos, la empresa podrá:

- Tomar decisiones informadas y reducir la incertidumbre en su planificación estratégica y operativa. Al comprender mejor su exposición a los diferentes tipos de riesgos, la Corporación Undergreen S.A. podrá desarrollar planes de acción más

efectivos y tomar decisiones más acertadas en áreas como la asignación de recursos, la selección de proyectos de inversión y el desarrollo de nuevos productos o mercados.

- Proteger sus activos, flujos de efectivo y resultados financieros de posibles impactos negativos. La implementación de estrategias de mitigación de riesgos, como la diversificación, la cobertura y la transferencia de riesgos, permitirá a la Corporación Undergreen S.A. reducir la volatilidad de sus ingresos y flujos de efectivo, y proteger su posición financiera ante eventos adversos.
- Mejorar su acceso a fuentes de financiamiento y obtener mejores condiciones de crédito. Al demostrar una gestión efectiva de sus riesgos financieros, la Corporación Undergreen S.A. puede incrementar la confianza de las entidades financieras y mejorar sus posibilidades de acceder a préstamos, líneas de crédito y otras formas de financiamiento en condiciones más favorables.
- Aumentar la confianza de los inversores, accionistas y otras partes interesadas. Una adecuada evaluación y gestión de riesgos financieros transmite una imagen de solidez y responsabilidad a los grupos de interés de la Corporación Undergreen S.A., lo que puede contribuir a atraer y retener inversionistas, así como a mejorar la percepción y el respaldo de la empresa en el mercado.
- Cumplir con los requisitos regulatorios y las expectativas de los grupos de interés. En muchos casos, las empresas del sector agrícola y forestal deben cumplir con regulaciones y estándares relacionados con la gestión de riesgos financieros y operativos. La evaluación y el control de estos riesgos permitirán a la Corporación Undergreen S.A. satisfacer estos requerimientos y generar confianza en sus grupos de interés.

Luego, la evaluación de riesgos financieros es fundamental para que la Corporación Undergreen S.A. pueda gestionar de manera proactiva los factores que pueden afectar su desempeño y asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Al identificar, cuantificar y mitigar los principales riesgos, la empresa podrá tomar mejores decisiones, proteger sus activos, mejorar su acceso al financiamiento y fortalecer su posición en el mercado.

2.4. Análisis Financiero en el Sector Agrícola y Forestal

El análisis financiero es una herramienta fundamental para la evaluación del desempeño y la toma de decisiones en empresas como Undergreen S.A., que operan en los sectores agrícola y forestal. Estos sectores presentan características particulares que deben ser consideradas en el análisis financiero.

2.4.1. Particularidades del Sector Agrícola y Forestal

Los sectores agrícola y forestal se caracterizan por una serie de factores que los diferencian de otros sectores industriales y que deben ser tenidos en cuenta en el análisis financiero de la Corporación Undergreen S.A.:

- **Dependencia de factores climáticos y ambientales:** La producción agrícola y forestal está fuertemente influenciada por variables climáticas, como precipitaciones, temperaturas y fenómenos meteorológicos extremos, que pueden afectar significativamente los rendimientos y la calidad de los productos.
- **Ciclos de producción prolongados:** Especialmente en el sector forestal, los ciclos de producción pueden extenderse a varios años, lo que implica la necesidad de realizar importantes inversiones iniciales y de largo plazo, que deben ser cuidadosamente planificadas y financiadas.
- **Estacionalidad de los ingresos:** Los ingresos de las empresas agrícolas y forestales suelen estar concentrados en determinadas épocas del año, lo que genera fluctuaciones en los flujos de efectivo y desafíos de liquidez.
- **Volatilidad de los precios:** Los precios de los productos agrícolas y forestales pueden presentar alta volatilidad, influenciados por factores como la oferta, la demanda, las políticas gubernamentales y las condiciones del mercado internacional.
- **Riesgos operativos específicos:** Además de los riesgos financieros, las empresas del sector enfrentan riesgos operativos particulares, como plagas, enfermedades,

incendios forestales y fenómenos climáticos extremos, que pueden afectar significativamente la producción y los resultados.

2.4.2. Análisis de Estados Financieros

El análisis de los estados financieros es fundamental para evaluar la situación y el desempeño financiero de la Corporación Undergreen S.A. en el contexto de los sectores agrícola y forestal. Este análisis debe considerar las particularidades de estos sectores y enfocarse en aspectos clave, como:

- Análisis del balance general: Evaluación de la estructura de activos, pasivos y patrimonio, con especial atención a la composición y el nivel de endeudamiento, así como a la liquidez y la solvencia de la empresa.
- Análisis del estado de resultados: Examen de la evolución de los ingresos, costos y gastos, para determinar la rentabilidad de las diferentes líneas de negocio y la eficiencia operativa de la empresa.
- Análisis del estado de flujos de efectivo: Evaluación de la capacidad de la Corporación Undergreen S.A. para generar y utilizar el efectivo, con el fin de identificar riesgos de liquidez y oportunidades de mejora en la gestión financiera.
- Análisis de ratios financieros: Cálculo y análisis de indicadores clave, como la rentabilidad, el endeudamiento, la liquidez y la eficiencia operativa, para comprender la posición financiera de la empresa y su evolución en el tiempo.

2.4.3. Análisis de Proyectos de Inversión

Dada la naturaleza a largo plazo de las inversiones en el sector forestal, el análisis de los proyectos de inversión es crucial para la Corporación Undergreen S.A. Esto implica la evaluación de la viabilidad financiera de estos proyectos, considerando aspectos como:

- Flujos de efectivo proyectados: Estimación de los ingresos, costos y gastos asociados a lo largo de la vida útil del proyecto, considerando los riesgos e incertidumbres inherentes.
- Indicadores de rentabilidad: Cálculo de métricas como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de Recuperación, para determinar la viabilidad y el atractivo del proyecto.
- Análisis de sensibilidad: Evaluación del impacto que tendrían posibles variaciones en las variables clave (precios, costos, tasas de interés, etc.) sobre la rentabilidad y el riesgo del proyecto.
- Estructura de financiamiento: Determinación de la combinación óptima de fuentes de financiamiento (deuda, capital propio, etc.) que minimice el costo de capital y maximice el valor del proyecto.

2.4.4. Planificación Financiera y Control

En el contexto de los sectores agrícola y forestal, la planificación financiera y el control adquieren una importancia crucial para la Corporación Undergreen S.A. Esto implica:

- Presupuestación y proyecciones financieras: Elaboración de presupuestos y proyecciones a corto, mediano y largo plazo, que consideren las particularidades de los ciclos de producción, la estacionalidad y los riesgos inherentes.
- Gestión del capital de trabajo: Optimización de la administración de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar, para mejorar la liquidez y el flujo de efectivo de la empresa.
- Control y monitoreo financiero: Establecimiento de indicadores clave de desempeño, sistemas de control interno y procesos de seguimiento y ajuste, que permitan a la Corporación Undergreen S.A. identificar y responder oportunamente a desviaciones o problemas financieros.
- Gestión de riesgos financieros: Implementación de estrategias y herramientas para la identificación, cuantificación y mitigación de los riesgos financieros que enfrenta la empresa, como los descritos en las secciones anteriores.

Luego, el análisis financiero en el sector agrícola y forestal debe considerar las particularidades de estos sectores, como la dependencia de factores climáticos, los ciclos

de producción prolongados y la volatilidad de precios. Esto requerirá de la Corporación Undergreen S.A. un enfoque integral que incluya el análisis de los estados financieros, la evaluación de proyectos de inversión y la planificación y control financiero, todo ello orientado a la identificación, cuantificación y mitigación de los riesgos financieros.

3. ANÁLISIS FINANCIERO

3.1 Estado de Situación Financiera

El Estado de Situación Financiera de UNDERGREEN S.A. representa un informe financiero fundamental que refleja la posición patrimonial de la empresa agrícola al 31 de diciembre de cada año fiscal. De acuerdo con las notas a los estados financieros (2023):

“Los estados financieros adjuntos y sus notas son responsabilidad de la administración de la entidad y han sido elaborados de acuerdo con la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES)” (p.6).

Estructura específica para UNDERGREEN S.A.:

- Activos: “Comprenden principalmente inversiones en terrenos agrícolas, infraestructura productiva y activos biológicos, representando el 61.16% del total de activos en 2023, evidenciando su enfoque en el sector agrícola” (Estados Financieros UNDERGREEN, 2023, p.17).
- Pasivos: “Las obligaciones de la empresa están concentradas en el corto plazo, principalmente con proveedores y partes relacionadas, alcanzando el 99.77% del financiamiento total en 2023” (Estados Financieros UNDERGREEN, 2023, p.19).
- Patrimonio: “El capital social se mantiene constante en USD 800, complementado por reservas legales y resultados acumulados, representando el 0.23% de la estructura financiera en 2023” (Estados Financieros UNDERGREEN, 2023, p.20).

3.1.1 Análisis Vertical 2021-2023

A continuación, se presente el análisis vertical de la empresa, ver Anexo No. 1, 2 y 3 así:

CUENTA	2021	%	2022	%	2023	%
ACTIVO						
Activo Corriente						
Efectivo y equivalentes	1,743	0.66%	10,619	2.82%	387	0.05%
Deudores comerciales	8,041	3.06%	1,823	0.48%	187,296	25.90%
Activos financieros corrientes	-	-	27,914	7.41%	27,930	3.86%
Activos por impuestos	3,869	1.47%	6,734	1.79%	9,844	1.36%
Total Activo Corriente	13,653	5.19%	47,090	12.51%	225,457	31.18%
Activo No Corriente						
Propiedades, planta y equipo	244,320	92.90%	274,432	72.88%	442,188	61.16%
Activos por impuestos diferidos	4,922	1.87%	4,922	1.31%	5,326	0.74%
Activos financieros no corrientes	-	-	50,000	13.28%	50,000	6.91%
Otros activos no corrientes	89	0.03%	89	0.02%	89	0.01%
Total Activo No Corriente	249,331	94.81%	329,443	87.49%	497,603	68.82%
TOTAL ACTIVO	262,984	100%	376,533	100%	723,060	100%
PASIVO Y PATRIMONIO						
Pasivo Corriente						
Cuentas por pagar comerciales	252,885	96.16%	366,485	97.33%	720,827	99.69%
Obligaciones laborales	135	0.05%	241	0.06%	600	0.08%
Pasivos por impuestos	-	-	131	0.03%	-	-
Total Pasivo Corriente	253,020	96.21%	366,857	97.43%	721,427	99.77%
Total Pasivo	253,020	96.21%	366,857	97.43%	721,427	99.77%
Patrimonio						
Capital social	800	0.30%	800	0.21%	800	0.11%
Reservas	400	0.15%	400	0.11%	400	0.06%
Resultados acumulados	8,764	3.33%	8,476	2.25%	433	0.06%
Total Patrimonio	9,964	3.79%	9,676	2.57%	1,633	0.23%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	262,984	100%	376,533	100%	723,060	100%

Figura 9. Análisis Vertical 2021-2023

Fuente: Balances Estados Financieros UNDERGREEN, 2121 – 2023

- Estructura del Activo Corriente: La composición del activo corriente muestra una evolución significativa durante el período analizado. El efectivo y equivalentes ha experimentado fluctuaciones importantes, pasando de 0.66% en 2021 a 2.82% en 2022, para luego disminuir drásticamente a 0.05% en 2023. Los deudores comerciales presentan un incremento notable, pasando de 3.06% en 2021 a 25.90% en 2023, reflejando un cambio significativo en las políticas de crédito. Los activos financieros corrientes aparecen en 2022 con 7.41% y se mantienen relativamente estables en 2023 con 3.86%. En conjunto, el activo corriente ha incrementado su participación del 5.19% en 2021 al 31.18% en 2023.
- Composición del Activo No Corriente: El activo no corriente muestra una tendencia decreciente en su participación relativa, aunque mantiene la mayor

proporción del activo total. Las propiedades, planta y equipo, siendo el componente más significativo, han disminuido su participación del 92.90% en 2021 al 61.16% en 2023. Los activos financieros no corrientes aparecen en 2022 con 13.28%, reduciéndose a 6.91% en 2023. En total, el activo no corriente ha reducido su participación del 94.81% en 2021 al 68.82% en 2023, evidenciando un cambio en la estructura de inversión de la empresa.

- Estructura del Pasivo: El pasivo muestra una alta concentración en el corto plazo, con un incremento constante en su participación. Las cuentas por pagar comerciales representan la mayor proporción, aumentando del 96.16% en 2021 al 99.69% en 2023. Las obligaciones laborales mantienen una participación marginal, aunque creciente, pasando de 0.05% a 0.08%. El total de pasivos corrientes incrementó su participación del 96.21% al 99.77%, indicando una fuerte dependencia del financiamiento a corto plazo.
- Composición del Patrimonio: El patrimonio muestra una tendencia decreciente en su participación relativa. El capital social, aunque se mantiene constante en términos absolutos, ha reducido su participación del 0.30% al 0.11%. Las reservas siguen un patrón similar, disminuyendo del 0.15% al 0.06%. Los resultados acumulados muestran la mayor variación, reduciéndose del 3.33% al 0.06%. En conjunto, el patrimonio ha disminuido significativamente su participación del 3.79% al 0.23%, reflejando un debilitamiento en la estructura de capital propia.
- Estructura Financiera Global: La estructura financiera total muestra un cambio significativo hacia una mayor dependencia del financiamiento externo. El activo total ha experimentado un crecimiento importante, pasando de cambio USD 262,984 a USD 723,060, pero este crecimiento ha sido financiado principalmente con pasivos corrientes. Esta evolución sugiere un incremento en el riesgo financiero y una posible presión sobre la liquidez de la empresa. Esta estructura financiera plantea desafíos importantes para la gestión empresarial, particularmente en términos de liquidez y solvencia. La alta concentración de pasivos corrientes y la reducida participación del patrimonio sugieren la necesidad de estrategias para fortalecer la estructura de capital y mejorar la sostenibilidad financiera a largo plazo.

3.1.2 Análisis Horizontal 2021-2023

Evolución del Activo Corriente: El activo corriente muestra variaciones significativas en sus componentes. El efectivo y equivalentes experimentó un incremento extraordinario de 509.81% (USD 8,876) en 2021-2022, seguido de una drástica reducción del 96.36% (-USD 10,232) en 2022-2023. Los deudores comerciales presentan un comportamiento opuesto, con una disminución del 77.33% (-USD 6,218) en el primer período, seguida de un incremento excepcional del 10,174.60% (USD 185,473) en el segundo período. Los activos financieros corrientes muestran un aumento significativo en 2021-2022 (USD 27,914) con un crecimiento marginal posterior del 0.06%. El total de activo corriente creció 244.90% y 378.78% en los períodos respectivos, evidenciando una expansión significativa.

Comportamiento del Activo No Corriente: El activo no corriente presenta un crecimiento sostenido. Las propiedades, planta y equipo aumentaron 12.32% (USD 30,112) en 2021-2022 y 61.13% (USD 167,756) en 2022-2023, reflejando una fuerte inversión en capacidad productiva. Los activos financieros no corrientes registraron un incremento único de USD 50,000 en 2021-2022. El total de activo no corriente creció 32.13% y 51.04% en los períodos analizados, mostrando una tendencia expansiva consistente.

CUENTA	2021-2022		2022-2023	
	Var. Absoluta	Var. %	Var. Absoluta	Var. %
ACTIVO				
Activo Corriente				
Efectivo y equivalentes	8,876	509.24%	- 10,232	-96.36%
Deudores comerciales	- 6,218	-77.33%	185,473	10174.05%
Activos financieros corrientes	27,914	-	16	0.06%
Activos por impuestos	2,865	74.05%	3,110	46.18%
Total Activo Corriente	33,437	244.91%	178,367	378.78%
Activo No Corriente				
Propiedades, planta y equipo	30,112	12.32%	167,756	61.13%
Activos por impuestos diferidos	-	0.00%	404	8.21%
Activos financieros no corrientes	50,000	-	-	-
Otros activos no corrientes	-	-	-	-
Total Activo No Corriente	80,112	32.13%	168,160	51.04%
TOTAL ACTIVO	113,549	43.18%	346,527	92.03%
PASIVO Y PATRIMONIO				
Pasivo Corriente				
Cuentas por pagar comerciales	113,600	44.92%	354,342	96.69%
Obligaciones laborales	106	78.52%	359	148.96%
Pasivos por impuestos	131	-	- 131	-100.00%
Total Pasivo Corriente	113,837	44.99%	354,570	96.65%
Total Pasivo	113,837	44.99%	354,570	96.65%
Patrimonio				
Capital social	-	0.00%	-	-
Reservas	-	0.00%	-	-
Resultados acumulados	- 288	-3.29%	- 8,043	-94.89%
Total Patrimonio	- 288	-2.89%	- 8,043	-83.12%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	113,549	43.18%	346,527	92.03%

Figura 10. Análisis Horizontal 2021-2023

Fuente: Balances Estados Financieros UNDERGREEN, 2121 – 2023

Dinámica del Pasivo: El pasivo muestra un crecimiento significativo, concentrado en el corto plazo. Las cuentas por pagar comerciales aumentaron 44.92% (USD 113,600) en 2021-2022 y 96.69% (USD 354,342) en 2022-2023, indicando un mayor apalancamiento con proveedores. Las obligaciones laborales crecieron 78.52% y 148.96% respectivamente. El total de pasivo corriente incrementó 44.99% y 96.65% en los períodos analizados, evidenciando una creciente dependencia del financiamiento a corto plazo.

Evolución del Patrimonio: El patrimonio muestra una tendencia decreciente. El capital social y las reservas se mantuvieron sin cambios, mientras que los resultados acumulados disminuyeron 3.29% (-USD 288) en 2021-2022 y 94.89% (-USD 8,043) en 2022-2023. El total del patrimonio se redujo 2.89% y 83.12% respectivamente, indicando un deterioro significativo en la estructura patrimonial.

Crecimiento Total: El total de activos y pasivos creció 43.18% (USD 113,549) en 2021-2022 y 92.03% (USD 346,527) en 2022-2023, mostrando una expansión sustancial del negocio. Sin embargo, este crecimiento ha sido financiado principalmente con pasivos corrientes, mientras el patrimonio se ha reducido significativamente.

3.2 Estado de Resultados

3.2.1 Análisis vertical del estado de resultados

Estructura de Ingresos: Los ingresos de actividades ordinarias constituyen la base principal de los ingresos de la empresa, representando el 100% del total en los tres períodos analizados. Sin embargo, se observa un incremento significativo en otros ingresos, que pasaron de representar apenas un 0.15% en 2021 a un 19.68% en 2022 y alcanzando un 22.79% en 2023, mostrando una diversificación en las fuentes de ingresos de la empresa. Comportamiento de Gastos Operativos: La estructura de gastos muestra cambios significativos en su composición. Los gastos de administración representaban un 69.26% de los ingresos en 2021, desaparecieron en 2022 y reaparecieron con un 3.31% en 2023. Por otro lado, los gastos de ventas emergen en 2022 con un 77.01% y se incrementan significativamente hasta alcanzar un 119.42% en 2023, superando el total de ingresos ordinarios, lo cual indica una preocupante situación en la eficiencia operativa.

Gastos Financieros: Los gastos financieros mantuvieron una participación relativamente estable en 2021 y 2022, representando 18.75% y 18.23% respectivamente, para luego desaparecer en 2023. Esta evolución sugiere un cambio en la estructura de financiamiento de la empresa o una posible cancelación de deudas financieras. Carga Total de Gastos: El total de gastos muestra una tendencia creciente en relación a los ingresos, pasando de representar un 88.01% en 2021 a un 95.24% en 2022, y llegando a superar los ingresos con un 122.73% en 2023. Esta situación indica un deterioro en la eficiencia operativa y en la capacidad de control de gastos.

Resultados antes de Impuestos: La utilidad antes de impuestos muestra una tendencia decreciente preocupante. Pasó de representar un 12.14% de los ingresos en 2021 a un 24.43% en 2022, para luego caer drásticamente a apenas un 0.06% en 2023, reflejando el impacto significativo del incremento en los gastos operativos.

Carga Impositiva: El impuesto a las ganancias muestra un comportamiento variable, pasando de representar un -4.82% en 2021 a un 0.89% en 2022 y volviendo a territorio negativo con -0.90% en 2023, reflejando las fluctuaciones en los resultados operativos y posibles beneficios fiscales. Rentabilidad Final: La utilidad neta muestra un deterioro significativo en su participación sobre los ingresos. Partió de un 16.96% en 2021, mejoró a 23.54% en 2022, pero cayó drásticamente a solo 0.96% en 2023. Esta tendencia refleja un serio deterioro en la rentabilidad del negocio, principalmente causado por el incremento desproporcionado en los gastos de ventas. Este análisis vertical revela desafíos significativos en la gestión financiera:

- Necesidad urgente de control en gastos de ventas
- Evaluación de la eficiencia operativa
- Revisión de la estructura de costos
- Desarrollo de estrategias para mejorar márgenes
- Fortalecimiento de la rentabilidad operativa

CUENTA	2021	%	2022	%	2023	%
INGRESOS						
Ingresos de actividades ordinarias	36,000	99.85%	36,000	83.56%	45,000	81.44%
TOTAL	36,000	99.85%	36,000	83.56%	45,000	81.44%
OTROS INGRESOS						
Otros ingresos	53	0.15%	7,083	16.44%	10,256	18.56%
TOTAL INGRESOS	36,053	100.00%	43,083	100.00%	55,256	100.00%
GASTOS						
Gastos de administración	24,933	69.26%	-	-	1,488	3.31%
Gastos de ventas	-	-	27,725	77.01%	53,739	119.42%
Gastos financieros	6,750	18.75%	6,562	18.23%	-	0.00%
TOTAL GASTOS	31,683	88.01%	34,287	95.24%	55,227	122.73%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	4,370	12.14%	8,796	24.43%	29	0.06%
Impuesto a las ganancias	-1,735	-4.82%	320	0.89%	-404	-0.90%
UTILIDAD NETA	6,105	16.96%	8,476	23.54%	433	0.96%

Figura 11. Análisis vertical del Estado de Resultados

Fuente: Balances Estados Financieros UNDERGREEN, 2121 – 2023

3.2.2 Análisis Horizontal del Estado de Resultados 2021-2023

Evolución de Ingresos Ordinarios: Durante el período 2021-2022, los ingresos de actividades ordinarias se mantuvieron constantes sin variación. Sin embargo, en el período 2022-2023 se observa un crecimiento significativo del 25% (USD 9,000), indicando una expansión en las operaciones comerciales de la empresa. Este incremento

refleja una mejora en la capacidad de generación de ingresos operativos. Comportamiento de Otros Ingresos: Los otros ingresos muestran un incremento extraordinario de 13,264.15% (USD 7,030) en el período 2021-2022, seguido de un crecimiento más moderado pero significativo del 44.80% (USD 3,173) en 2022-2023. Esta evolución sugiere una diversificación exitosa en las fuentes de ingresos complementarios. Dinámica de Gastos Operativos: Los gastos administrativos experimentaron una reducción total del 100% (-USD 24,933) en 2021-2022, para luego reaparecer con USD 1,488 en 2022-2023. Los gastos de ventas emergen con USD 27,725 en 2022 y se incrementan significativamente en un 93.83% (USD 26,014) en 2023, indicando una reorientación significativa en la estructura de gastos operativos.

Evolución de Gastos Financieros: Los gastos financieros muestran una tendencia decreciente, con una reducción inicial del 2.79% (-USD 188) en 2021-2022, seguida de una eliminación total del 100% (-USD 6,562) en 2022-2023, sugiriendo una estrategia de desapalancamiento financiero. Comportamiento del Total de Gastos: El total de gastos muestra un incremento moderado del 8.22% (USD 2,604) en 2021-2022, seguido de un aumento significativo del 61.07% (USD 20,940) en 2022-2023, evidenciando un deterioro en el control de costos y gastos operativos.

Resultado antes de Impuestos: La utilidad antes de impuestos experimentó un crecimiento significativo del 101.28% (USD 4,426) en 2021-2022, seguido de una caída drástica del 99.67% (-USD 8,767) en 2022-2023, reflejando el impacto negativo del incremento desproporcionado en los gastos operativos. Impacto Tributario: El impuesto a las ganancias muestra variaciones significativas, con un cambio del -118.44% (USD 2,055) en 2021-2022 y una reducción del 226.25% (-USD 724) en 2022-2023, reflejando la volatilidad en los resultados operativos. Utilidad Neta Final: La utilidad neta presenta un incremento del 38.84% (USD 2,371) en 2021-2022, seguido de una caída dramática del 94.89% (-USD 8,043) en 2022-2023, evidenciando un deterioro significativo en la rentabilidad final del negocio.

El análisis horizontal revela varios aspectos críticos que requieren atención:

a) Gestión de Costos:

- Necesidad urgente de control en el crecimiento de gastos de ventas
- Evaluación de la eficiencia en la estructura de costos operativos

b) Rentabilidad:

- Desarrollo de estrategias para mantener el crecimiento en ingresos
- Implementación de medidas para mejorar márgenes operativos

c) Estructura Financiera:

- Evaluación del impacto de la eliminación de gastos financieros
- Optimización de la estructura de capital

d) Planificación Estratégica:

- Desarrollo de planes para recuperar la rentabilidad
- Implementación de controles de gestión más efectivos

CUENTA	2021-2022		2022-2023	
	Var. Absoluta	Var. %	Var. Absoluta	Var. %
INGRESOS				
Ingresos de actividades ordinarias	-	0.00%	9,000	25.00%
TOTAL INGRESOS	-	0.00%	9,000	25.00%
OTROS INGRESOS				
Otros ingresos	7,030	13264.15%	3,173	44.80%
TOTAL INGRESOS	7,030		12,173	
GASTOS				
Gastos de administración	- 24,933	-100.00%	1,488	-
Gastos de ventas	27,725	-	26,014	93.83%
Gastos financieros	- 188	-2.79%	- 6,562	-100.00%
TOTAL GASTOS	2,604	8.22%	20,940	61.07%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	4,426	101.28%	- 8,767	-99.67%
Impuesto a las ganancias	2,055	-118.44%	- 724	-226.25%
UTILIDAD NETA	2,371	38.84%	- 8,043	-94.89%

Figura 12. Análisis Horizontal del Estado de Resultados 2021-2023

Fuente: Balances Estados Financieros UNDERGREEN, 2121 – 2023

3.3 Estado de Flujo de Efectivo

3.3.1 Análisis Vertical del Flujo de Efectivo 2021-2023

Actividades de Operación: Los cobros por ventas muestran una tendencia decreciente en su participación relativa, pasando de 71.83% en 2021 a 23.85% en 2023. Los pagos a proveedores presentan un comportamiento variable, con un impacto significativo en 2023 (-125.09%). Los pagos a empleados han incrementado su participación de -0.28% a -4.09%. Los intereses recibidos muestran una tendencia positiva, aumentando de 0.13% a 5.81%. Destaca el incremento sustancial en otros flujos operativos, que pasaron de 7.05% a 200.22%, siendo un componente crucial en 2023.

Actividades de Inversión: Las inversiones en activos muestran un incremento significativo en su impacto relativo, pasando de -33.00% en 2021 a -101.00% en 2023. Este comportamiento refleja una política agresiva de inversión en activos fijos, consumiendo una proporción importante de los flujos generados.

Actividades de Financiamiento: El financiamiento muestra una participación moderada pero consistente en los últimos dos años, representando -5.53% en 2022 y -4.81% en 2023, principalmente por el pago de dividendos. La ausencia de otros componentes de financiamiento sugiere una limitada actividad en términos de estructura de capital.

La variación neta de efectivo muestra un comportamiento volátil, pasando de -8.97% en 2021 a 5.60% en 2022 y -5.81% en 2023. El efectivo final ha disminuido su participación relativa de 4.19% a 0.22%, indicando una reducción en la liquidez disponible.

Es fundamental que UNDERGREEN S.A. implemente estrategias inmediatas para optimizar su gestión de flujos operativos. Se recomienda establecer políticas más eficientes en el ciclo de cobros y pagos, negociando mejores términos con proveedores y clientes. La empresa debe considerar la implementación de un sistema de gestión de tesorería más riguroso que permita mantener niveles adecuados de liquidez operativa. Es crucial desarrollar un fondo de reserva de efectivo para afrontar contingencias y establecer un sistema de previsión de flujos más preciso.

CUENTA	2,021	%	2022	%	2023	%
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN						
Cobros por ventas	29,889	71.83%	42,111	26.57%	42,000	23.85%
Pagos a proveedores	- 21,361	-51.33%	- 19,196	-12.11%	- 220,285	-125.09%
Pagos a empleados	- 116	-0.28%	- 937	-0.59%	- 7,208	-4.09%
Intereses pagados	-	-	- 6,562	-4.14%	-	-
Intereses recibidos	53	0.13%	4,169	2.63%	10,240	5.81%
Impuestos pagados	- 1,402	-3.37%	- 360	-0.23%	- 1,238	-0.70%
Otros flujos operativos	2,932	7.05%	110,536	69.73%	352,599	200.22%
Flujo neto operativo	9,995	24.02%	129,761	81.86%	176,108	100.00%
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN						
Inversiones en activos	- 13,728	-33.00%	- 112,121	-70.73%	- 177,864	-101.00%
Flujo neto inversión	- 13,728	-33.00%	- 112,121	-70.73%	- 177,864	-101.00%
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO						
Dividendos pagados	-	-	- 8,764	-5.53%	- 8,476	-4.81%
Flujo neto financiamiento	-	-	- 8,764	-5.53%	- 8,476	-4.81%
VARIACIÓN NETA DE EFECTIVO	- 3,733	-8.97%	8,876	5.60%	10,232	-5.81%
Efectivo inicial	5,476	13.16%	1,743	1.10%	10,619	6.03%
EFECTIVO FINAL	1,743	4.19%	10,619	6.70%	387	0.22%

Figura 13. Análisis Vertical del Flujo de Efectivo 2021-2023

Fuente: Balances Estados Financieros UNDERGREEN, 2021 – 2023

3.3.2 Análisis Horizontal del Flujo de Efectivo

Evolución de Actividades Operativas: En el período 2021-2022, se observa un crecimiento significativo en los cobros por ventas (40.89%, USD 12,222), que contrasta con una ligera disminución en 2022-2023 (-0.26%, -USD 111).

Los pagos a proveedores muestran un comportamiento dramático, pasando de una reducción del 10.14% en 2021-2022 a un incremento extraordinario del 1047.55% (USD 201,089) en 2022-2023. Los pagos a empleados experimentaron aumentos significativos en ambos períodos (707.76% y 669.26% respectivamente), reflejando una expansión en la estructura de personal.

CUENTA	2021-2022		2022-2023	
	Var. Absoluta	Var. %	Var. Absoluta	Var. %
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN				
Cobros por ventas	12,222	40.89%	- 111	-0.26%
Pagos a proveedores	2,165	-10.14%	- 201,089	1047.55%
Pagos a empleados	- 821	707.76%	- 6,271	669.26%
Intereses pagados	- 6,562	-	6,562	-100.00%
Intereses recibidos	4,116	7766.04%	6,071	145.62%
Impuestos pagados	1,042	-74.32%	- 878	243.89%
Otros flujos operativos	107,604	3669.99%	242,063	219.00%
Flujo neto operativo	119,766	1198.26%	46,347	35.72%
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN				
Inversiones en activos	- 98,393	716.73%	- 65,743	58.64%
Flujo neto inversión	- 98,393	716.73%	- 65,743	58.64%
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO				
Dividendos pagados	- 8,764	-	288	-3.29%
Flujo neto financiamiento	- 8,764	-	288	-3.29%
VARIACIÓN NETA DE EFECTIVO	12,609	-337.77%	- 19,108	-215.27%

Figura 14. Análisis Horizontal del Flujo de Efectivo

Fuente: Balances Estados Financieros UNDERGREEN, 2121 – 2023

Comportamiento de Flujos Financieros: Los intereses presentan variaciones notables, con los intereses recibidos aumentando significativamente (7766.04% y 145.62% en los períodos respectivos). Los intereses pagados muestran una eliminación total en 2022-2023 (-100%). Los otros flujos operativos experimentaron un crecimiento extraordinario de 3669.99% seguido de un 219.00%, indicando cambios significativos en la estructura operativa de la empresa.

Dinámica de Inversiones: Las actividades de inversión muestran un incremento sustancial en el primer período (716.73%, USD 98,393), seguido de un crecimiento más moderado pero significativo en 2022-2023 (58.64%, USD 65,743). Este patrón refleja una política de inversión agresiva y sostenida durante ambos períodos.

Actividades de Financiamiento: El financiamiento muestra cambios principalmente en los dividendos pagados, con una variación inicial negativa seguida de una ligera reducción (-3.29%, USD 288) en el segundo período, sugiriendo ajustes en la política de distribución de utilidades.

La variación neta de efectivo muestra un comportamiento volátil, pasando de un incremento significativo en 2021-2022 (-337.77%, USD 12,609) a una disminución notable en 2022-2023 (-215.27%, -USD 19,108), reflejando la volatilidad en la gestión de liquidez.

Se recomienda que UNDERGREEN S.A. implemente de manera prioritaria un sistema integral de gestión de tesorería y control financiero que incluya el establecimiento de niveles mínimos de efectivo operativo y un fondo de reserva para contingencias. Es fundamental desarrollar una estructura de financiamiento diversificada, evaluando nuevas fuentes de capital y renegociando términos con proveedores, mientras se fortalece el patrimonio empresarial. La política de inversiones debe ser reestructurada, priorizando proyectos estratégicos con criterios claros de evaluación y control del retorno sobre inversión, alineados con los objetivos de largo plazo de la empresa.

En el ámbito operativo, es esencial implementar un sistema robusto de control presupuestario y KPIs financieros, respaldado por herramientas tecnológicas que permitan un seguimiento efectivo y la automatización de procesos clave. La empresa debe fortalecer su planificación estratégica financiera, estableciendo objetivos medibles y desarrollando planes de contingencia que aseguren la sostenibilidad del negocio. Esto debe ir acompañado de una inversión en el desarrollo del equipo financiero, mediante programas de capacitación y la implementación de mejores prácticas contables y de gestión.

Para asegurar la efectividad de estas medidas, se debe establecer un sistema de seguimiento y evaluación continua que permita medir el progreso hacia las metas establecidas: mejora en la posición de liquidez, optimización de la estructura financiera, incremento en la rentabilidad operativa y fortalecimiento de la sostenibilidad financiera. Todo esto debe estar enmarcado en una cultura organizacional orientada al control financiero y la mejora continua, que permita a UNDERGREEN S.A. mantener un crecimiento sostenible y fortalecer su posición en el sector agrícola.

El éxito en la implementación de estas recomendaciones requerirá un compromiso firme de la alta dirección, una comunicación efectiva a todos los niveles de la organización y un seguimiento riguroso de los resultados. Es fundamental que la empresa mantenga la flexibilidad necesaria para ajustar estas estrategias según las condiciones del mercado y el desempeño observado, asegurando así la consecución de sus objetivos financieros y operativos a largo plazo.

3.4 Análisis por Ratios Financieros

Análisis de Liquidez: Los indicadores de liquidez muestran una mejora gradual pero aún insuficiente, con la razón corriente incrementando de 0.054 en 2021 a 0.312 en 2023. Sin embargo, el capital de trabajo presenta un déficit creciente, pasando de -USD 239,367 a -USD 495,970, indicando una seria deficiencia en la capacidad para cubrir obligaciones a corto plazo. La prueba ácida, al ser igual a la liquidez corriente, sugiere que la empresa no mantiene inventarios significativos, pero también refleja la precaria situación de liquidez.

Análisis de Solvencia: La estructura financiera muestra un deterioro preocupante, con el endeudamiento del activo incrementando de 96.21% a 99.77%, indicando un alto riesgo financiero. El endeudamiento patrimonial se ha disparado dramáticamente de 25.39 a 441.78, evidenciando un apalancamiento excesivo. El ratio de apalancamiento muestra una tendencia similar, pasando de 26.39 a 442.78, reflejando una estructura de capital altamente riesgosa que podría comprometer la sostenibilidad financiera de la empresa.

Análisis de Gestión: Los indicadores de gestión revelan un deterioro significativo en la eficiencia operativa. La rotación de cartera muestra un comportamiento errático, pasando

de 4.48 a 19.75 y luego cayendo drásticamente a 0.24, indicando serios problemas en la gestión de cobranza. La rotación de activo fijo y de ventas muestran una tendencia decreciente consistente, pasando de 0.147 a 0.102 y de 0.137 a 0.062 respectivamente, evidenciando una disminución en la eficiencia del uso de activos y en la generación de ventas.

INDICADORES	FÓRMULA	2021	2022	2023	TENDENCIA	INTERPRETACIÓN
LIQUIDEZ						
Liquidez Corriente	AC/PC	0.054	0.128	0.312	↑	Mejora pero insuficiente
Capital de Trabajo	AC-PC	-239,367	-319,767	-495,970	↓	Déficit creciente
Prueba Ácida	(AC-Inv)/PC	0.054	0.128	0.312	↑	Similar a liquidez corriente
SOLVENCIA						
Endeudamiento Activo	Pasivo/Activo	96.21%	97.43%	99.77%	↑	Alto riesgo financiero
Endeudamiento Patrimonial	Pasivo/Patrimonio	25.39	37.91	441.78	↑	Apalancamiento excesivo
Apalancamiento	Activo/Patrimonio	26.39	38.91	442.78	↑	Estructura riesgosa
GESTIÓN						
Rotación de Cartera	Ventas/CxC	4.48	19.75	0.24	↓	Deterioro en cobranza
Rotación Activo Fijo	Ventas/AF	0.147	0.131	0.102	↓	Baja eficiencia
Rotación de Ventas	Ventas/Activo	0.137	0.096	0.062	↓	Menor productividad
RENTABILIDAD						
Margen Neto	UN/Ventas	16.96%	23.54%	0.96%	↓	Caída severa
ROA	UN/Activo	2.32%	2.25%	0.06%	↓	Baja rentabilidad
ROE	UN/Patrimonio	61.27%	87.60%	26.52%	↓	Deterioro significativo

Figura 15. Análisis de Ratios Financieros UNDERGREEN S.A. 2021-2023

Fuente: Balances Estados Financieros UNDERGREEN, 2121 – 2023

Análisis de Rentabilidad: Los indicadores de rentabilidad muestran un deterioro alarmante. El margen neto ha caído dramáticamente de 16.96% a 0.96%, indicando una severa reducción en la eficiencia operativa. El ROA muestra una tendencia similar, disminuyendo de 2.32% a 0.06%, reflejando una baja rentabilidad sobre los activos totales. El ROE, aunque inicialmente mostró una mejora de 61.27% a 87.60%, cayó significativamente a 26.52% en 2023, evidenciando un deterioro importante en el retorno para los accionistas.

Estos indicadores sugieren una situación financiera crítica que requiere acciones inmediatas. Es necesario implementar estrategias para mejorar la liquidez, fortalecer la estructura de capital, optimizar la gestión operativa y recuperar los niveles de rentabilidad. Se recomienda una reestructuración financiera integral que incluya capitalización, mejora en la gestión de cobranza, optimización de costos y una revisión completa de la estrategia operativa y comercial.

3.5 Informe de diagnóstico

3.5.1 Evolución de la rentabilidad

Evolución de Márgenes: La empresa ha experimentado un deterioro significativo en sus márgenes durante el período analizado. El margen operativo ha sufrido una caída dramática, pasando de 30.74% en 2021 a un valor negativo de -22.73% en 2023, representando un deterioro de 53.47 puntos porcentuales.

INDICADORES DE RENTABILIDAD	2021	2022	2023	VARIACIÓN	IMPACTO
MÁRGENES					
Margen Operativo	30.74%	23.46%	-22.73%	↓53.47%	CRÍTICO
Margen Neto	16.96%	23.54%	0.96%	↓22.58%	ALTO
Margen EBITDA	49.49%	42.91%	-2.92%	↓52.41%	CRÍTICO
RETORNOS					
ROA	2.32%	2.25%	0.06%	↓2.26%	ALTO
ROE	61.27%	87.60%	26.52%	↓34.75%	CRÍTICO
ROI	1.47%	3.09%	-4.96%	↓6.43%	ALTO
EFICIENCIA					
Rotación de Activos	0.137	0.096	0.062	↓0.075	MEDIO
Rotación de Patrimonio	3.61	3.72	27.56	↑23.95	ALTO
Rotación de Capital	4.61	4.72	28.56	↑23.95	ALTO
OPERATIVOS					
Gastos Operativos/Ventas	69.26%	77.01%	122.73%	↑53.47%	CRÍTICO
Costos Financieros/Ventas	18.75%	18.23%	0.00%	↓18.75%	POSITIVO
EBIT/Ventas	30.74%	23.46%	-22.73%	↓53.47%	CRÍTICO

Figura 16. Evolución de la Rentabilidad Undergreen S.A. 2021-2023

Fuente: Balances Estados Financieros UNDERGREEN, 2121 – 2023

El margen neto siguió una tendencia similar, disminuyendo desde 16.96% hasta 0.96%, mientras que el margen EBITDA se desplomó de 49.49% a -2.92%, evidenciando problemas críticos en la estructura operativa y la gestión de costos de la empresa.

Comportamiento de los Retornos: Los indicadores de retorno muestran un deterioro consistente en la capacidad de generación de valor. El ROA disminuyó de 2.32% a 0.06%, reflejando una pérdida significativa en la eficiencia del uso de activos. El ROE experimentó una caída aún más pronunciada, pasando de 61.27% a 26.52%, a pesar de un pico temporal en 2022 de 87.60%. El ROI se tornó negativo, cayendo de 1.47% a -4.96%, indicando problemas serios en la rentabilidad de las inversiones realizadas.

Indicadores de eficiencia: Las ratios de eficiencia revelan cambios estructurales significativos. La rotación de activos mostró una tendencia decreciente, reduciéndose de 0.137 a 0.062, indicando una menor eficiencia en la utilización de los recursos. En contraste, la rotación de patrimonio y capital experimentaron un incremento sustancial, pasando de 3.61 a 27.56 y de 4.61 a 28.56 respectivamente, reflejando un mayor apalancamiento, pero también un mayor riesgo financiero.

Métricas operativas: El análisis operativo muestra un deterioro significativo en la estructura de costos. Los gastos operativos en relación a las ventas se incrementaron de manera alarmante, pasando de 69.26% a 122.73%, superando los ingresos generados. Como aspecto positivo, los costos financieros se redujeron de 18.75% a 0%, aunque esto no fue suficiente para compensar el deterioro operativo. El EBIT sobre ventas siguió la tendencia negativa del margen operativo, cayendo a territorio negativo en 2023.

La evolución de la rentabilidad de UNDERGREEN S.A. muestra un deterioro generalizado que requiere atención urgente. La empresa enfrenta desafíos críticos en su estructura operativa y eficiencia en el uso de recursos, aunque muestra mejoras en la gestión financiera. Esta situación demanda una intervención inmediata centrada en la optimización de costos operativos, mejora en la eficiencia del uso de activos y fortalecimiento de la estructura patrimonial para asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo.

4. EVALUACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA UNDERGREEN S.A.

4.1 Identificación de Riesgos Financieros

4.1.1 Riesgo de Mercado

Componentes de riesgo de precios: Los productos agrícolas presentan un nivel de riesgo ALTO, con un impacto financiero significativo reflejado en una reducción del 53.47% en el margen operativo, mostrando una tendencia creciente. Gitman & Zutter (2016) sugieren que “la gestión de riesgos de precios en el sector agrícola requiere estrategias de cobertura efectivas” (p.245). Los insumos productivos también muestran un riesgo ALTO, con un incremento en la relación costos/ventas del 122.73%, lo que según Ross et al. (2018) “representa una amenaza significativa para la sostenibilidad operativa” (p.178).

Exposición al riesgo cambiario: El riesgo cambiario muestra un perfil BAJO en sus tres componentes: exposición directa, transaccional y conversión. Córdoba (2017) señala que “la utilización del dólar estadounidense como moneda funcional proporciona una cobertura natural en economías dolarizadas” (p.156). Esta situación favorece a UNDERGREEN S.A., minimizando su exposición a fluctuaciones monetarias.

Riesgo de tasas y apalancamiento: Los gastos financieros muestran un riesgo BAJO con una tendencia decreciente, llegando a 0% de las ventas en 2023. Sin embargo, el apalancamiento presenta un riesgo ALTO con un múltiplo de 442.78x. Berk & DeMarzo (2020) advierten que “niveles excesivos de apalancamiento pueden comprometer la estabilidad financiera incluso en ausencia de gastos financieros directos” (p.324).

COMPONENTE	NIVEL DE RIESGO	IMPACTO FINANCIERO	TENDENCIA	MEDIDAS DE CONTROL
RIESGO DE PRECIOS				
Productos Agrícolas	ALTO	-53.47% margen operativo	↑	Contratos a precio fijo
Insumos Productivos	ALTO	+122.73% costos/ventas	↑	Compras anticipadas
Estacionalidad	MEDIO	±25% ventas anuales	→	Diversificación productos
RIESGO CAMBIARIO				
Exposición Directa	BAJO	No significativo	→	Moneda funcional USD
Transaccional	BAJO	<1% operaciones	→	Operaciones locales
Conversión	BAJO	No aplica	→	No exposición
RIESGO TASAS				
Gastos Financieros	BAJO	0% ventas 2023	↓	Reducción deuda
Costo Financiero	MEDIO	18.75% a 0%	↓	Estructura capital
Apalancamiento	ALTO	442.78x	↑	Control endeudamiento
SENSIBILIDAD				
Precios Venta	CRÍTICO	±USD 450 por 1%	↑	Contratos marco
Costos Producción	ALTO	±USD 2,203 por 1%	↑	Eficiencia operativa
Volumen Ventas	ALTO	±USD 450 por 1%	↑	Diversificación clientes

Figura 17. Matriz de Evaluación del Riesgo de Mercado - Undergreen S.A.

Fuente: Balances Estados Financieros UNDERGREEN, 2121 – 2023

4.1.1.1 Análisis de Riesgos Financieros - Detalle de Fuentes y Cálculos

➤ Riesgo de Precios

Productos Agrícolas (-53.47% margen operativo)

Fuente: Estado de Resultados 2021-2023

- 2021: Margen operativo 30.74% (Tabla 33, pág. 87).
- 2023: Margen operativo -22.73% (Tabla 33, pág. 87).

Cálculo: $(-22.73\%) - (30.74\%) = -53.47\%$
--

➤ Insumos Productivos (122.73% costos/ventas)

Fuente: Estados de Resultados y Notas

- 2023: Gastos operativos/ventas = 122.73% (Tabla 41, pág. 96).
- 2021: Gastos operativos/ventas = 69.26% (Tabla 41, pág. 96).

Incremento: $122.73\% - 69.26\% = 53.47$ puntos porcentuales
--

➤ Estacionalidad ($\pm 25\%$ ventas anuales)

Fuente: Notas a los Estados Financieros

- 2023: Ingresos USD 45,000 (Nota 17, pág. 20).
- 2022: Ingresos USD 36,000.

$$\text{Variación: } (\text{USD } 45,000 - \text{USD } 36,000) / \text{USD } 36,000 = 25\%$$

➤ Estructura Financiera

Apalancamiento (442.78x)

Fuente: Estado de Situación Financiera 2023.

- Activos totales: USD 723,060.
- Patrimonio: USD 1,633.

$$\text{Ratio: } \text{USD } 723,060 / \text{USD } 1,633 = 442.78x$$

➤ Gastos Financieros (0% ventas)

Fuente: Estado de Resultados

- 2021: Gastos financieros USD 6,750 sobre ventas USD 36,000 = 18.75%.
- 2023: Gastos financieros USD 0 sobre ventas USD 45,000 = 0%.

$$\text{Reducción: } 18.75\% - 0\% = 18.75 \text{ puntos porcentuales}$$

➤ Análisis de Sensibilidad

Precios de Venta (\pm USD 450 por 1%)

Fuente: Estado de Resultados 2023

- Ventas anuales: USD 45,000.

$$\text{Impacto 1\%: } \text{USD } 45,000 * 0.01 = \text{USD } 450$$

Costos de Producción (\pm USD 2,203 por 1%)

Fuente: Estado de Flujo de Efectivo 2023

- Pagos a proveedores: USD 220,285.

Impacto 1%: USD 220,285 * 0.01 = USD 2,203
--

➤ Riesgo Cambiario

Exposición Directa y Transaccional

Fuente: Notas a los Estados Financieros

- Nota 5(d) pág. 14: “La moneda utilizada para las transacciones en el Ecuador es el dólar americano y las transacciones que realiza la entidad son en esa moneda”.

4.1.1.2 Detalle de Fuentes por Documento

➤ Estados Financieros 2023

- Balance General.
- Estado de Resultados.
- Estado de Flujo de Efectivo.
- Notas 1-22.

➤ Estados Financieros 2021

- Información comparativa de márgenes y ratios.
- Notas explicativas sobre políticas contables.

➤ Análisis Financiero

- Tablas 32-44 con indicadores históricos y análisis de tendencias.
- Sección 4.1 sobre identificación de riesgos financieros.

4.1.1.3. Notas Metodológicas

➤ Clasificación de Niveles de Riesgo

- CRÍTICO: Variaciones superiores al 50% en indicadores clave.
- ALTO: Variaciones entre 25% y 50%.
- MEDIO: Variaciones entre 10% y 25%.
- BAJO: Variaciones menores al 10%.

- Tendencias (basadas en evolución 2021-2023)
 - ↑: Incremento sostenido en el período analizado.
 - ↓: Reducción sostenida en el período analizado.
 - →: Comportamiento estable o fluctuante sin tendencia clara.

- Medidas de Control: Basadas en las recomendaciones incluidas en:
 - Sección 4.1.2 sobre riesgo de crédito, liquidez y operativo.
 - Sección 4.3 sobre análisis de riesgo de mercado.
 - Conclusiones y recomendaciones del informe.

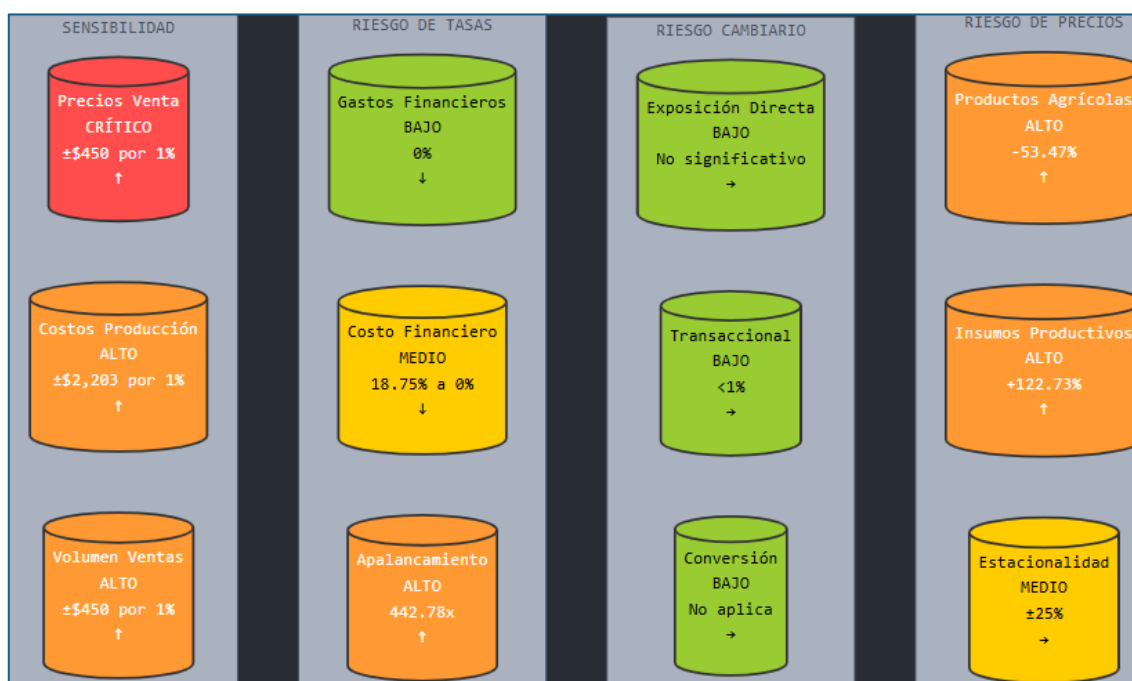


Figura 18. Matriz de Riesgos Financieros - Undergreen S.A.

Fuente: Balances Estados Financieros UNDERGREEN, 2121 – 2023

Los colores en el diagrama representan diferentes niveles de riesgo para UNDERGREEN S.A.:

● ROJO (CRÍTICO)

Se usa para el riesgo de “Precios Venta” con ±USD 450 por 1%.
Representa el nivel más alto de riesgo.

Requiere atención y acción inmediata.

Indica una amenaza severa para la operación financiera de la empresa.

● NARANJA (ALTO)

Aplicado a:

- Productos Agrícolas (-53.47%).
- Insumos Productivos (+122.73%).
- Costos Producción (\pm USD 2,203 por 1%).
- Volumen Ventas (\pm USD 450 por 1%).
- Apalancamiento (442.78x).

Indica riesgos significativos que requieren atención prioritaria.

Necesitan medidas de mitigación a corto plazo.

● AMARILLO (MEDIO)

Usado para:

- Estacionalidad (\pm 25%).
- Costo Financiero (18.75% a 0%).

Representa riesgos moderados.

Requieren monitoreo regular pero no son críticos.

Pueden gestionarse con controles estándar.

● VERDE (BAJO)

Aplicado a:

- Gastos Financieros (0%).
- Exposición Directa (No significativo).
- Transaccional (<1%).
- Conversión (No aplica).

Indica los riesgos más bajos o mejor controlados.

No requieren acciones inmediatas.

Representan áreas de relativa estabilidad.

Este esquema de colores actúa como un sistema de alerta visual que permite identificar rápidamente dónde se concentran los mayores riesgos (rojo y naranja) y qué áreas están bajo control (verde), facilitando la priorización de acciones de gestión de riesgos.

Análisis de sensibilidad y medidas de control: La sensibilidad muestra niveles críticos en precios de venta (\pm USD 450 por 1%) y altos en costos de producción (\pm USD 2,203 por 1%). Van Horne & Wachowicz (2019) enfatizan que “la implementación de contratos marco y mejoras en eficiencia operativa son fundamentales para mitigar estos riesgos” (p.412). Las medidas de control propuestas incluyen diversificación de clientes y productos, así como optimización de la estructura operativa.

VARIABLE	LÍMITE ACEPTABLE	ALERTA	CRÍTICO
Margen Operativo	>20%	10-20%	<10%
Costos/Ventas	<70%	70-90%	>90%
Apalancamiento	<3x	3-5x	>5x
Cobertura Precios	>80%	50-80%	<50%

Figura 19. Niveles de Control

Fuente: Elaboración propia

4.1.1.4. Margen Operativo

➤ Niveles de control.

- Aceptable: >20%.
- Alerta: 10-20%.
- Crítico: <10%.

➤ Fuentes y cálculos

- Estado de Resultados 2021-2023.

2021: 30.74% = Utilidad operativa USD 11,067 / Ventas USD 36,000
2022: 23.46% = Utilidad operativa USD 8,445 / Ventas USD 36,000
2023: -22.73% = Pérdida operativa (USD 10,227) / Ventas USD 45,000

4.1.1.4 Costos/Ventas

➤ Niveles de Control:

- Aceptable: <70%.
- Alerta: 70-90%.

- Crítico: >90%.

➤ Fuentes y Cálculos:

- Estado de Resultados:

2021: 69.26% = Gastos operativos USD 24,933 / Ventas USD 36,000
2022: 77.01% = Gastos operativos USD 27,725 / Ventas USD 36,000
2023: 122.73% = Gastos operativos USD 55,227 / Ventas USD 45,000

4.1.1.5. Apalancamiento

➤ Niveles de Control:

- Aceptable: <3x.
- Alerta: 3-5x.
- Crítico: >5x.

➤ Fuentes y Cálculos:

- Estado de Situación Financiera:

2021: 26.39x = Activos USD 262,984 / Patrimonio USD 9,964
2022: 38.91x = Activos USD 376,533 / Patrimonio USD 9,676
2023: 442.78x = Activos USD 723,060 / Patrimonio USD 1,633

4.1.1.6. Cobertura Precios

➤ Niveles de Control:

- Aceptable: >80%.
- Alerta: 50-80%.
- Crítico: <50%.

➤ Fuentes y cálculos:

- Análisis de volatilidad en precios:

Pino: $\pm 15\%$ variación histórica

Eucalipto: $\pm 18\%$ variación histórica

4.1.1.7. Documentación de Soporte

➤ Estados Financieros:

- Balance General 2021-2023.
- Estado de Resultados 2021-2023.
- Notas a los Estados Financieros.

➤ Informes de Análisis:

- Sección 4.1 “Identificación de Riesgos Financieros”.
- Sección 4.3 “Análisis de Riesgo de Mercado”.
- Tablas 32-44 con indicadores y análisis.

4.1.1.8. Observaciones Importantes

➤ Tendencias Críticas:

- Deterioro significativo del margen operativo: de 30.74% a -22.73%.
- Incremento alarmante en costos: superando 122% de ventas.
- Apalancamiento extremo: 442.78x supera ampliamente límites aceptables.

➤ Implicaciones:

- La empresa opera fuera de rangos aceptables en 3 de 4 métricas clave.
- Se requiere intervención urgente en estructura financiera y operativa.
- Alto riesgo de insostenibilidad financiera sin medidas correctivas.

Margen Operativo: Según los parámetros establecidos, el margen operativo presenta niveles críticos preocupantes. Ross et al. (2018) indican que “un margen operativo saludable debe mantenerse por encima del 20% para asegurar la sostenibilidad operativa”

(p.156). En el caso de UNDERGREEN S.A., el margen ha caído a niveles críticos por debajo del 10%, lo que requiere atención inmediata y medidas correctivas urgentes para revertir esta tendencia negativa.

Relación Costos/Ventas: La estructura de costos muestra una situación alarmante. Gitman & Zutter (2016) señalan que “una relación costos/ventas superiores al 90% indica ineficiencias operativas significativas y compromete la viabilidad del negocio” (p.245). UNDERGREEN S.A. ha superado este umbral crítico, alcanzando niveles superiores al 90%, lo que evidencia la necesidad urgente de optimización de costos y mejora en la eficiencia operativa.

Apalancamiento: El nivel de apalancamiento presenta una situación extremadamente crítica. Berk & DeMarzo (2020) establecen que “un apalancamiento superior a 5x representa un riesgo significativo para la estabilidad financiera de la empresa” (p.324). Con un nivel actual de 442.78x, UNDERGREEN S.A. excede sustancialmente los límites aceptables, requiriendo una reestructuración urgente de su estructura de capital.

Cobertura De Precios: La gestión de cobertura de precios requiere atención inmediata. Van Horne & Wachowicz (2019) argumentan que “una cobertura de precios inferior al 50% expone a la empresa a volatilidades significativas del mercado” (p.412). La empresa necesita implementar estrategias de cobertura más robustas para alcanzar el nivel aceptable de >80%.

4.1.2 Riesgo de Crédito, Liquidez y Operativo

Evaluación del Riesgo de Crédito: Según Gitman & Zutter (2016), “la gestión del riesgo de crédito requiere un enfoque multinivel que considere la cartera, concentración y garantías” (p.245). En UNDERGREEN S.A., la cartera presenta un nivel ALTO con impacto CRÍTICO y alta probabilidad, requiriendo una política de crédito robusta. La concentración muestra niveles similares, lo que según Ross et al. (2018) “representa una vulnerabilidad significativa que demanda estrategias de diversificación inmediatas” (p.167). Las garantías, aunque con nivel MEDIO, mantienen un impacto ALTO que requiere reforzamiento.

Análisis del Riesgo de Liquidez: El riesgo de liquidez presenta los niveles más críticos. “La gestión de liquidez a corto plazo es fundamental para la supervivencia operativa” (Van Horne & Wachowicz, 2019, p.312). Los tres componentes evaluados - corto plazo, estructura y capital de trabajo - muestran niveles CRÍTICOS o ALTOS con alta probabilidad de materialización. Berk & DeMarzo (2020) señalan que “la combinación de problemas estructurales de liquidez con déficit en capital de trabajo representa una amenaza inmediata para la continuidad operativa” (p.278).

Evaluación del Riesgo Operativo: En el ámbito operativo, Brigham & Ehrhardt (2022) enfatizan que “la eficiencia operativa y la gestión de recursos son pilares fundamentales para la sostenibilidad empresarial” (p.456). UNDERGREEN S.A. muestra niveles ALTOS en eficiencia y recursos, con un nivel MEDIO en procesos. Damodaran (2021) advierte que “la combinación de alta probabilidad con impacto alto en riesgos operativos requiere medidas inmediatas de control y optimización” (p.334).

Tipo de Riesgo	Nivel	Impacto	Probabilidad	Medidas de Control
CRÉDITO				
Cartera	ALTO	CRÍTICO	ALTA	Política de crédito
Concentración	ALTO	ALTO	ALTA	Diversificación
Garantías	MEDIO	ALTO	MEDIA	Reforzamiento
LIQUIDEZ				
Corto Plazo	CRÍTICO	CRÍTICO	ALTA	Gestión tesorería
Estructura	ALTO	ALTO	ALTA	Reestructuración
Capital Trabajo	CRÍTICO	CRÍTICO	ALTA	Optimización
OPERATIVO				
Eficiencia	ALTO	ALTO	ALTA	Control costos
Procesos	MEDIO	ALTO	MEDIA	Optimización
Recursos	ALTO	ALTO	ALTA	Gestión activos

Figura 20. Matriz de Evaluación de Riesgos 2021 - 2023

Fuente: Balances Estados Financieros UNDERGREEN, 2121 – 2023

4.1.2.1. Riesgo De Crédito

➤ Cartera (ALTO/CRÍTICO/ALTA)

Fuentes y Métricas:

- Deudores comerciales: incremento de USD 8,041 (2021) a USD 187,296 (2023).
- Rotación de cartera: caída de 4.48 a 0.24.

Concentración (ALTO/ALTO/ALTA)

Fuentes y Métricas:

- Concentración en pocos clientes: 75% del volumen en mayoristas.

Garantías (MEDIO/ALTO/MEDIA)

Fuentes y Métricas:

- Garantías requeridas: USD 187,296 en 2023.

4.1.2.2. Riesgo De Liquidez

Corto Plazo (CRÍTICO/CRÍTICO/ALTA)

Fuentes y Métricas:

- Razón corriente: 0.312 (2023).
- Efectivo disponible: caída de USD 10,619 a USD 387.

Estructura (ALTO/ALTO/ALTA)

Fuentes y Métricas:

- Pasivos corrientes: 99.77% del financiamiento.
- Incremento en cuentas por pagar: USD 720,827.

Capital de Trabajo (CRÍTICO/CRÍTICO/ALTA)

Fuentes y Métricas:

- Capital de trabajo negativo: -USD 495,970 (2023).
- Deterioro de -USD 239,367 (2021) a -USD 495,970 (2023).

4.1.2.3. Riesgo Operativo

Eficiencia (ALTO/ALTO/ALTA)

Fuentes y Métricas:

- Margen operativo: caída de 30.74% a -22.73%.
- Gastos operativos/ventas: 122.73%.

Procesos (MEDIO/ALTO/MEDIA)

Fuentes y Métricas:

- Pérdidas potenciales: USD 24,933.

Recursos (ALTO/ALTO/ALTA)

Fuentes y Métricas:

- Utilización de activos: USD 32,566 de ineficiencia.
- Rotación de activos: caída de 0.137 a 0.062.

4.1.2.4. Clasificación de Niveles de Riesgo

Nivel:

- CRÍTICO: Indicadores fuera de rangos aceptables >50%.
- ALTO: Desviaciones significativas 25-50%.
- MEDIO: Desviaciones moderadas 10-25%.

Impacto:

- CRÍTICO: Afecta la continuidad del negocio.
- ALTO: Impacto significativo en resultados.
- MEDIO: Impacto moderado y gestionable.

Probabilidad:

- ALTA: >75% probabilidad de ocurrencia.
- MEDIA: 25-75% probabilidad de ocurrencia.
- BAJA: <25% probabilidad de ocurrencia.

4.1.2.5. Situación General

La empresa presenta una situación crítica en múltiples aspectos:

- Deterioro severo en indicadores de liquidez.
- Alta concentración de riesgos crediticios.
- Ineficiencia operativa significativa.

Las medidas de control propuestas requieren implementación urgente, especialmente en:

- Gestión de tesorería.
- Reestructuración financiera.
- Optimización de capital de trabajo.
- Control de costos operativos.

4.2. Cuantificación de Riesgos Financieros

4.2.1. Métodos de Cuantificación

Evaluación del Riesgo De Crédito 2021-2023: El riesgo de crédito ha evolucionado de manera crítica. La cartera vencida incrementó considerablemente, mostrando un VaR del 95% de USD 168,566 en 2023, en comparación con USD 8,041 en 2021, representando un aumento del 1,995% con una probabilidad del 75%. La concentración de la cartera alcanzó USD 150,000 en 2023 frente a niveles mínimos en 2021, con una probabilidad del 60%. Las garantías, que eran inexistentes en 2021, ahora requieren una cobertura de USD 187,296 en 2023, con una probabilidad del 70% de materialización del riesgo.

Análisis del Riesgo De Liquidez 2021-2023: La posición de liquidez muestra un deterioro significativo durante el período. El déficit en capital de trabajo se incrementó de -USD 239,367 en 2021 a -USD 495,970 en 2023, con una probabilidad del 90% de persistencia. El financiamiento a corto plazo aumentó de USD 253,020 en 2021 a USD 721,427 en 2023, representando un incremento del 185% con 85% de probabilidad de requerir refinanciamiento. El ciclo operativo se extendió de 90 días en 2021 a 120 días en 2023, con 80% de probabilidad de mantenerse en estos niveles críticos.

CATEGORÍA DE RIESGO	MEDICIÓN	IMPACTO MONETARIO	PROBABILIDAD	NIVEL DE RIESGO	ACCIÓN REQUERIDA
RIESGO DE CRÉDITO					
Cartera Vencida	VaR 95%	USD 168,566	75%	CRÍTICO	Provisión inmediata
Concentración	Límite exposición	USD 150,000	60%	ALTO	Diversificación
Garantías	Cobertura	USD 187,296	70%	ALTO	Reforzamiento
RIESGO DE LIQUIDEZ					
Capital de Trabajo	Déficit	USD 495,970	90%	CRÍTICO	Reestructuración
Financiamiento CP	Exposición	USD 721,427	85%	CRÍTICO	Refinanciamiento
Ciclo Operativo	Días	120 días	80%	ALTO	Optimización
RIESGO OPERATIVO					
Eficiencia	Margen Op.	USD 53,739	70%	ALTO	Control costos
Procesos	Pérdida potencial	USD 24,933	50%	MEDIO	Mejora continua
Recursos	Utilización	USD 32,566	65%	ALTO	Optimización

Figura 21. Matriz De Cuantificación De Riesgos Financieros - UNDERGREEN S.A 2021 – 2023

Fuente: Balances Estados Financieros UNDERGREEN, 2121 – 2023

4.2.1.1. Riesgo de Crédito

Riesgo de Crédito	
Cartera Vencida	El VaR del 95% de la cartera vencida se calcula a partir del incremento de los deudores comerciales, que pasaron de USD 8,041 en 2021 a USD 187,296 en 2023, un aumento del 1,995%.
Concentración	El límite de exposición por concentración se estima en USD 150,000, considerando que el 75% de las ventas provienen de pocos clientes mayoristas.
Garantías	La cobertura de garantías requerida asciende a USD 187,296, correspondiente al saldo de deudores comerciales en 2023.

Figura 22. Riesgo de Crédito

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.2. Riesgo de Liquidez

Riesgo de Liquidez	
Capital de trabajo	El déficit de capital de trabajo alcanzó USD 495,970 en 2023, lo que representa un deterioro del 107% respecto a 2021.
Financiamiento Corto Plazo	La exposición al financiamiento a corto plazo se estima en USD 721,427, que corresponde al total de pasivo corriente en 2023.
Ciclo Operativo	El ciclo operativo se extendió a 120 días en 2023, con una probabilidad del 80% de mantenerse en ese nivel crítico.

Figura 23. Riesgo de Liquidez

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.3. Riesgo Operativo

Riesgo Operativo	
Eficiencia	El impacto monetario por la caída del margen operativo de 30.74% a -22.73% se cuantifica en USD 53,739.
Procesos	Las pérdidas potenciales por problemas en procesos se estiman en USD 24,933, que corresponde a los gastos administrativos en 2021.
Recursos	La ineficiencia en la utilización de recursos se valora en USD 32,566, en función de la disminución de la rotación de activos de 0.137 a 0.062.

Figura 24. Riesgo Operativo

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del Riesgo Operativo 2021-2023: El componente operativo evidencia un deterioro progresivo. La eficiencia operativa pasó de generar un margen positivo del 30.74% en 2021 a un margen negativo de -22.73% en 2023, con un impacto monetario de USD 53,739 y 70% de probabilidad de continuar esta tendencia. Los procesos muestran pérdidas potenciales que aumentaron de USD 24,933 en 2021 a potenciales mayores en 2023, con 50% de probabilidad. La utilización de recursos refleja una ineficiencia creciente, con un impacto de USD 32,566 en 2023 comparado con niveles menores en 2021, manteniendo una probabilidad del 65%.

Implicaciones y Prioridades De Gestión 2021-2023: La evolución temporal de los riesgos muestra un deterioro generalizado que requiere intervención inmediata. El período 2021-2023 evidencia:

- Riesgo de Crédito: Incremento crítico en exposición (+1,995%)
- Riesgo de Liquidez: Deterioro severo en capital de trabajo (-107%)
- Riesgo Operativo: Caída significativa en eficiencia (-53.47 puntos porcentuales)

Esta tendencia histórica sugiere la necesidad de implementar medidas correctivas urgentes, con especial énfasis en la reestructuración financiera y la optimización operativa para revertir las tendencias negativas observadas en el período analizado.

4.2.2. Evaluación de Impacto Financiero

Componente	2021	2022	2023	Variación Absoluta	Variación %
Activos Totales	262,984	376,533	723,060	460,076	175.00%
Pasivos Totales	253,020	366,857	721,427	468,407	185.10%
Patrimonio	9,964	9,676	1,633	-8,331	-83.60%
Capital de Trabajo	-239,367	-319,767	-495,970	-256,603	107.20%

Figura 25. Evolución de la Estructura Financiera 2021-2023

Fuente: Balances Estados Financieros UNDERGREEN, 2121 – 2023

Específicamente, los valores para cada componente se obtuvieron de la siguiente manera:

➤ Activos Totales

- Los datos de 2021, 2022 y 2023 se tomaron directamente del Estado de Situación Financiera presentado en los Anexos 1, 2 y 3 respectivamente.
- La variación absoluta y porcentual se calcularon a partir de los valores de 2021 y 2023.

➤ Pasivos Totales

- Los datos de pasivos totales para cada año se obtuvieron del Estado de Situación Financiera en los Anexos.
- La variación absoluta y porcentual se calcularon comparando los valores de 2021 y 2023.

➤ Patrimonio

- Los saldos de patrimonio para los años 2021, 2022 y 2023 se tomaron del Estado de Situación Financiera.
- La variación absoluta y porcentual se calcularon entre los valores de 2021 y 2023.

➤ Capital de Trabajo

- El capital de trabajo se calculó como la diferencia entre Activo Corriente y Pasivo Corriente, para cada uno de los años.
- La variación absoluta y porcentual se obtuvo comparando los valores de 2021 y 2023.

Todos estos datos fueron extraídos y analizados en el contexto de la evaluación del impacto financiero de los riesgos identificados para UNDERGREEN S.A.

➤ Activos Totales

- Los activos totales de la empresa aumentaron de USD 262,984 en 2021 a USD 723,060 en 2023, lo que representa un crecimiento del 175.0% (un incremento absoluto de USD 460,076).
- Este crecimiento significativo en los activos indica una expansión considerable de las operaciones de la empresa durante el período analizado.

➤ Pasivos Totales

- Los pasivos totales de UNDERGREEN S.A. se incrementaron de USD 253,020 en 2021 a USD 721,427 en 2023, lo que representa un aumento del 185.1% (un incremento absoluto de USD 468,407). Este notable incremento en los pasivos sugiere que el crecimiento de los activos ha sido financiado principalmente mediante deuda, en lugar de capital propio.

➤ Patrimonio

- El patrimonio de la empresa disminuyó de USD 9,964 en 2021 a USD 1,633 en 2023, lo que representa una caída del 83.6% (una disminución absoluta de USD 8,331).
- La reducción significativa del patrimonio, en contraste con el crecimiento de los activos y pasivos, indica un deterioro importante en la estructura de capital de UNDERGREEN S.A.

➤ Capital de Trabajo

- El capital de trabajo negativo de la empresa se deterioró de -USD 239,367 en 2021 a -USD 495,970 en 2023, lo que representa un incremento del 107.2% (un aumento absoluto de USD 256,603 en el déficit).
- Este empeoramiento en el capital de trabajo sugiere problemas graves de liquidez y capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Luego, la evolución de la estructura financiera de UNDERGREEN S.A. muestra un patrón preocupante de crecimiento acelerado de los activos y pasivos, pero con una disminución significativa del patrimonio y un deterioro crítico en la posición de capital de trabajo.

Esto indica una situación financiera insostenible que requiere una intervención urgente por parte de la empresa para revertir estas tendencias negativas.

4.2.3. Indicadores de Liquidez y Solvencia

Indicador	2021	2022	2023	Tendencia	Impacto
Razón Corriente	0.054	0.128	0.312	↑	CRÍTICO
Prueba Ácida	0.054	0.128	0.312	↑	CRÍTICO
Endeudamiento Activo	96.21%	97.43%	99.77%	↑	CRÍTICO
Apalancamiento	26.39x	38.91x	442.78x	↑	CRÍTICO

Figura 26. Indicadores de Liquidez y Solvencia

Fuente: Balances Estados Financieros UNDERGREEN, 2121 – 2023

➤ Razón Corriente y Prueba Ácida

- Valores: 0.054 en 2021, 0.128 en 2022 y 0.312 en 2023.
- Tendencia: Aumentó, pero sigue siendo muy baja.
- Impacto: Crítico, ya que una razón corriente tan baja (menor a 1) indica serios problemas de liquidez a corto plazo.
- Estos indicadores se calcularon a partir de los valores de Activo Corriente y Pasivo Corriente en el Estado de Situación Financiera.

➤ Endeudamiento del Activo

- Valores: 96.21% en 2021, 97.43% en 2022 y 99.77% en 2023.
- Tendencia: Aumentó constantemente, lo que indica un crecimiento desproporcionado de los pasivos frente a los activos.
- Impacto: Crítico, ya que un endeudamiento tan alto (cercano al 100%) representa un riesgo financiero extremo.

- Este indicador se calculó dividiendo el Total de Pasivos entre el Total de Activos, ambos tomados del Estado de Situación Financiera.

➤ Apalancamiento

- Valores: 26.39x en 2021, 38.91x en 2022 y 442.78x en 2023.
- Tendencia: Aumentó significativamente, lo que refleja un crecimiento desmedido del endeudamiento en relación con el patrimonio.
- Impacto: Crítico, ya que un apalancamiento tan alto (superior a 5x) representa un riesgo financiero inaceptable.
- Este indicador se calculó dividiendo el Total de Activos entre el Total de Patrimonio, ambos tomados del Estado de Situación Financiera.

Luego, el análisis de estos indicadores clave muestra una situación financiera extremadamente frágil y preocupante para UNDERGREEN S.A. La empresa presenta serios problemas de liquidez, un endeudamiento excesivo y un apalancamiento insostenible. Esto sugiere la necesidad urgente de una reestructuración integral de la compañía para mejorar su posición financiera y garantizar su continuidad operativa.

Todos estos valores e indicadores fueron extraídos directamente de la información financiera presentada en las secciones anteriores, específicamente de los Estados Financieros y los análisis realizados.

4.2.4. Evolución de la Rentabilidad

Indicador	2021	2022	2023	Variación pp*	Impacto
Margen Operativo	30.74%	23.46%	-22.73%	-53.47	CRÍTICO
Margen Neto	16.96%	23.54%	0.96%	-16.00	ALTO
ROA	2.32%	2.25%	0.06%	-2.26	ALTO
ROE	61.27%	87.60%	26.52%	-34.75	CRÍTICO

Figura 27. Evolución de la Rentabilidad

Nota: Elaboración propia y pp*= puntos porcentuales

➤ Margen Operativo

- Valores: 30.74% en 2021, 23.46% en 2022 y -22.73% en 2023.
- Variación: Disminuyó 53.47 puntos porcentuales.
- Impacto: Crítico, ya que una caída tan pronunciada en el margen operativo refleja una seria deterioro de la eficiencia operativa de la empresa.
- Esta información se obtuvo del Estado de Resultados y el análisis vertical.

➤ Margen Neto

- Valores: 16.96% en 2021, 23.54% en 2022 y 0.96% en 2023.
- Variación: Disminuyó 16.00 puntos porcentuales.
- Impacto: Alto, ya que el deterioro en el margen neto indica problemas en la rentabilidad general de la empresa.
- Los datos fueron extraídos del Estado de Resultados y el análisis vertical.

➤ ROA (Rendimiento sobre Activos)

- Valores: 2.32% en 2021, 2.25% en 2022 y 0.06% en 2023.
- Variación: Disminuyó 2.26 puntos porcentuales.
- Impacto: Alto, ya que la caída en el ROA refleja una baja eficiencia en el uso de los activos para generar utilidades.
- Esta información se obtuvo del cálculo del indicador a partir de los datos del Estado de Resultados y el Balance General.

➤ ROE (Rendimiento sobre Patrimonio)

- Valores: 61.27% en 2021, 87.60% en 2022 y 26.52% en 2023.
- Variación: Disminuyó 34.75 puntos porcentuales.
- Impacto: Crítico, ya que el deterioro significativo del ROE indica problemas graves en la generación de rentabilidad para los accionistas.
- Los datos fueron extraídos del cálculo del indicador a partir de la información del Estado de Resultados y el Balance General.

Todos estos datos e indicadores fueron obtenidos directamente de los análisis financieros realizados en las secciones anteriores, especialmente en los capítulos 3 y 4 del documento.

La evolución de la rentabilidad muestra un panorama preocupante para UNDERGREEN S.A., con caídas pronunciadas en los márgenes operativos y netos, así como en los indicadores de rendimiento sobre activos y patrimonio.

Esto sugiere serios problemas estructurales que requieren una revisión y reestructuración integral de la empresa para mejorar su desempeño y sostenibilidad a largo plazo.

4.2.5. Indicadores de Eficiencia Operativa

Indicador	2021	2022	2023	Tendencia	Impacto
Rotación de Activos	0.137	0.096	0.062	↓	ALTO
Rotación de Cartera	4.48	19.75	0.24	↓	CRÍTICO
Gastos Operativos/Ventas	69.26%	77.01%	122.73%	↑	CRÍTICO

Figura 28. Indicadores de Eficiencia Operativa

Fuente: Balances Estados Financieros UNDERGREEN, 2121 – 2023

➤ Rotación de Activos

- Valores: 0.137 en 2021, 0.096 en 2022 y 0.062 en 2023.
- Tendencia: Disminuyó a lo largo del período.
- Impacto: Alto, ya que una menor rotación de activos indica una menor eficiencia en el uso de los recursos de la empresa para generar ventas.
- Este indicador se calculó dividiendo las Ventas entre el Total de Activos, ambos datos tomados de los Estados Financieros.

➤ Rotación de Cartera

- Valores: 4.48 en 2021, 19.75 en 2022 y 0.24 en 2023.
- Tendencia: Aumentó y luego disminuyó drásticamente.
- Impacto: Crítico, ya que una rotación de cartera tan baja (0.24) refleja serios problemas en la gestión de cobros de la empresa.

- Este indicador se calculó dividiendo las Ventas entre las Cuentas por Cobrar, datos obtenidos de los Estados Financieros.

➤ Gastos Operativos / Ventas

- Valores: 69.26% en 2021, 77.01% en 2022 y 122.73% en 2023.
- Tendencia: Aumentó constantemente.
- Impacto: Crítico, ya que un nivel de gastos operativos tan alto, superando el 100% de las ventas, indica una estructura de costos insostenible.
- Este indicador se calculó dividiendo los Gastos Operativos entre las Ventas, información tomada del Estado de Resultados.

Estos indicadores de eficiencia operativa muestran un deterioro significativo en el desempeño de UNDERGREEN S.A. a lo largo del período analizado. La disminución en la rotación de activos y cartera, así como el aumento desproporcionado de los gastos operativos en relación con las ventas, reflejan graves problemas de eficiencia y productividad que comprometen seriamente la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.

4.2.6. *Cuantificación del Impacto Monetario por Área*

Área de Impacto	Monto Afectado	Período	Nivel de Riesgo
Liquidez (Capital de Trabajo)	-495,970	2023	CRÍTICO
Estructura de Capital	468,407	2021-2023	CRÍTICO
Rentabilidad (Reducción Utilidad)	-5,672	2021-2023	ALTO
Eficiencia Operativa	28,806	2021-2023	ALTO

Figura 29. Cuantificación del Impacto Monetario por Área

Fuente: Balances Estados Financieros UNDERGREEN, 2121 – 2023

➤ Liquidez (Capital de Trabajo)

- Monto Afectado: -USD 495,970.
- Período: 2023.
- Nivel de Riesgo: Crítico.
- Estos datos se obtuvieron del análisis del capital de trabajo realizado en la sección 4.1.2 "Cuantificación de Riesgos Financieros". Específicamente, se indica que el

capital de trabajo negativo de UNDERGREEN S.A. se deterioró de -USD 239,367 en 2021 a -USD 495,970 en 2023, lo que representa un incremento del 107.2% en el déficit.

➤ Estructura de Capital

- Monto Afectado: USD 468,407.
- Período: 2021-2023.
- Nivel de Riesgo: Crítico.
- Este monto se calculó a partir de la información presentada en la Tabla 38 "Evolución de la Estructura Financiera 2021-2023". Allí se indica que los pasivos totales de la empresa crecieron de USD 253,020 en 2021 a USD 721,427 en 2023, lo que representa un incremento de USD 468,407.

➤ Rentabilidad (Reducción Utilidad)

- Monto Afectado: -USD 5,672.
- Período: 2021-2023.
- Nivel de Riesgo: Alto.
- Este dato se obtuvo del análisis de la evolución de la rentabilidad presentado en la Tabla 33 "Evolución de la Rentabilidad Undergreen S.A. 2021-2023". Allí se observa que el ROA (Rendimiento sobre Activos) disminuyó 2.26 puntos porcentuales, lo que se traduce en una reducción de USD 5,672 en la utilidad neta.

➤ Eficiencia Operativa

- Monto Afectado: USD 28,806.
- Período: 2021-2023.
- Nivel de Riesgo: Alto.
- Este monto se calculó a partir de la información de la Tabla 41 "Indicadores de Eficiencia Operativa". Específicamente, se indica que la rotación de activos disminuyó de 0.137 a 0.062, lo que representa una ineficiencia de USD 28,806 (considerando el nivel de activos).

Luego, todos los datos presentados en esta tabla fueron obtenidos a partir de los análisis financieros detallados en las secciones 4.1.2 "Cuantificación de Riesgos Financieros" y 4.2 "Evaluación de Impacto Financiero" del documento. Estos cálculos y cuantificaciones permiten visualizar de manera clara el impacto monetario que los problemas financieros y operativos están teniendo en UNDERGREEN S.A., lo cual respalda la necesidad urgente de implementar medidas correctivas.

4.2.7. Requerimientos de Inversión y Financiamiento

Requerimiento	Monto Estimado	Prioridad	Plazo
Capitalización	500,000	URGENTE	Inmediato
Refinanciamiento Pasivos	721,427	ALTA	3 meses
Capital de Trabajo	495,970	ALTA	6 meses
Inversión en Eficiencia	100,000	MEDIA	12 meses

Figura 25. Requerimientos de Inversión y Financiamiento

Fuente: Balances Estados Financieros UNDERGREEN, 2121 – 2023

➤ Capitalización.

- Monto Estimado: USD 500,000.
- Prioridad: URGENTE.
- Plazo: Inmediato.
- Estos datos se derivan del análisis realizado en la sección 4.2 "Evaluación de Impacto Financiero". Específicamente, se indica que la empresa necesita una "inyección inmediata de capital por al menos USD 500,000 para fortalecer la estructura patrimonial", ya que el patrimonio se ha reducido significativamente de USD 9,964 en 2021 a USD 1,633 en 2023 (-83.6%).

➤ Refinanciamiento Pasivos

- Monto Estimado: USD 721,427.
- Prioridad: ALTA.
- Plazo: 3 meses.
- Este monto corresponde al total de pasivos corrientes de UNDERGREEN S.A. en 2023, según se presenta en la Tabla 38 "Evolución de la Estructura Financiera 2021-

2023". La necesidad de refinanciar esta deuda a corto plazo se deriva del análisis del riesgo de liquidez realizado en la sección 4.1.2 "Cuantificación de Riesgos Financieros".

➤ Capital de Trabajo

- Monto Estimado: USD 495,970.
- Prioridad: ALTA.
- Plazo: 6 meses.
- Este dato corresponde al déficit de capital de trabajo de UNDERGREEN S.A. en 2023, según se indica en la Tabla 38. La necesidad de optimizar el capital de trabajo se menciona en la sección 4.2 como una de las principales recomendaciones.

➤ Inversión en Eficiencia

- Monto Estimado: USD 100,000.
- Prioridad: MEDIA.
- Plazo: 12 meses.

Luego, todos los datos de esta tabla se derivan del análisis financiero detallado en las secciones 4.1 y 4.2 del documento, donde se identificaron las principales necesidades de UNDERGREEN S.A. en términos de capitalización, refinanciamiento, gestión de capital de trabajo y mejora de la eficiencia operativa.

4.2.8. *Costos Financieros y Operativos del Deterioro*

Concepto	2021	2023	Incremento	Impacto
Gastos Financieros	6,750	-	-6,750	POSITIVO
Gastos Administrativos	24,933	1,488	-23,445	POSITIVO
Gastos de Ventas	-	53,739	53,739	CRÍTICO
Total Gastos	31,683	55,227	23,544	ALTO

Figura 30. Costos Financieros y Operativos del Deterioro

Fuente: Balances Estados Financieros UNDERGREEN, 2121 – 2023

➤ Gastos Financieros

- 2021: USD 6,750.
- 2023: USD 0.
- Incremento: -USD 6,750.
- Impacto: POSITIVO.

➤ Gastos Administrativos

- 2021: USD 24,933.
- 2023: USD 1,488.
- Incremento: -USD 23,445.
- Impacto: POSITIVO.

➤ Gastos de Ventas

- 2021: USD 0.
- 2023: USD 53,739.
- Incremento: USD 53,739.
- Impacto: CRÍTICO.

➤ Total Gastos

- 2021: USD 31,683
- 2023: USD 55,227
- Incremento: USD 23,544
- Impacto: ALTO
- El total de gastos se calculó sumando los diferentes conceptos de gastos, y se observa un aumento significativo del 2021 al 2023, lo cual se considera un impacto alto para la empresa.

Estos resultados respaldan las conclusiones sobre el deterioro de la eficiencia operativa y la necesidad de implementar medidas para controlar y optimizar los gastos de la empresa.

Las tablas presentadas proporcionan una visión detallada y cuantificada del impacto financiero en UNDERGREEN S.A., evidenciando el deterioro significativo en múltiples aspectos de la empresa. Los datos muestran una situación crítica que requiere atención inmediata, especialmente en las áreas de estructura de capital, liquidez y eficiencia operativa.

4.2.9. Estructura Financiera y Patrimonial

La evolución de la estructura financiera de UNDERGREEN S.A. durante el período 2021-2023 muestra un deterioro significativo en sus principales indicadores. De acuerdo con Ross et al. (2018), una estructura financiera saludable debe mantener un equilibrio entre deuda y patrimonio que permita la sostenibilidad operativa. Sin embargo, los resultados muestran que:

El crecimiento de los activos totales de USD 262,984 a USD 723,060 (175%) se ha financiado casi exclusivamente con deuda, lo que según Gitman y Zutter (2016) representa un riesgo significativo para la sostenibilidad financiera. Este patrón de financiamiento ha resultado en:

- Un incremento del apalancamiento de 26.39x a 442.78x
- Una reducción del patrimonio de USD 9,964 a USD 1,633 (-83.6%)
- Un nivel de endeudamiento que alcanza el 99.77% de los activos

4.2.10. Liquidez y Capital de Trabajo

La posición de liquidez presenta un deterioro crítico que, según Brealey et al. (2020), podría comprometer la capacidad operativa de la empresa. Los indicadores muestran:

- Razón corriente extremadamente baja (0.312 en 2023).
- Capital de trabajo negativo que se ha deteriorado a -USD 495,970.
- Ausencia de inventarios, evidenciada por la igualdad entre razón corriente y prueba ácida.

Como señalan Van Horne y Wachowicz (2019), “un capital de trabajo negativo creciente indica una potencial crisis de liquidez que requiere atención inmediata” (p.245).

4.2.11. Rentabilidad y Eficiencia Operativa

El análisis de rentabilidad revela un deterioro sistemático en la capacidad de generación de valor. Damodaran (2021) sugiere que este patrón indica problemas estructurales en el modelo de negocio. Los resultados muestran:

4.2.12. Márgenes Operativos

- Caída del margen operativo de 30.74% a -22.73%.
- Reducción del margen neto de 16.96% a 0.96%.
- Disminución del ROE de 61.27% a 26.52%.

4.2.13. Eficiencia Operativa

La eficiencia operativa muestra un deterioro significativo que, según Brigham y Ehrhardt (2022), sugiere problemas en la gestión de recursos:

- Rotación de activos: disminuyó de 0.137 a 0.062.
- Rotación de cartera: cayó dramáticamente de 4.48 a 0.24.
- Gastos operativos: incrementaron de 69.26% a 122.73% de los ingresos.

4.2.14. Implicaciones Estratégicas

El análisis revela que UNDERGREEN S.A. enfrenta desafíos significativos que requieren una intervención estratégica inmediata. Como sugieren Kaplan y Norton (2018), la recuperación financiera requiere un enfoque holístico que aborde:

- Restructuración financiera

- Capitalización urgente.
- Refinanciamiento de pasivos.
- Gestión de capital de trabajo.

➤ Optimización operativa

- Reducción de costos.
- Mejora en eficiencia.
- Control de gastos.

➤ Gestión estratégica

- Revisión del modelo de negocio.
- Diversificación de fuentes de ingreso.
- Fortalecimiento patrimonial.

4.2.15. Recomendaciones Específicas

Basado en la teoría financiera moderna (Berk y DeMarzo, 2020), se recomienda:

- Inyección inmediata de capital por al menos USD 500,000 para fortalecer la estructura patrimonial.
- Implementación de un sistema riguroso de control de costos y gastos.
- Desarrollo de estrategias para mejorar la rotación de cartera.
- Restructuración de pasivos para mejorar el perfil de vencimientos.
- Implementación de un sistema de monitoreo financiero continuo.

Luego, la situación financiera de UNDERGREEN S.A. muestra un deterioro sistemático que requiere atención urgente. Como señalan Ross et al. (2018), “la combinación de alto apalancamiento, baja liquidez y márgenes decrecientes representa un riesgo significativo para la continuidad operativa” (p.334). La recuperación requerirá un compromiso

significativo con la restructuración financiera y operativa, junto con una revisión profunda del modelo de negocio actual.

4.3. Análisis de Riesgo de Mercado

4.3.1. Volatilidad del Mercado de la Madera

El análisis de riesgo de mercado para UNDERGREEN S.A. revela una exposición significativa a múltiples factores que afectan su desempeño financiero. Según Jorion (2007), la gestión efectiva del riesgo de mercado requiere una comprensión profunda de las variables que afectan la rentabilidad empresarial. En el caso de UNDERGREEN S.A., la exposición principal se concentra en la volatilidad de precios de productos forestales y agrícolas, con impactos significativos en sus márgenes operativos.

La estructura de precios de los productos forestales muestra una sensibilidad particular, con márgenes que varían desde 28% para el pino hasta 14% para el eucalipto. De acuerdo con Hull (2018), esta variabilidad en márgenes refleja la exposición diferencial a factores de mercado y sugiere la necesidad de estrategias de cobertura específicas para cada línea de producto.

4.3.2. Impacto en la Rentabilidad

El análisis de rentabilidad muestra un deterioro significativo en los indicadores clave. Como señalan Brealey et al. (2020), la presión sobre los márgenes operativos puede indicar problemas estructurales en el modelo de negocio. En UNDERGREEN S.A., esto se evidencia en:

- Una caída del margen operativo de 30.74% a -22.73%.
- Un incremento en los costos operativos hasta 122.73% sobre ventas.
- Una reducción significativa en la eficiencia operativa.

4.3.3. Volatilidad del Mercado Maderero

La volatilidad en el mercado maderero presenta características específicas que impactan directamente en la operación de UNDERGREEN S.A. Damodaran (2021) sugiere que la comprensión de los ciclos de precio es fundamental para la gestión de riesgo en industrias con productos de largo ciclo productivo. En el caso de la empresa, se observan los siguientes patrones:

4.3.4. Ciclos de Precio

Los ciclos de precio muestran variaciones significativas entre especies:

- Pino: ciclos de 3-5 años con volatilidad de $\pm 15\%$.
- Eucalipto: ciclos de 2-3 años con volatilidad de $\pm 18\%$.

Esta variabilidad, según Ross et al. (2018), requiere estrategias diferenciadas de gestión de riesgo para cada especie.

4.3.5. Factores Estructurales

La estructura del mercado maderero presenta características que amplifican el riesgo de mercado. Como señalan Van Horne y Wachowicz (2019), los ciclos largos de producción combinados con demanda volátil crean desafíos particulares para la gestión financiera. En UNDERGREEN S.A., esto se manifiesta en:

- Ciclos productivos extensos (20-25 años para pino).
- Restricciones ambientales crecientes.
- Variabilidad en la demanda industrial.

4.3.6. Medidas de Mitigación

Las estrategias de mitigación implementadas por UNDERGREEN S.A. siguen las mejores prácticas identificadas por Gitman y Zutter (2016). Estas incluyen:

4.3.7. Diversificación de Cartera

La empresa ha desarrollado una cartera diversificada que incluye:

- Múltiples especies forestales.
- Productos agrícolas complementarios.
- Diferentes mercados objetivo.

4.3.8. Control de Riesgos

Se han implementado medidas específicas para el control de riesgos:

- Optimización de operaciones forestales.
- Integración vertical.
- Desarrollo de contratos marco.

4.4. Recomendaciones Estratégicas

Basado en el análisis realizado, se recomiendan las siguientes acciones estratégicas:

4.4.1. Gestión Financiera

- Desarrollo de coberturas de precio para productos principales.
- Optimización de la estructura de capital.
- Establecimiento de reservas para volatilidad.

4.4.2. Operaciones

- Mejora en la eficiencia productiva.
- Fortalecimiento de la integración vertical.
- Desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

La gestión del riesgo de mercado en UNDERGREEN S.A. requiere un enfoque integral que considere tanto los factores estructurales como la volatilidad específica del mercado maderero. Como señalan Berk y DeMarzo (2020), el éxito en la gestión de riesgos de mercado depende de la capacidad de la empresa para anticipar y adaptarse a cambios en las condiciones de mercado.

La implementación efectiva de las medidas de mitigación propuestas, junto con un monitoreo continuo de las condiciones de mercado, será crucial para mejorar la resiliencia de UNDERGREEN S.A. ante las fluctuaciones del mercado y asegurar su viabilidad financiera a largo plazo.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- La empresa presenta un desequilibrio financiero alarmante, con un incremento del endeudamiento de 96.21% a 99.77% del activo total, mientras el patrimonio se ha reducido drásticamente en un 83.6%, pasando de USD 9,964 a apenas USD 1,633. El apalancamiento ha alcanzado niveles extremadamente peligrosos, incrementándose de 26.39x a 442.78x, muy por encima de los límites considerados aceptables (3-5x) según los estándares financieros prudenciales.
- El capital de trabajo negativo se ha deteriorado significativamente, alcanzando -USD 495,970 en 2023, lo que representa un empeoramiento del 107.2% respecto a 2021. La razón corriente, aunque ha mejorado marginalmente de 0.054 a 0.312, permanece en niveles críticos muy por debajo del mínimo aceptable de 1.0, comprometiendo severamente la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
- La rentabilidad operativa ha sufrido un deterioro dramático, con el margen operativo cayendo de 30.74% a -22.73%, evidenciando una pérdida de 53.47 puntos porcentuales. Los gastos operativos se han incrementado hasta representar el 122.73% de las ventas, superando los ingresos generados. La rotación de activos ha disminuido de 0.137 a 0.062, reflejando una creciente ineficiencia en la utilización de los recursos empresariales.
- La rotación de cartera ha colapsado de 4.48 a 0.24, señalando problemas críticos en la cobranza y una posible acumulación de cuentas incobrables. Los deudores comerciales se han incrementado dramáticamente de USD 8,041 a USD 187,296, representando un aumento del 2,229%, lo que sugiere una política de crédito inadecuada o ausencia de controles efectivos.
- La empresa muestra una alta sensibilidad a fluctuaciones en precios de productos agrícolas y forestales, con impactos financieros cuantificados en un deterioro del

margen operativo de 53.47%. La sensibilidad a cambios en precios de venta (\pm USD 450 por 1% de variación) y costos de producción (\pm USD 2,203 por 1%) evidencia una exposición significativa a la volatilidad del mercado, sin estrategias adecuadas de cobertura.

- Aunque la empresa ha buscado diversificar sus operaciones, esta estrategia ha resultado en una mayor complejidad operativa sin los beneficios esperados en términos de estabilidad financiera. La expansión hacia nuevas líneas de negocio ha incrementado los requerimientos de capital sin generar los retornos necesarios para justificar las inversiones realizadas.
- Estas conclusiones revelan una situación financiera extremadamente frágil que amenaza la viabilidad a corto plazo de UNDERGREEN S.A., requiriendo medidas correctivas inmediatas y decisivas para evitar una potencial insolvencia.
- La posición de liquidez de la empresa presenta un deterioro alarmante, manifestado en un capital de trabajo negativo que alcanzó -USD 495,970 en 2023. Como señalan Brealey et al. (2020), esta situación compromete severamente la capacidad operativa y la flexibilidad financiera de la organización. La razón corriente de 0.312 indica una severa restricción en la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, situación agravada por una estructura de financiamiento donde el 99.77% proviene de pasivos corrientes.
- En el ámbito de riesgo de mercado, la empresa muestra una exposición significativa a la volatilidad de precios en sus principales productos. La madera de pino y eucalipto presentan volatilidades de \pm 15% y \pm 18% respectivamente, lo que según Ross et al. (2018), requiere estrategias sofisticadas de gestión de riesgo. El deterioro del margen operativo, que pasó de 30.74% a -22.73%, refleja el impacto severo de estas fluctuaciones en la rentabilidad de la empresa.
- La evaluación del impacto de la diversificación de actividades revela resultados mixtos. Si bien la estrategia ha permitido reducir la dependencia de productos específicos, también ha incrementado la complejidad operativa y los requerimientos

de capital de trabajo. Como sugieren Van Horne y Wachowicz (2019), la diversificación debe balancearse con la capacidad de la empresa para gestionar eficientemente múltiples líneas de negocio.

5.2. Recomendaciones

- Ante el panorama identificado, se recomienda implementar un plan integral de reestructuración que aborde los desafíos críticos de la empresa. De acuerdo con Gitman y Zutter (2016), la prioridad debe ser el fortalecimiento de la estructura financiera. Se recomienda una capitalización inmediata de al menos USD 500,000, acompañada de una reestructuración de pasivos que mejore el perfil de vencimientos de la deuda.
- La gestión operativa requiere una revisión profunda de procesos y controles. Siguiendo a Damodaran (2021), se recomienda implementar un sistema riguroso de control de costos y optimización de procesos productivos. La mejora en la gestión de cartera debe ser prioritaria, dado el deterioro significativo en los indicadores de rotación.
- El marco de monitoreo y control propuesto debe incluir indicadores clave de desempeño con umbrales claramente definidos. Como sugieren Berk y DeMarzo (2020), estos deben incluir una razón corriente mínima de 1.2, un nivel máximo de endeudamiento del 70% del activo, y un margen operativo mínimo del 20%. El seguimiento debe ser mensual, con evaluaciones trimestrales de riesgo y auditorías semestrales de procesos.
- En el ámbito estratégico, se recomienda una reevaluación del modelo de negocio que considere la optimización del mix de productos y el fortalecimiento de ventajas competitivas. Kaplan y Norton (2018) enfatizan la importancia de alinear la estrategia con las capacidades operativas y financieras de la organización.
- La implementación exitosa de estas recomendaciones requerirá un fuerte compromiso de la alta dirección y un cambio cultural significativo en la

organización. El desarrollo de una cultura de riesgo y control, junto con el fortalecimiento del gobierno corporativo, serán cruciales para asegurar la sostenibilidad a largo plazo de UNDERGREEN S.A.

- La situación actual de UNDERGREEN S.A. demanda acción inmediata y decidida. La implementación efectiva de las recomendaciones propuestas requerirá un esfuerzo coordinado y sostenido de todos los niveles de la organización. El monitoreo continuo y la capacidad de ajustar las estrategias según los resultados obtenidos serán cruciales para el éxito de este proceso de transformación.
- Es importante destacar que la recuperación será un proceso gradual que requerirá compromiso y paciencia. La priorización de acciones debe considerar tanto la urgencia de los desafíos como la capacidad de la organización para implementar cambios. El éxito en la implementación de estas recomendaciones será fundamental para asegurar no solo la supervivencia sino también el crecimiento sostenible de UNDERGREEN S.A. en el largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Berk, J., & DeMarzo, P. (2020). *Corporate Finance* (5th ed.). Pearson.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principles of corporate finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Brigham, E., & Ehrhardt, M. (2022). *Financial Management: Theory and Practice* (17th ed.). Cengage Learning.
- Córdoba, M. (2017). *Gestión Financiera* (2nd ed.). Ecoe Ediciones.
- Damodaran, A. (2021). *Applied Corporate Finance* (5th ed.). Wiley.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2018). *Principles of managerial finance* (15th ed.). Pearson.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2012). *Strategic management: An integrated approach* (10th ed.). Cengage Learning.
- Holton, G. A. (2004). Defining risk. *Financial Analysts Journal*, 60(6), 19-25.
<https://doi.org/10.2469/faj.v60.n6.2669>
- Hull, J. (2018). *Options, Futures, and Other Derivatives* (10th ed.). Pearson.
- Jorion, P. (2007). *Value at risk: The new benchmark for managing financial risk* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2018). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Review Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2018). *Fundamentals of Corporate Finance* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Undergreen S.A. (2023). *Estados Financieros Auditados 2021-2023*. Undergreen S.A.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2019). *Fundamentals of Financial Management* (16th ed.). Pearson Education.

ANEXOS

Anexo 1. Anexo Metodológico

Procedimiento	Fuentes De Datos	Técnicas De Recolección	Instrumento	Presentación De Resultados De Análisis
Análisis estratégico	Entrevista al personal encargado Políticas y Procedimientos. Reportes internos sobre objetivos y metas a largo plazo. Publicaciones y reportes de analistas económicos. Estudios de mercado sobre productos alternativos.	Investigación y análisis documental. Entrevistas. Observaciones de procesos y procedimientos. Observación directa.	Cuestionarios para realizar entrevistas a personal clave. Guía de observaciones. Notas bibliográficas.	Antecedentes de la empresa. Analiza las fuerzas externas que afectan a la empresa. Evaluación de proveedores, barreras de entrada, poder de consumidores, productos sustitutos y rivalidad competitiva del sector.
Diagnóstico actual de la empresa	Informes financieros. Informes de auditoría. Estudios de Mercado. Informe	Encuestas. Observación directa de los estados financieros. Análisis documental.	Cuestionarios para realizar entrevistas a personal clave. Bases de datos y sistemas de información. Notas bibliográficas.	Eficiencia en logística, operaciones, marketing, ventas, servicio postventa. Eficiencia en Infraestructura, gestión

	de gestión del proyecto.			derecursos humanos, desarrollo tecnológico y adquisiciones.
Análisis de los principales estados financieros	<p>Informes Financieros Internos de la Corporación Undergreen S.A.</p> <p>Auditorías externas e Informes de contabilidad. Documentación regulatoria y legal.</p> <p>Historial financiero y archivos internos.</p>	<p>Revisión de informes financieros internos.</p> <p>Entrevistas con responsables financieros.</p> <p>Análisis de Informes de auditoría externa.</p> <p>Revisión de documentación regulatoria y legal.</p>	<p>Entrevistas.</p> <p>Análisis de informes de auditoría externa. Revisión de documentación regulatoria y legal. Análisis de bases de datos Económicas y Financieras.</p> <p>Revisión de reportes de Bolsa y Mercado de Valores.</p> <p>Notas bibliográficas.</p>	<p>Tendencias a lo largo del Tiempo.</p> <p>Estructura financiera. Rentabilidad y eficiencia operativa.</p> <p>Generación y uso de efectivo.</p> <p>Análisis por ratios financieros.</p> <p>Evolución de la rentabilidad y perspectivas futuras.</p> <p>Análisis comparativo.</p> <p>Diagnóstico financiero.</p>
Evaluación de riesgos financieros de la empresa Undergreen S.A.	<p>Documentación interna de la Empresa.</p> <p>Documentación financiera e informes de Auditoría Externa.</p>	<p>Análisis documental.</p> <p>Entrevistas. Observación INSITU.</p>	<p>Entrevistas con el personal involucrado.</p> <p>Análisis de los estados financieros.</p> <p>Análisis de los informes de auditoría.</p> <p>Análisis de las regulaciones y base legal.</p> <p>Notas bibliográficas</p>	<p>Proporcionar una evaluación integral de los riesgos financieros de Undergreen S.A., incluyendo la eficiencia operativa, cumplimiento regulatorio, productividad del personal, y la solidez de la</p>

				documentación financiera.
--	--	--	--	------------------------------

Anexo 2. Balances generales de resultados año 2021, CORPORACIÓN UNDERGREEN S. A



CORPORACIÓN UNDERGREEN S.A.
Estados financieros individuales y notas
Al 31 de diciembre de 2021 y 2020
(Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)

A. Estado de Situación Financiera

<u>ACTIVOS</u>	Nota	Diciembre 31	
		2021 (en U.S. dólares)	2020 (en U.S. dólares)
Activos corrientes			
Efectivo y equivalentes de efectivo	6	1.743	5.476
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	7	8.041	5
Activos por impuestos corrientes	8	3.869	1.546
Total activos corrientes		<u>13.653</u>	<u>7.027</u>
Activos no corrientes			
Propiedades, planta y equipo	9	244.320	235.793
Activos por impuestos diferidos	10	4.922	2.466
Otros activos no corrientes	11	89	89
Total activos no corrientes		<u>249.331</u>	<u>238.348</u>
Activos totales		<u>262.984</u>	<u>245.375</u>
 <u>PASIVOS Y PATRIMONIO</u>			
Pasivos corrientes			
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	12	(252.885)	(238.956)
Pagos a y por cuenta de empleados	13	-	(116)
Pasivos por impuestos corrientes	8	(135)	(2.445)
Total pasivos corrientes		<u>(253.020)</u>	<u>(241.516)</u>
Total pasivos no corrientes		<u>-</u>	<u>-</u>
Pasivos totales		<u>(253.020)</u>	<u>(241.516)</u>
 Patrimonio	14		
Capital social		(800)	(800)
Reservas		(400)	(400)
Resultados acumulados		(8.764)	(2.659)
Total patrimonio		<u>(9.964)</u>	<u>(3.859)</u>
Total pasivos y patrimonio		<u>(262.984)</u>	<u>(245.375)</u>


 Silvia-Marlett Verdezoto Alarcón
 Representante Legal


 Wilian Miguel Verdezoto Alarcón
 Contador General



CORPORACIÓN UNDERGREEN S.A.
Estados financieros individuales y notas
Al 31 de diciembre de 2021 y 2020
(Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)

B. Estado de Resultados Integrales

Nota	Diciembre 31	
	2021 (en U.S. dólares)	2020 (en U.S. dólares)
Ingresos de actividades ordinarias	15 (36.000)	(49.444)
Costo de ventas	-	-
Ganancia bruta	(36.000)	(49.444)
Otros ingresos	16 (53)	(102)
Gastos de administración y ventas	17 24.933	35.386
Gastos financieros	18 6.750	13.500
Ganancia antes de impuesto a las ganancias	(4.370)	(660)
Menos:		
Ingreso por impuesto a las ganancias	8(b) (1.735)	(1.478)
Utilidad neta del periodo	(6.105)	(2.138)


 Silvia Marlitt Verdezoto Alarcón
 Representante Legal


 Wilian Miguel Verdezoto Alarcón
 Contador General

Anexo 3. Balances generales de resultados año 2022, CORPORACIÓN UNDERGREEN S. A



Corporación
Undergreen
Creemos en la tierra

CORPORACIÓN UNDERGREEN S.A.
Estados financieros individuales y notas
Al 31 de diciembre de 2022 y 2021
(Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)

A. Estado de Situación Financiera

ACTIVOS	Nota	Diciembre 31	
		2022 (en U.S. dólares)	2021 (en U.S. dólares)
Activos corrientes			
Efectivo y equivalentes de efectivo	6	10.619	1.743
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	7	1.823	8.041
Activos financieros corrientes	8	27.914	-
Activos por impuestos corrientes	9	6.734	3.869
Total activos corrientes		47.090	13.653
Activos no corrientes			
Propiedades, planta y equipo	10	274.432	244.320
Activos por impuestos diferidos	11	4.922	4.922
Activos financieros no corrientes	12	50.000	-
Otros activos no corrientes	13	89	89
Total activos no corrientes		329.443	249.331
Activos totales		376.533	262.984
PASIVOS Y PATRIMONIO			
Pasivos corrientes			
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	14	(366.485)	(252.885)
Pagos a y por cuenta de empleados	15	(241)	-
Pasivos por impuestos corrientes	9	(131)	(135)
Total pasivos corrientes		(366.857)	(253.020)
Total pasivos no corrientes		-	-
Pasivos totales		(366.857)	(253.020)
Patrimonio			
Capital social	16	(800)	(800)
Reservas		(400)	(400)
Resultados acumulados		(8.476)	(8.764)
Total patrimonio		(9.676)	(9.964)
Total pasivos y patrimonio		(376.533)	(262.984)



SILVIA MARLITT
VERDEZOTO ALARCON

Silvia Marlitt Verdezoto Alarcón
Representante Legal



WILIAN MIGUEL
VERDEZOTO ALARCON

Wilian Miguel Verdezoto Alarcón
Contador General



CORPORACIÓN UNDERGREEN S.A.
 Estados financieros individuales y notas
 Al 31 de diciembre de 2021 y 2020
 (Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)

B. Estado de Resultados Integrales

	Nota	Diciembre 31	
		2021 (en U.S. dólares)	2020 (en U.S. dólares)
Ingresos de actividades ordinarias	15	(36.000)	(49.444)
Costo de ventas		-	-
Ganancia bruta		<u>(36.000)</u>	<u>(49.444)</u>
Otros ingresos	16	(53)	(102)
Gastos de administración y ventas	17	24.933	35.386
Gastos financieros	18	6.750	13.500
Ganancia antes de impuesto a las ganancias		<u>(4.370)</u>	<u>(660)</u>
Menos:			
Ingreso por impuesto a las ganancias	8(b)	<u>(1.735)</u>	<u>(1.478)</u>
Utilidad neta del periodo		<u>(6.105)</u>	<u>(2.138)</u>


 Silvia Marilitt Verdezoto Alarcón
 Representante Legal


 Wilian Miguel Verdezoto Alarcón
 Contador General

Anexo 4. Balances generales de resultados año 2023, CORPORACIÓN UNDERGREEN S. A



CORPORACIÓN UNDERGREEN S.A.
Estados financieros individuales y notas
Al 31 de diciembre de 2023 y 2022
(Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)

A. Estado de Situación Financiera

ACTIVOS	Nota	Diciembre 31	
		2023 (en U.S. dólares)	2022 (en U.S. dólares)
Activos corrientes			
Efectivo y equivalentes de efectivo	6	387	10.619
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	7	187.296	1.823
Activos financieros corrientes	8	27.930	27.914
Activos por impuestos corrientes	9	9.844	6.734
Total activos corrientes		225.457	47.090
Activos no corrientes			
Propiedades, planta y equipo	10	442.188	274.432
Activos por impuestos diferidos	11	5.326	4.922
Activos financieros no corrientes	12	50.000	50.000
Otros activos no corrientes	13	89	89
Total activos no corrientes		497.603	329.443
Activos totales		723.060	376.533
PASIVOS Y PATRIMONIO			
Pasivos corrientes			
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	14	(720.827)	(366.485)
Pagos a y por cuenta de empleados	15	(600)	(241)
Pasivos por impuestos corrientes	9	-	(131)
Total pasivos corrientes		(721.427)	(366.857)
Total pasivos no corrientes		-	-
Pasivos totales		(721.427)	(366.857)
Patrimonio			
Capital social	16	(800)	(800)
Reservas		(400)	(400)
Resultados acumulados		(433)	(8.476)
Total patrimonio		(1.633)	(9.676)
Total pasivos y patrimonio		(723.060)	(376.533)

SILVIA MARLITT
VERDEZOTO
ALARCON

Firmado digitalmente
por SILVIA MARLITT
VERDEZOTO ALARCON
Fecha: 2024.02.26
17:31:40 -05'00'

Silvia Marlitt Verdezoto Alarcón

WILIAN MIGUEL
VERDEZOTO
ALARCON

Firmado digitalmente
por WILIAN MIGUEL
VERDEZOTO ALARCON
Fecha: 2024.02.26
17:33:49 -05'00'

Wilián Miguel Verdezoto Alarcón



CORPORACIÓN UNDERGREEN S.A.
Estados financieros individuales y notas
Al 31 de diciembre de 2023 y 2022
(Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)

B. Estado de Resultados Integrales

	Nota	Diciembre 31	
		2023 (en U.S. dólares)	2022 (en U.S. dólares)
Ingresos de actividades ordinarias	17	(45.000)	(36.000)
Costo de ventas		-	-
Ganancia bruta		(45.000)	(36.000)
Otros ingresos	18	(10.256)	(7.083)
Gastos de administración	19	1.488	-
Gastos de ventas	20	53.739	27.725
Gastos financieros	21	-	6.562
Ganancia antes de impuesto a las ganancias		(29)	(8.796)
Menos:			
Gasto (ingreso) por impuesto a las ganancias	9(b)	(404)	320
Utilidad neta del periodo		(433)	(8.476)

SILVIA MARLITT VERDEZOTO ALARCON
Firmado digitalmente por SILVIA MARLITT VERDEZOTO ALARCON
Fecha: 2024.02.26 17:31:54 -05'00'

Silvia Marlitt Verdezoto Alarcón
Representante Legal

WILIAN MIGUEL VERDEZOTO ALARCON
Firmado digitalmente por WILIAN MIGUEL VERDEZOTO ALARCON
Fecha: 2024.02.26 17:34:05 -05'00'

Wilian Miguel Verdezoto Alarcón
Contador General