



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

Maestría en Contabilidad y Auditoría, mención Gestión Tributaria

Segunda cohorte

Desafíos de almacenamiento: un caso de estudio en Calzado Duarte S.A.

Nombre del estudiante:

Molina Piña Jessica Andrea

Director(a):

Mgtr. Duque Espinoza Gabriela Monserrath

Cuenca - Ecuador

2024

Contenido

Índice de contenidos.....	i
Resumen	ii
Palabras clave	ii
Abstract.....	ii
Keywords.....	ii
Introducción.....	1
La empresa y su situación actual.	1
Descripción del sector de calzado.	2
Desarrollo del caso.	3
Planteamiento y análisis de alternativas.	6
Selección de alternativa.	12
Referencias.	14
Anexos	14

Desafíos de almacenamiento: un caso de estudio en Calzado Duarte S.A.

Storage challenges: a case study at Calzado Duarte S.A.

Molina Piña Jessica Andrea

Resumen

El presente caso de estudio abordó el desafío de la gestión de inventarios en "Calzado Duarte S.A.", una empresa dedicada a la comercialización de materia prima para fabricación de calzado. A pesar de su corta trayectoria, la empresa, que había experimentado un rápido crecimiento desde su fundación en 2022, se vio afectada por problemas de espacio en su bodega debido a recientes importaciones y la adquisición previa de inventario obsoleto producto de negociaciones anteriores. El objetivo de "Calzado Duarte S.A." fue identificar una estrategia de almacenamiento eficiente y económica, considerando la posibilidad de atraer nuevos inversionistas que impulsen el desarrollo de la empresa. Entre las alternativas propuestas por el directorio, se exploraron opciones como: alquilar una nueva bodega, realizar un remate del inventario obsoleto y la baja del inventario obsoleto.

Palabras clave:

Almacenamiento, calzado, gestión del inventario, estados financieros.

Abstract

The present case study addressed the challenge of inventory management at "Calzado Duarte S.A.", a company dedicated to the commercialization of raw materials for footwear production. Despite its short trajectory, the company has experienced rapid growth since its foundation in 2022, and has affected by storage limitations due to recent imports and the previous acquisition of obsolete inventory resulting from previous negotiations. The objective of "Calzado Duarte S.A." was to identify an efficient and cost-effective storage strategy, considering the possibility of attracting new investors to drive the company's development. Among the alternatives proposed by the board of directors, options such as renting a new storage, a clearance sale of obsolete inventory, and the disposal of obsolete inventory.

Keywords:

Storage, footwear, inventory management, financial statements.



Introducción.

El presente caso de estudio se enfoca en las necesidades que surgen de situaciones cotidianas, especialmente aquellas comunes en empresas que gestionan un voluminoso nivel de inventarios en un espacio físico limitado. En este entorno empresarial, el control, manejo y eficiente rotación de inventarios se establecen como pilares fundamentales de la salud financiera de las empresas. No obstante, surge la pregunta: ¿Cómo abordar estas restricciones cuando la venta de inventario se vuelve complicada y limita la capacidad de almacenamiento?

Esta interrogante, motivó el planteamiento del presente caso de estudio en "Calzado Duarte S.A.", una empresa especializada en la comercialización al por mayor y menor de materia prima para la fabricación de calzado. A lo largo de su corta trayectoria, la empresa ha experimentado un crecimiento acelerado y debido a ello sus adquisiciones son cada vez más voluminosas. Como resultado de las actividades habituales de la compañía se hace presente el siguiente problema: la falta de espacio físico en la bodega para garantizar la recepción de una nueva importación.

Acorde a las necesidades actuales de la empresa, el objetivo es evaluar distintas estrategias que permitan el almacenamiento del nuevo inventario con un manejo eficiente de los costos. También, se busca minimizar el impacto en los estados financieros ya que, al tratarse de una empresa en crecimiento, los accionistas tienen la perspectiva de atraer nuevos inversionistas, por lo que la Administración cuida el no generar cambios bruscos en los estados financieros pues estos pueden no ser bien percibidos por el mercado.

La empresa y su situación actual.

La empresa "Calzado Duarte S.A.", con sede en la ciudad de Gualaceo, provincia del Azuay, cuenta con apenas un año de experiencia en el mercado de comercialización y distribución de materia prima para la fabricación de calzado. A pesar de su corta trayectoria, ha demostrado un crecimiento sustancial en sus operaciones.

A inicios del año 2006, el Sr. Alejandro Duarte, empresario colombiano, tomó la decisión de migrar fuera de su país en busca de oportunidades de negocio que le permitieran desarrollar sus habilidades como fabricante de calzado y comerciante. Inicialmente, centró sus esfuerzos en la producción tradicional de calzado y su venta al por menor, junto con su esposa.

Con el tiempo, y ante la posibilidad de aumentar sus ingresos, aceptó una oferta de empleo en relación de dependencia en una importante distribuidora de materiales para la confección de calzado que en aquel entonces contaba con múltiples sucursales en todo el país. Con el paso de los años, se convirtió en un pilar fundamental para la empresa contratante, profundizando su conocimiento en el negocio.

Lamentablemente, a inicios del año 2020, la pandemia del Covid-19 que afectó financieramente a diversos sectores de la economía a nivel mundial, también cobró la vida de muchas personas. En ese contexto, el Sr. Antonio Vidal, antiguo jefe del Sr. Duarte, falleció a causa de esta enfermedad, lo que tiempo después llevó a su familia, propietaria de la distribuidora, a tomar la decisión de vender el negocio fragmentándolo en varias sucursales. Ante esta oportunidad, el Sr. Duarte decidió adquirir la sucursal ubicada en la ciudad de Gualaceo, provincia del Azuay, dando inicio a su propio negocio dedicado a la comercialización y distribución de materiales para la fabricación de calzado.

A partir de entonces, el Sr. Duarte y su esposa decidieron, en el año 2022, conformar una persona jurídica y formalizar su empresa bajo el nombre de "Calzado Duarte S.A.". Como parte de las negociaciones, se acordó la adquisición del inventario existente en la sucursal, sin posibilidad de dividirlo, y también de los activos disponibles en el local, que incluían perchas, exhibidores, equipos de computación, entre otros.

En la actualidad, "Calzado Duarte S.A." opera con una nómina de cinco empleados a tiempo completo. Esta empresa, consolidada en el mercado, no solo se dedica a la comercialización al por menor, sino que ha logrado destacarse como una importadora y distribuidora de renombre a nivel nacional. Sus principales clientes provienen de las ciudades de Gualaceo, Cuenca y Ambato.

Descripción del sector de calzado.

La industria de elaboración de calzado es un pilar fundamental en el ámbito manufacturero y comercial de Ecuador, con al menos 5.800 establecimientos dedicados a esta actividad en todo el país, según datos de la revista Vistazo (Romero, 2018). A lo largo de los años, la elaboración de zapatos ha experimentado una constante evolución, pasando desde las zapaterías tradicionales hasta modernas instalaciones de producción a escala global. Este sector no solo ha impulsado la economía de diversos países, sino que también ha desempeñado un papel crucial al atender una necesidad básica, como es la protección de nuestros pies.

En efecto, en su investigación sobre la gestión del capital intelectual en la industria del calzado, Erazo y Narváez (2020) subrayan el rol esencial que desempeña esta industria en la economía nacional. Además, hacen hincapié en la importancia de priorizar los esfuerzos nacionales para llevar a cabo una transformación en la estructura productiva, y en este contexto, insisten que uno de los enfoques cruciales radica en la medición de la productividad sistémica, que sirve como herramienta para evaluar las capacidades y el potencial del sector de manera integral.

En Ecuador, al igual que en numerosos países, se implementan políticas y medidas orientadas a resguardar la industria nacional de fabricación de calzado. Estas medidas buscan promover la producción local y la generación de empleo, al tiempo que estimulan la mejora

de la calidad y la competitividad de los productos nacionales en el mercado. Esta tarea se ha visto promovida mediante la creación de distintas organizaciones entre las cuales se destaca CALTU (Cámara Nacional de Calzado de Tungurahua) que centra sus esfuerzos en facilitar la conexión entre proveedores, productores, y comerciantes.

Por otro lado, González et al. (2021) coinciden en que, en países con menos experiencia en producción, los consumidores suelen percibir que los productos extranjeros tienen una mayor calidad, lo que nos coloca en una posición desfavorable y crea una barrera importante para competir en el mercado.

En cuanto a las importaciones, resulta interesante destacar la diferencia en las tasas arancelarias aplicadas. Según la Resolución No. 002-2023, Anexo I, Nomenclatura de Designación y Codificación de Mercancías del Ecuador (NADINDA) del COMEX (Comité de Comercio Exterior, 2023) se establece un arancel mixto del 10% del valor en aduana más 6 USD por cada par importado para el calzado regular. Sin embargo, en la misma resolución, se observa un arancel más bajo para la importación de materiales utilizados en la fabricación de calzado. Por ejemplo, las suelas y tacones, que son productos altamente comercializados por "Calzado Duarte S.A.", están sujetos a un arancel del 7,5% sobre el valor en aduana. Esta diferencia en las tasas arancelarias puede influir significativamente en los costos de producción y la competitividad de la empresa en el mercado.

A pesar de las diferencias en las tasas arancelarias y las ventajas aplicadas a la importación de materia prima, la industria del calzado sigue buscando un mayor compromiso por parte del Estado para reducir los costos de producción. La percepción general es que la mayoría de los fabricantes de calzado, a menudo artesanos, no pueden competir eficazmente con los precios elevados de las importaciones de materia prima y la presencia del contrabando de productos terminados en el mercado. Esta situación plantea un desafío significativo para la industria local y las industrias relacionadas, resaltando la necesidad de políticas y medidas adicionales que respalden la competitividad y sostenibilidad de los productores nacionales de calzado.

Desarrollo del caso.

En sus inicios, "Calzado Duarte S.A." se enfrentó a una situación particular, originada por la compra de un inventario obsoleto como parte de la negociación para adquirir una sucursal que estaba en proceso de cierre. Esta compra se llevó a cabo mediante un acuerdo mutuo entre las partes, que estipuló la adquisición de la totalidad del inventario existente en bodega, sin la posibilidad de dividirlo. El valor de esta adquisición del inventario inicial ascendió a 185.643 USD. Además, como parte del acuerdo, se incluyeron los insumos y los muebles disponibles en el local, valorados en aproximadamente 21.000 USD. Es relevante destacar que las obligaciones previamente asumidas por la antigua empresa no se incluyeron en estas negociaciones, lo que implicó que solo los activos fueron objeto de comercialización de manera independiente.

De manera paralela, se llevó a cabo la contratación de personal, donde, tras ser liquidados los empleados de la antigua sucursal, se les ofreció la oportunidad de ser contratados en la nueva empresa de manera voluntaria. Esta medida se adoptó con el objetivo de retomar las operaciones tal como se llevaban a cabo previamente, asegurando la continuidad de las actividades laborales al ritmo acostumbrado.

A pesar de los esfuerzos y la experiencia adquirida previamente, se descuidó la urgente atención que requerían ciertos artículos del inventario de materia prima adquirida. Durante el curso normal de sus operaciones, el Gerente de la empresa intentó comercializar en contadas ocasiones el inventario más antiguo, pero lamentablemente, no obtuvo resultados favorables. Los descuentos y ofertas no lograron captar la atención deseada del público. Como resultado, este inventario problemático fue retirado de la exhibición y devuelto a la bodega.

Transcurrido su primer año de existencia legal, y ante la inminente llegada de nuevos productos, "Calzado Duarte S.A." llevó a cabo una revisión física detallada de los inventarios registrados, lo que reveló que al menos un 20% del inventario original adquirido seguía sin poder ser vendido, esto representó 37.129 USD en mercadería. Esta situación llevó a un enfoque más enérgico en la comercialización de dicho inventario. Sin embargo, una vez más, los esfuerzos no rindieron los resultados deseados, pues el sector, caracterizado por cambios constantes, dificultaba cada vez más la aceptación de lo que se intentaba vender.

Como consecuencia, 37.129 UDS que representó el 20% del inventario de esa primera adquisición continuó ocupando el 35% del espacio físico de la bodega, a la espera de una nueva oportunidad. Al mismo tiempo, los signos de deterioro y obsolescencia se volvían cada vez más evidentes.

El inventario obsoleto consistía principalmente en suelas de zapatos de diferentes categorías, como termoplástica, cloruro de polivinilo (PVC), spanso, entre otras. El 85% de este material había experimentado un deterioro principalmente debido a cambios en las tendencias de la industria, lo que redujo su atractivo para los compradores. El 15% restante presentaba signos de deterioro causados por el paso del tiempo y la exposición a condiciones inadecuadas de almacenamiento. En ambos casos, y siguiendo la normativa contable internacional, se tomó la decisión de realizar una provisión de inventarios para reflejar su valor real en el mercado, valor que ascendió a 14.852 USD, con una provisión de 22.277 USD la misma que generó un impuesto diferido 4.901 USD por diferencias temporarias según se indica en el Anexo 1.

Fue crucial destacar la urgencia de comercializar este inventario, dado que además de haber perdido su valor original, se hizo notable la falta de espacio en la bodega ya que el inventario obsoleto ocupaba al menos un 35% de la capacidad de almacenamiento de la empresa, haciendo que su stock disponible para la venta sea limitado. Adicionalmente, con la llegada de una nueva importación de materia prima proveniente desde Colombia, la

escasez de espacio en la bodega actual llevó a considerar la necesidad de explorar varias opciones.

Frente a esta encrucijada, el Sr. Duarte se enfrentó a una difícil decisión: incurrir en los costos adicionales de alquilar una nueva bodega, intentar nuevamente comercializar dicho inventario a su valor actual en el mercado, e incluso, como medida más extrema, liberar el espacio ocupado por el inventario obsoleto en la bodega actual destruyéndolo. Para las opciones planteadas se asumirían todos los costos atribuibles a cualquiera de estas operaciones. La elección se volvió aún más crítica al considerar el alto costo de oportunidad que esta decisión implicaría, ya que podría impactar negativamente en el resultado y el flujo de efectivo, reducir la capacidad de pago a proveedores y obstaculizar las oportunidades de capitalización planificadas, lo que ralentizaría el crecimiento de la empresa. La información financiera de “Calzado Duarte S.A.” se presenta de la siguiente manera:

Tabla 1

Estado de situación financiera al 31 de diciembre del 2022

ACTIVO	324.319
ACTIVO CORRIENTE	298.404
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	22.342
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	63.349
INVENTARIOS	170.097
Inventarios de productos en almacén	192.375
(-) Provisión de inventarios por valor neto de realización	-22.277
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	42.616
ACTIVO NO CORRIENTE	25.915
Propiedad, planta y equipo	21.014
Activos por impuestos diferidos	4.901
PASIVO	238.610
PATRIMONIO NETO	85.709
CAPITAL	31.805
RESULTADOS INTEGRALES	53.904
Ganancias acumuladas	43.862
Resultados del ejercicio	10.042
Total Activo	324.319
Total Pasivo y Patrimonio	324.319

Nota: Se presenta el estado de situación financiera con un desglose del Activo, con el propósito de visualizar el inventario en el contexto actual.

Tabla 2

Estado de resultados al 31 de diciembre del 2022

INGRESOS	353.263
COSTOS Y GASTOS	338.116
COSTO DE VENTAS	293.617
Inventario Inicial de Bienes no Producidos por la Compañía	185.643
Compras Netas de Bienes Locales no Producidos por la Compañía	301.808
Inventario Final de Bienes no Producidos por la Compañía	-192.375
Devoluciones en compras	-1.459

OTROS COSTOS	22.522
Efecto Valor Neto de Realización de Inventarios	22.277
Mantenimientos y reparaciones	245
GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACIÓN	21.977
RESULTADOS DEL EJERCICIO	15.147
(-) 15% trabajadores	2.272
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	12.875
CONCILIACIÓN TRIBUTARIA	
(+/-) Diferencias Temporarias	22.277
(+) Diferencias Permanentes	-
UTILIDAD GRAVABLE	35.152
(-) Gastos por impuestos corrientes	7.733
(+) Ingreso/Gasto por impuestos diferidos	4.901
UTILIDAD FINANCIERA DEL EJERCICIO	10.042

Nota: Se presenta el estado de resultados con un desglose detallado del inventario, con el propósito de visualizar su contexto actual.

Planteamiento y análisis de alternativas.

1. Alquilar una nueva bodega.

La primera opción analizada para abordar esta problemática, considera la posibilidad de alquilar una bodega que proporcione el espacio requerido para el nuevo inventario. Esta alternativa fue contemplada con el objetivo de conservar temporalmente el inventario obsoleto mientras se buscan nuevas oportunidades para su comercialización.

Sin embargo, el arrendamiento de la nueva bodega, contemplado en 1.000 USD mensuales, conlleva desafíos adicionales. Uno de ellos es la necesidad de implementar medidas de seguridad para prevenir robos del nuevo inventario. Para abordar esta preocupación, se consideró la contratación de una empresa de seguridad que proporcionara un monitoreo constante de las instalaciones por un valor de 920 USD anuales. Este valor contemplaría la instalación inicial por un monto de 380 USD y pagos mensuales de 45 USD. También se reconoció la importancia de realizar una única remodelación de la bodega cotizada en 1.500 USD que garantice la integridad de la materia prima y prevenga problemas relacionados con el polvo y la humedad que podrían dañar los productos. Como recursos adicionales se propuso agregar los gastos atribuibles a la movilización del inventario y, el mantenimiento y limpieza de la bodega por valores estimados en 300 USD y 1.200 USD anuales respectivamente.

Después de cotizar todos estos rubros inherentes al almacenamiento, los costos totales se estiman en aproximadamente 15.920 USD para su primer año, según se aprecia en el siguiente detalle:

Tabla 3*Costo de la alternativa #1*

Detalle	Costos
Arriendo	12.000
Seguridad	920
Remodelación	1.500
Movilización	300
Mantenimiento y limpieza	1.200
Total	15.920

Fuente: Elaboración propia

Los valores referidos en esta alternativa reflejan su impacto en los estados financieros presentados a continuación.

Tabla 4*Estado de situación financiera proyectado al 31 de diciembre del 2023 alternativa #1*

ACTIVO	405.504
ACTIVO CORRIENTE	379.589
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	86.309
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	78.893
INVENTARIOS	170.097
Inventarios de productos en almacén	192.374
(-) Provisión de inventarios por valor neto de realización	-22.277
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	44.290
ACTIVO NO CORRIENTE	25.915
Propiedad, planta y equipo	21.014
Activos por impuestos diferidos	4.901
PASIVO	260.182
PATRIMONIO NETO	145.322
CAPITAL	31.805
RESULTADOS INTEGRALES	113.517
Ganancias acumuladas	53.904
Resultados del ejercicio	59.613
Total Activo	405.504
Total Pasivo y Patrimonio	405.504

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se presenta el estado de situación financiera con un desglose del Activo, con el propósito de visualizar el inventario en el contexto actual.

Tabla 5*Estado de resultados proyectado al 31 de diciembre del 2023 alternativa #1*

INGRESOS	420.000
COSTOS Y GASTOS	330.086
COSTO DE VENTAS	293.617
Inventario Inicial de Bienes no Producidos por la Compañía	192.375
Compras Netas de Bienes Locales no Producidos por la Compañía	295.076
Inventario Final de Bienes no Producidos por la Compañía	-192.375
Devoluciones en compras	-1.459
OTROS COSTOS	2.656
Efecto Valor Neto de Realización de Inventarios	-
Mantenimientos y reparaciones	2.656

GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACIÓN	33.813
RESULTADOS DEL EJERCICIO	89.914
(-) 15% trabajadores	13.487
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	76.427
CONCILIACIÓN TRIBUTARIA	
(-) Diferencias Temporarias	-
(+) Diferencias Permanentes	-
UTILIDAD GRAVABLE	76.427
(-) Gastos por impuestos corrientes	16.814
(+) Ingreso/Gasto por impuestos diferidos	-
UTILIDAD FINANCIERA DEL EJERCICIO	59.613

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se presenta el estado de resultados con un desglose detallado del inventario, con el propósito de visualizar su contexto actual.

Durante el transcurso de un año, se estima que los costos y gastos asociados a esta alternativa se vean principalmente influenciados por el importe del arriendo, ya que constituye el principal rubro a tomar en cuenta. Además, en el estado de situación financiera, disminuiría la cuenta de efectivo y equivalentes debido a los desembolsos correspondientes. Asimismo, se registrarían variaciones en otra cuenta significativa, como la de activos por impuestos corrientes, como resultado de los pagos con IVA efectuados.

Esta opción no refleja cambios en el inventario deteriorado, por lo que se mantiene la provisión que ajusta el valor del inventario al valor neto de realización. Al mismo tiempo, se continúa reconociendo el activo por impuesto diferido hasta el momento de la baja o venta del inventario de acuerdo con las normas internacionales de información financiera.

2. Rematar el inventario obsoleto.

El considerar esta opción se basó en la búsqueda de una solución que no fuera solo efectiva al liberar el 35% de la bodega actualmente ocupada por el inventario obsoleto, sino que, al mismo tiempo generara ingresos adicionales con el fin de mitigar el impacto de una pérdida significativa. Al ajustar los costos del inventario a su valor actual, es decir al 40% de su valor original equivalente a 14.851 USD, se esperaría crear una nueva oportunidad en el mercado.

Para poner en marcha esta estrategia, se consideró organizar una feria en la que se ofrecieran todos los productos que se habían vuelto obsoletos. Al cotizar los gastos asociados a la implementación de este posible proyecto, se incluyeron el alquiler de un espacio temporal más amplio para la exhibición de los productos por un valor de 950 USD, el alquiler del mobiliario necesario por un valor de 780 USD, y una campaña publicitaria para promocionar el evento que ascendería a un valor de 1.200 USD. También se consideró el pago de horas extras y beneficios adicionales a los empleados según se detalla en el Anexo 2, y el transporte requerido para la movilización del inventario cotizado en 100 USD.

A pesar del esfuerzo y la inversión en este potencial proyecto, el director de marketing expresó su preocupación debido a la baja aceptación de varios productos incluso ofertándolos por debajo de su costo, estimando que solo se podría comercializar el 70% del inventario, lo que implicaría que el remanente equivalente al 30% de este inventario tendría que ser dado de baja (Anexo 3). Debido a este problema se decidió ajustar los gastos estimados, adicionando la declaración juramentada y el servicio de un gestor de desechos por un valor de 70 USD y 120 USD respectivamente, de tal manera que el inventario sobrante pudiera ser destruido.

Tabla 6

Costos alternativa #2

Detalle	Costos
Sala de exposición	950
Alquiler de mobiliario	780
Publicidad	1.200
Horas extras y beneficios de empleados	424
Transporte	100
Declaración Juramentada	70
Gestor de desechos	120
Total	3.644

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

Estado de situación financiera proyectado al 31 de diciembre del 2023 alternativa #2

ACTIVO	393.211
ACTIVO CORRIENTE	372.197
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	110.652
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	63.349
INVENTARIOS	155.246
Inventarios de productos en almacén	155.246
(-) Provisión de inventarios por valor neto de realización	-
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	42.950
ACTIVO NO CORRIENTE	21.014
Propiedad, planta y equipo	21.014
Activos por impuestos diferidos	-
PASIVO	258.361
PATRIMONIO NETO	134.850
CAPITAL	31.805
RESULTADOS INTEGRALES	103.045
Ganancias acumuladas	53.904
Resultados del ejercicio	49.141
Total Activo	393.211
Total Pasivo y Patrimonio	393.211

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se presenta el estado de situación financiera con un desglose del Activo, con el propósito de visualizar el inventario en el contexto actual.

Tabla 8*Estado de resultados proyectado al 31 de diciembre del 2023 alternativa #2*

INGRESOS	430.396
COSTOS Y GASTOS	356,277
COSTO DE VENTAS	330.746
Inventario Inicial de Bienes no Producidos por la Compañía	192.375
Compras Netas de Bienes Locales no Producidos por la Compañía	295.076
Inventario Final de Bienes no Producidos por la Compañía	-155.246
Devoluciones en compras	-1.459
OTROS COSTOS	245
Efecto Valor Neto de Realización de Inventarios	-
Mantenimientos y reparaciones	245
GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACIÓN	25.286
RESULTADOS DEL EJERCICIO	74.119
(-) 15% trabajadores	11,118
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	63.001
CONCILIACIÓN TRIBUTARIA	
(-) Diferencias Temporarias	-22.277
(+) Diferencias Permanentes	-
UTILIDAD GRAVABLE	40.724
(-) Gastos por impuestos corrientes	8.959
(+) Ingreso/Gasto por impuestos diferidos	-4.901
UTILIDAD FINANCIERA DEL EJERCICIO	49.141

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se presenta el estado de resultados con un desglose detallado del inventario, con el propósito de visualizar su contexto actual.

En esta alternativa, el impacto no solo se relaciona al incremento de los gastos, sino que también abarca los ingresos generados por las ventas en la feria, estimados en 10.396 USD adicionales a las otras alternativas. Para ello se debería descontar la provisión de tal manera que represente el inventario que se comercializa y se da de baja a su VNR según se indica en el Anexo 4. El impuesto diferido también se lo utilizaría ya que la diferencia temporaria dejaría de existir al vender y destruir el sobrante de la materia prima obsoleta en su totalidad.

3. Baja de inventario obsoleto.

Como tercera alternativa, se evaluó la drástica posibilidad de dar de baja el inventario obsoleto en su totalidad y asumir la pérdida correspondiente. Esta opción presenta ventajas notables, como la de evitar gastos elevados y esfuerzos adicionales asociados a la comercialización del inventario obsoleto. Es importante destacar que esta alternativa también posibilitaría liberar de manera inmediata el espacio necesario para almacenar el nuevo inventario que está programado para llegar en un par de meses.

Para llevar a cabo esta estrategia, se propuso formalizarla a través de una junta general de accionistas en la cual todas las partes involucradas otorgarían su aprobación para proceder

con la eliminación del inventario obsoleto, fundamentando esta decisión en las dificultades experimentadas en su comercialización y la escasa aceptación del producto en el mercado. Los costos asociados a esta opción son relativamente bajos e incluyen los gastos notariales por un valor de 150 USD, el servicio de movilización por 150 USD y la contratación de un gestor de residuos que se encargaría de garantizar el tratamiento adecuado para asegurar la destrucción del 100% de más de 1.000 kilos de suelas y otros materiales obsoletos valorado en 220 USD.

Luego de recibir cotizaciones detalladas de los costos involucrados en este proceso, se obtuvo el siguiente desglose:

Tabla 9
Costos de la alternativa #3

Detalle	Costos
Declaración Juramentada	150
Transporte	150
Gestor de desechos	220
Total	520

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10
Estado de situación financiera proyectado al 31 de diciembre del 2023 alternativa #3

ACTIVO	383.973
ACTIVO CORRIENTE	362.959
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	101.709
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	63.348
INVENTARIOS	155.246
Inventarios de productos en almacén	155.246
(-) Provisión de inventarios por valor neto de realización	-
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	42.656
ACTIVO NO CORRIENTE	21.014
Propiedad, planta y equipo	21.014
Activos por impuestos diferidos	-
PASIVO	254.140
PATRIMONIO NETO	129.833
CAPITAL	31.805
RESULTADOS INTEGRALES	98.028
Ganancias acumuladas	53.904
Resultados del ejercicio	44.124
Total Activo	383.973
Total Pasivo y Patrimonio	383.973

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se presenta el estado de situación financiera con un desglose del Activo, con el propósito de visualizar el inventario en el contexto actual.

Tabla 11*Estado de resultados proyectado al 31 de diciembre del 2023 alternativa #3*

INGRESOS	420.000
COSTOS Y GASTOS	353.448
COSTO DE VENTAS	330.746
Inventario Inicial de Bienes no Producidos por la Compañía	192.375
Compras Netas de Bienes Locales no Producidos por la Compañía	295.076
Inventario Final de Bienes no Producidos por la Compañía	-155.246
Devoluciones en compras	-1.459
OTROS COSTOS	245
Efecto Valor Neto de Realización de Inventarios	-
Mantenimientos y reparaciones	245
GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACIÓN	22.457
RESULTADOS DEL EJERCICIO	66.552
(-) 15% trabajadores	9.983
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	56,569
CONCILIACIÓN TRIBUTARIA	
(-) Diferencias Temporarias	-22,277
(+) Diferencias Permanentes	-
UTILIDAD GRAVABLE	34,292
(-) Gastos por impuestos corrientes	7.544
(+) Ingreso/Gasto por impuestos diferidos	-4.901
UTILIDAD FINANCIERA DEL EJERCICIO	44.124

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se presenta el estado de resultados con un desglose detallado del inventario, con el propósito de visualizar su contexto actual.

Los desembolsos para los gastos asociados a esta alternativa son relativamente bajos, lo que la posiciona como la alternativa más económica respecto a su gasto. Asimismo, los activos relacionados experimentarían mínimas variaciones en función de estos desembolsos. Por otro lado, la eliminación del inventario conduce a una considerable reducción en el resultado del ejercicio, impactando directamente en la disminución del patrimonio.

De manera similar a la alternativa anterior, se eliminaría la provisión al llevarse a cabo la destrucción del inventario obsoleto, lo que conllevaría al reconocimiento de la pérdida. Simultáneamente, se haría uso del impuesto diferido debido a la eliminación de la diferencia temporaria causando un impuesto corriente menor (Anexo 5).

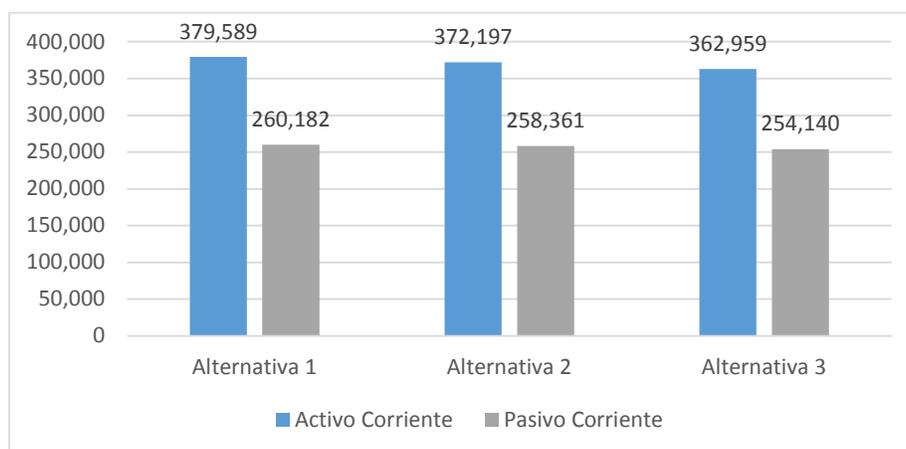
Selección de alternativa.

Después de evaluar las tres opciones presentadas ante el directorio de "Calzado Duarte S.A.", se ha llegado a la conclusión de que la alternativa más adecuada es la número dos, fundamentada en las siguientes razones:

Se observa que, a pesar del aumento estimado de los costos en cada una de las opciones, estos no afectan la capacidad para cumplir con las obligaciones en el corto plazo. Esto se evidencia claramente en el siguiente gráfico, donde se destaca que el activo corriente mantiene su estabilidad en relación con el incremento del pasivo corriente.

Gráfico 1

Liquidez de “Calzado Duarte S.A.”



Fuente: Elaboración propia

Entre los beneficios que resultarían de liberar la bodega actual, es crucial destacar que, a diferencia de la alternativa uno que implica alquilar una bodega externa, mantener el inventario en el almacén también garantizará de manera segura la eficiencia en su gestión, así como el cumplimiento en los tiempos y requerimientos de los clientes.

Conforme se especifica en la alternativa dos, que implica la subasta del inventario obsoleto, esta resalta como la más sobresaliente, ya que brinda la oportunidad de comercializar este inventario, al menos parcialmente. Aunque esta opción no presenta los costos más bajos en comparación con la alternativa tres, refleja una utilidad que aporta al desempeño de la empresa, incluso considerando la liquidación de parte del inventario restante.

Al detallar los resultados obtenidos de cada una de las alternativas, se evidencia que la mayor rentabilidad se lograría en la alternativa dos, convirtiéndola en una opción más atractiva para los usuarios de los estados financieros.

Tabla 12

Cuadro comparativo de los estados de resultados proyectados.

Alternativas	Ingresos totales	Costos y Gastos totales	Ut. financiera del ejercicio	Costos de la alternativa
Alternativa 1	420.000	330.086	59.613	15.920
Alternativa 2	430.396	356.277	49,141	3.644
Alternativa 3	420.000	353.448	44.124	520

Fuente: Elaboración propia.

Al contrastar la utilidad de las alternativas uno y dos, se observa una diferencia leve. Sin embargo, el valor agregado de la alternativa dos radica en que el gasto incurrido no se repetirá hasta que surja una nueva necesidad de espacio. En contraste, los gastos generados por la alternativa uno al alquilar una bodega, requerirán recálculos y desembolsos anuales.

Para concluir, es importante resaltar que con la implementación de la alternativa dos se asegura el logro del objetivo planteado en el presente caso de estudio. Esta opción permite liberar el 35% del espacio de bodega necesario para el almacenamiento del inventario nuevo al deshacernos completamente del obsoleto. Además, como beneficio adicional, se mantiene la estabilidad en los estados financieros, lo cual proporcionará una mayor seguridad a los potenciales inversionistas.

Referencias.

- Comité de Comercio Exterior. (2023). *RESOLUCIÓN No. 002-2023*. Quito: Registro oficial.
- Erazo, J., & Narváez, C. (2020). La gestión del capital intelectual y su impacto en la efectividad organizacional de la industria de cuero y calzado en la Provincia de Tungurahua - Ecuador. *Revista Espacios*, 2.
- González-Cabrera, C., & Trelles-Arteaga, K. (2021). Etnocentrismo del consumidor e intención de compra en países en desarrollo. *SCIELO*, 1.
- Romero, D. (14 de Diciembre de 2018). *Vistazo*. Obtenido de Vistazo: <https://www.vistazo.com/enfoque/zapatos-ecuatorianos-con-un-mercado-cuesta-arriba-ADV1122031>

Anexos

Anexo 1

Generación de la provisión e impuesto diferido.

Cálculo de la diferencia temporaria (VNR)

Descripción	Importe en libros	Base fiscal	Diferencia
Inventario	192.375	192.375	Temp. deducible
(-) Provisión deterioro	-22.277	-	
	170.098	192.375	22.277

Registro del impuesto diferido (VNR)

Detalle	Debe	Haber
Activo por impuesto diferido	4.901	
Ingresos por impuesto a la renta diferido		4.901

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2

Detalle de beneficios de los trabajadores alternativa #2

Horas extras	300
Aporte IESS patronal	37
Fondos de reserva	25
Vacaciones	12
XIII Sueldo	25
XIV Sueldo	25
Total	424

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3

Detalle del estado de las existencias.

% Inventario	Valor de adquisición	Valor de mercado	Provisión
70% comerciable	25.990	10.396	15.594
30% no comerciable	11.139	4.455	6.683
Total del Inv. Obsoleto	37.129	14.851	22.277

Fuente: Equipo de marketing de "Calzado Duarte S.A."

Anexo 4

Movimiento de las cuentas alternativa #2.

Reconocimiento del ingreso			
	Detalle	Debe	Haber
	Efectivo y equivalentes de efectivo	11643	
	Ingreso por venta de bienes		10.396
	IVA en ventas		1.247
Provisión venta			
	Detalle	Debe	Haber
	Costo de ventas	10.396	
	Provisión de inventarios por VNR	15.594	
	Inventarios productos en almacén		25.990
Provisión baja de inventario			
	Detalle	Debe	Haber
	Gasto por baja de inventarios	4.456	
	Provisión por deterioro	6.683	
	Inventarios productos en almacén		11.139
Registro del impuestos diferidos			
	Detalle	Debe	Haber
	Gasto por impuesto a la renta	13.860	
	Activo por impuesto diferido		4.901
	Impuesto a la renta por pagar		8.959

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5

Movimiento de las cuentas alternativa #3.

Al momento de la baja del inventario		
Detalle	Debe	Haber
Baja de Inventarios	14.851	
Provisión de inventarios por VNR	22.277	
Inventarios productos en almacén		37.129

Registro de impuestos diferidos		
Detalle	Debe	Haber
Gasto por impuesto a la renta	12.445	
Activo por impuesto diferido		4.901
Impuesto a la renta por pagar		7.544

Fuente: Elaboración propia.