



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

Maestría en Contabilidad y Auditoría, mención Gestión Tributaria

Segunda cohorte

“El Desafío Estratégico de DISBUR en Inversión y Subcontratación de Flota”

Nombre del estudiante:

García Urgilez Katherine Michelle

Director(a):

Ing. Juan Carlos Aguirre Quezada

Cuenca - Ecuador

2024

Índice

Resumen.....	ii
Palabras clave.....	ii
Abstract.....	ii
Keywords.....	ii
Introducción.....	1
La empresa y su situación actual.....	2
Desarrollo del caso.....	4
Planteamiento y análisis de alternativas.....	6
Referencias.....	12
Anexos.....	13

El Desafío Estratégico de la Distribuidora Burbujas en Inversión y Subcontratación de Flota.

The DISBUR Strategic Challenge in Fleet Investment and Subcontracting.

García Urgilez Katherine Michelle

Resumen

Enfrentando desafíos logísticos. Distribuidora de Burbujas (DISBUR), una empresa de bebidas no alcohólicas en el Azuay, que ofrece productos a precios competitivos, experimenta dificultades en su estrategia de distribución para poder atender a su mercado, pues el rápido crecimiento la empresa generó que su estrategia de subcontratación de servicios de transporte aumentase los costos, ocasionando tensiones para los proveedores. Este intrigante relato empresarial explora las decisiones cruciales que DISBUR debe tomar para optimizar su estrategia de distribución. ¿Importar una flota? ¿Contratar más camiones? ¿O adquirir una flota nacional? Conoce las complejidades del comercio de consumo masivo mientras DISBUR navega por decisiones estratégicas fundamentales teniendo como objetivo mostrar los escenarios para una toma de decisión y su afectación Contable y Tributaria en cada uno de ellos, pues la empresa busca la clave para asegurar su éxito a largo plazo en un mercado desafiante y de constante cambio

Palabras clave:

Tributación, Contabilidad, Caso de estudio, Activos, Decisiones estratégicas

Abstract

Facing logistical challenges. Distribuidora Burbujas (DISBUR), a non-alcoholic beverage company in Azuay, offering competitively priced products, is experiencing difficulties in its distribution strategy to meet market demands. The company's rapid growth has led to increased costs and tensions with suppliers due to its outsourcing strategy for transportation services. This intriguing business narrative explores the crucial decisions DISBUR must make to optimize its distribution strategy. Import a fleet? Hire more trucks? Or acquire a national fleet? Dive into the complexities of the consumer goods industry as DISBUR navigates fundamental strategic decisions. The goal is to showcase decision-making scenarios and their Accounting and Tax implications, revealing how the company seeks the key to ensure long-term success in a challenging and ever-changing market.

Keywords:

Taxation, Accounting, Case study, Assets, Strategic decisions.



Firmado
electrónicamente
por:
**JUAN
CARLOS
AGUIRRE
QUEZADA**

Introducción.

En la actualidad la venta de productos de consumo masivo es una de las actividades de mayor volumen a nivel local, nacional e internacional, es por ello, que los sistemas de comercialización utilizados y las estrategias corporativas tomadas por las empresas de este sector son primordiales, pues, además de reflejar su situación económica garantizan su posicionamiento en el mercado; cuando la gestión de ventas y las decisiones estratégicas no logra alcanzar su objetivo principal, que consiste en maximizar el rendimiento sobre la inversión, las consecuencias pueden ser significativas, por lo cual, en el ámbito industrial empresarial, la toma de decisiones acertadas son fundamentales para el éxito de una empresa a largo plazo.

DISTRIBUIDORA BURBUJAS inició sus operaciones con la distribución de bebidas no alcohólicas al por mayor teniendo una posición exclusiva en la región del Azuay; en el transcurso del tiempo, mantuvo un nivel de alcance en el mercado considerable que le permitió consolidarse en la industria; hacia el cierre de 2022, DISBUR experimentó un crecimiento rápido que resultó en una incapacidad para atender completamente la demanda del mercado, esto se debió a limitaciones en su logística de distribución, que se centraba en el servicio de transporte contratado, sin embargo, dicho contrato no abarcaba las áreas donde su producto estrella se volvió popular, lo que ralentizó considerablemente el proceso de entrega, esta situación amenaza la consolidación a largo plazo; la Junta General inició la exploración de un nuevo enfoque logístico para asegurar la eficiencia y rentabilidad futuras de sus operaciones.

DISBUR enfrenta un desafío estratégico en el ámbito de la distribución al por mayor de bebidas no alcohólicas, pues una decisión equivocada no solo afectaría su costo de venta si no también su competitividad en el mercado, la necesidad de una revisión profunda de la estrategia logística se ha vuelto evidente, esta medida podría resultar fundamental para el éxito continuo de la empresa en un mercado en constante cambio; una de las decisiones clave que las empresas a menudo deben tomar es si adquirir una flota de camiones propia u optar por la subcontratación de servicios de transporte, por lo que el objetivo fundamental de este caso de estudio es evaluar las opciones disponibles para DISBUR en relación con la gestión de su servicio de distribución, se busca proporcionar una recomendación sólida que sirva como base para tomar una decisión estratégica sobre la opción más viable para optimizar la cobertura del mercado sin que se vea afectado significativamente los gastos de venta por artículo pero manteniendo un servicio acorde a las políticas de la empresa y que satisfaga las demandas del mercado.

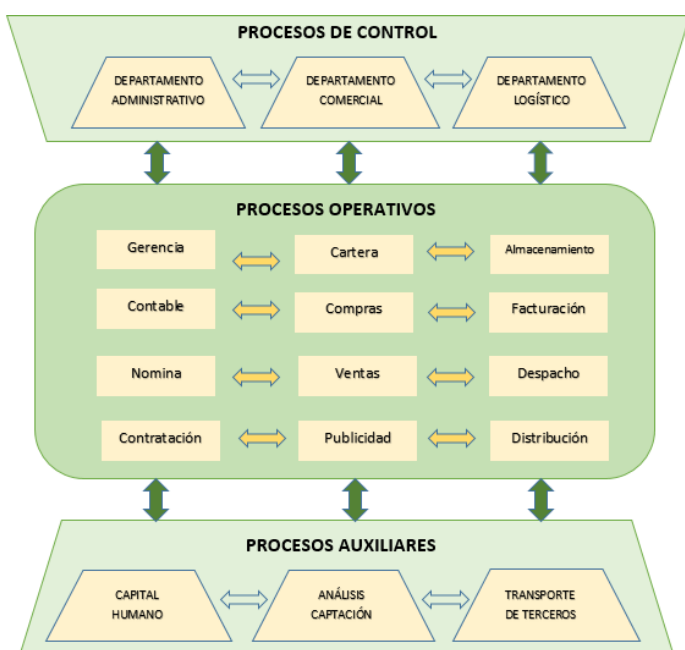
La empresa y su situación actual.

DISBUR nace el 04 de febrero del 2020 en la ciudad de Cuenca provincia del Azuay, su creación fue una respuesta a las transformaciones significativas que se dieron en la industria de productos de consumo masivo, un fenómeno directamente relacionado con la pandemia que impactó al mundo entero; pues durante ese período, la demanda de productos como alimentos, bebidas y otros artículos de primera necesidad experimentó un aumento significativo debido a las medidas de cuarentena y confinamiento que obligaron a las personas a quedarse en sus hogares, a pesar del crecimiento general en la industria, se observó un patrón interesante, los consumidores empezaron a buscar alternativas más económicas a los productos de marca, optando por opciones más asequibles o productos sustitutos a los generalmente utilizados.

DISBUR se enfoca en el sector rural de la ciudad de Cuenca, ofrece productos como jugos “Pulp”, gaseosa “Big Cola” y agua “Cielo” a precios más asequibles que las alternativas disponibles en el mercado tradicional, esta estrategia de precios competitivos ha sido fundamental para consolidar y proliferar el crecimiento de la empresa en el transcurso del tiempo, actualmente cubre todo el mercado Azuayo y diferentes cantones como Cañar, Loja, Gualaquiza, Guarrunales, Cañar, Amalusa, Alausi. La empresa se encuentra dividida en tres grandes departamentos el departamento Administrativo, departamento Logístico, departamento Comercial, y el área de bodega para entender de mejora continuación se presentó un diagrama de procesos.

GRAFICO 1.

Flujograma de Procesos



Fuente: DISBUR, 2020

DISBUR mantiene su compromiso inquebrantable con la expansión constante buscando llevar a cada consumidor un producto de calidad a precios accesibles, además, tiene como objetivo seguir respondiendo de manera efectiva a las necesidades cambiantes de sus clientes en toda la región; este impulso hacia el crecimiento sostenible sigue siendo su fuerza motriz, sin embargo, la insuficiencia de recursos de transporte dio lugar a la incapacidad de atender eficazmente una ruta de mercado específica, esta carencia ha ocasionado pérdidas de oportunidades comerciales y limitación del alcance geográfico, afectando negativamente la capacidad de la empresa para satisfacer la demanda en esa área en particular.

Descripción del sector Comercial.

El sector comercial del consumo masivo es una parte vital de la economía global, enfocado en la venta de productos de uso cotidiano a los consumidores, este sector abarca una amplia variedad de productos, desde alimentos y bebidas hasta productos de cuidado personal y limpieza, lo que lo convierte en un ámbito diverso y competitivo, la distribución de estos productos se realiza a través de múltiples canales, que incluyen supermercados, tiendas de conveniencia, farmacias y plataformas en línea y la elección del canal de distribución puede tener un impacto significativo en la estrategia de marketing y ventas de una empresa. A pesar de las fluctuaciones económicas, el sector del consumo masivo tiende a ser menos afectado, ya que la demanda de productos básicos suele ser constante.

Según el Banco Central del Ecuador (2022), la actividad de comercio en Ecuador representa el 14,08% del PIB nacional, esto equivale a un valor de USD 29.934 millones en 2022; la actividad de comercio es un sector importante de la economía ecuatoriana, contribuye al crecimiento económico, al empleo y a la distribución de la riqueza. El comercio de productos de consumo masivo en Ecuador es un sector importante de la economía, representa el 3,6% del PIB nacional, lo que equivale a un valor de USD 8.000 millones para el periodo 2022.

El sector del Consumo Masivo está compuesto por empresas que se dedican a la producción, importación, distribución y venta de productos de consumo masivo, como alimentos, bebidas, productos de higiene personal y productos de limpieza; el sector de comercio se divide en dos grandes categorías el comercio al por mayor y el comercio al por menor; el comercio al por mayor representa el 6,76% del PIB nacional, este sector incluye la venta de bienes y servicios a otros comerciantes, como minoristas, distribuidores o mayoristas (Coba, 2022).

En la actualidad, en Ecuador se comercializan las bebidas gaseosas y azucaradas con tarifas incrementadas; según la información obtenida de la Encuesta a tenderos *“El impacto potencial del impuesto a las bebidas azucaradas en los negocios detallistas”* (Valverde, 2018. p12), los propietarios de tiendas y supermercados, las ventas de este tipo de bebidas han decrecido, mientras que las ventas de cervezas, que también subieron de precio, no se han reducido.

GRAFICO 2.

Precios de las bebidas gaseosas en Ecuador

Producto/Marca	Sin incremento en el ICE	Con incremento en el ICE	Porcentaje de incremento
COCA COLA 1,5 lt.	1,00	1,25	25%
COCA COLA 3 lt	1,80	2,50	39%
PEPSI COLA 1,5 lt	1,00	1,25	25%
PEPSI COLA 3 lt	1,50	2,50	67%
TROPICAL 2 lt	1,00	1,40	40%
TROPICAL 3 lt	1,50	2,50	67%
BIG COLA 1,035 lt	0,50	0,75	50%
BIG COLA 3 lt	1,25	1,75	40%

Fuente: (Valverde, 2018)

Aunque se haya implementado esta medida, algunos individuos continuarán incluyendo las bebidas gaseosas como parte significativa de su ingesta diaria, es por esto que se observa un cambio en las preferencias de consumo hacia productos de marcas distintas, en lugar de optar por alternativas más saludables, este cambio ha impulsado el crecimiento de Big Cola, que se destaca como una de las opciones más atractiva en la actualidad.

Desarrollo del caso.

DISBUR dio comienzo a sus operaciones en el año 2020 y rápidamente ganó reconocimiento tanto en los mercados mayoristas como en los foráneos de la región del Azuay. Hacia finales de 2022, se hizo evidente un notorio crecimiento en su presencia en el mercado, lo que se tradujo en un impresionante aumento del 110% en sus ingresos totales que colocados en cifras representaban \$2`697.946 para el año 2022, demostrando que las estrategias implementadas desde sus inicios estaban encaminando a DISBUR hacia una consolidación exitosa en el competitivo mercado de bebidas no alcohólica, pues, a pesar de enfrentar la fuerte competencia de multinacionales como Coca-Cola y Pepsico, la empresa ha logrado consolidarse en el mercado Azuayo, pues se a convertido en una alternativa atractiva para los consumidores, si bien su presencia en mercados tradicionales en la ciudad de Cuenca no es totalmente sólida, su éxito es evidente en áreas más alejadas de la misma.

Desde sus primeros pasos, los accionistas optaron por la subcontratación de servicios de transporte para la distribución de sus productos, dado que no disponían del capital necesario para adquirir una flota de camiones, sin embargo, el rápido crecimiento de la empresa generó un desafío en su servicio de distribución, ya que no disponían de suficientes camiones para cubrir la creciente demanda del mercado.

GRAFICO 3. Indicador de Cumplimiento

$$\frac{\text{SOLICITUDES ATENDIDAS ENE-DIC 2022}}{\text{TOTAL DEL SOLICITUDES}} = \frac{57694}{63400} \quad 91\%$$

Fuente: DISBUR, 2023

Tras una revisión de solicitudes atendidas en el año 2022 se evidencio que solo un 91% del total emitidas estaba siendo satisfecha exitosamente, mientras que el 9% restante experimentaban una atención inconstante o nula en varios puntos.

La incapacidad de una empresa para cubrir toda la demanda debido a problemas logísticos conlleva consecuencias perjudiciales, como la pérdida de ventas, la insatisfacción observada en la cantidad de solicitudes deja un 9% del mercado sin atención genera una pérdida de \$134,897.33 estimados en el total ingresos del año 2022. La competencia, costos adicionales, acumulación de inventario, dificultades en el flujo de efectivo, daño a la reputación y la pérdida de oportunidades de crecimiento generan impactos que pueden afectar negativamente la rentabilidad y la posición en el mercado de la empresa a corto y largo plazo, es fundamental abordar estos problemas de manera eficiente y efectiva para garantizar el éxito.

El Gerente General ha solicitado al equipo financiero que realice diversos estudios contables y fiscales para respaldar la adquisición de la flota de camiones, estos análisis deben contemplar varios escenarios posibles, pero la condición principal es que el nivel de deuda que sostenga DISBUR no afecte la liquidez de DISBUR, ya que esto podría poner en riesgo la estabilidad de la organización, los accionistas han expresado su disposición a utilizar las ganancias acumuladas en estos periodos pues están comprometidos con una visión a largo plazo, por lo que la junta directiva se encuentra en proceso de evaluación de dos opciones estratégicas: la adquisición de una flota de entrega propia o la ampliación del contrato actual con el proveedor de servicios logístico el objetivo de esta estrategia es abordar los problemas previamente mencionados y mejorar la eficiencia de todo el proceso de distribución.

DISBUR ha demostrado ser una empresa resiliente en un mercado competitivo, y su visión de adquirir una flota propia de camiones puede ser un paso crucial para su crecimiento y consolidación en el Azuay, una combinación de recursos internos y financiamiento externo podría brindarles las herramientas necesarias para superar los obstáculos logísticos que han enfrentado hasta la fecha, permitiéndoles mejorar sus operaciones y satisfacer la creciente demanda de manera más efectiva.

Planteamiento y análisis de alternativas.

DISBUR a inicios del 2023 ha solicitado a su grupo de asesores financieros un análisis detallado de las posibles afectaciones económicas vinculadas a las alternativas que se contemplan para el problema logístico que actualmente tiene la compañía, el objetivo es obtener una comprensión más precisa de las consecuencias de cada una de ellas antes de tomar una decisión.

Alternativa 1. Importación de vehículos con una financiación bancaria del 70% y el 30% tomado de los resultados acumulados de periodos anteriores.

Para la primera alternativa se tuvo la intención de importar 10 camiones con un valor unitario de \$23,000 los cuales serán entregados en un plazo de 45 días desde su adquisición y su tasa de interés por la financiación es del 10.4% amortizada a 10 años.

A continuación, se detalla el proceso de liquidación aduanera.

TABLA 1.

Liquidación Aduanera

LIQUIDACION ADUANERA	
VALOR DE IMPORTACION	\$ 230,000.00
FLETE	\$ 20,000.00
SEGURO	\$ 6,900.00
VALOR DE ADUANA	\$ 256,900.00
FODINFA	\$ 1,285
ADVALOREM	\$ 102,760.00
ARANCEL ESPECIFICO	\$ -
IVA	\$ 30,828.00
ICE	\$ -
TOTAL A LIQUIDAR	\$ 391,773

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla 1. el gasto total que la empresa incurrió por la importación de los camiones ascendería a \$391,773.00, de los cuales \$30 828 dólares corresponden al IVA, mientras que el ICE no se pagaría porque la normativa ecuatoriana no contempla el pago de este impuesto para camiones de menos de 3,7 toneladas; además los vehículos se van a depreciar a 5 años utilizando el método lineal. A continuación, se presenta el Estado de Situación Financiera con los datos de la importación.

TABLA 2.*Estado de Situación Financiera*

CUENTA	2022	2023	ANALISIS VERTICAL
ACTIVO	\$289,920	\$545,169	88%
ACTIVO CORRIENTE	\$289,920	\$339,649	17%
INVENTARIO	\$283,363	\$339,649	20%
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$-	\$205,520	100%
VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRASPORTE	\$-	\$256,900	100%
DEPRECIACION ACUMULADA DE ACTIVO INTANGIBLE	\$-	\$-51,380	100%
PASIVO	\$110,281	\$454,592	312%
PASIVO CORRIENTE	\$49,880	\$454,591.62	811%
CUENTAS POR PAGAR INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$-	\$45,459	100%
PASIVO NO CORRIENTE	\$60,400	\$409,132	577%
PATRIMONIO NETO	\$179,639	\$90,578	-50%
CAPITAL	\$10,000	\$10,000	0%
GANANCIAS ACUMULADAS	\$117,532	\$-	-100%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$52,108	\$75,264	44%

Fuente: Elaboración propia

En el Estado de Situación Financiera, se evidenció un aumento en los activos, especialmente en los activos fijos, debido a la adquisición de vehículos por un monto de \$256.900,00, este aumento también influyó en el pasivo, con un incremento en las cuentas por pagar por obligaciones con instituciones financieras relacionadas con el préstamo obtenido para la adquisición de la flota, ascendiendo a un total de \$454.591,00, este monto incluye la cuota del préstamo y otras obligaciones de la empresa, además, el patrimonio se ve disminuido, debido a que se ocupó las reservas acumuladas para cubrir el 30% de la importación de los vehículos.

TABLA 3.*Estado de Resultados Integrales*

CUENTA	2022	2023	ANALISIS VERTICAL
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$2,697,946.60	\$2,940,762	9%
VENTA DE BIENES	\$2,697,733.51	\$2,940,762	9%
GANANCIA BRUTA	\$355,522.56	\$410,944	16%
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	\$2,342,424.04	\$2,529,818	8%
GASTOS	\$273,785.02	\$318,611.71	16%
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	\$10,000.00	\$71,128	611%
GASTO DE COMBUSTIBLES	\$-	\$72,000	100%
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	\$-	\$16,090	100%
GASTOS DE TRANSPORTE	\$146,305.47	\$-	-100%
GASTOS DE MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	\$975.00	\$3,000	208%
GASTO DE DEPRECIACION	\$-	\$51,380	100%
GASTOS FINANCIEROS	\$-	\$45,459	100%
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES	\$81,738	\$92,332	13.0%
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$12,261	\$18,959	55%
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	\$69,477	\$73,373	6%
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	\$17,369	\$18,343	6%
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS	\$52,108	\$55,029	6%
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO	\$52,108	\$55,029	6%

Fuente: Elaboración propia

Se proyecta un aumento del 9% en los ingresos en comparación con el año anterior, los costos muestran un incremento del 8% debido al aumento en las ventas, por otro lado, los gastos experimentan un aumento del 16%, impulsado por el alza en los costos de combustible, una mayor contratación de personal, el mantenimiento de los vehículos y el pago de intereses por la deuda adquirida, como resultado, se obtiene una utilidad antes de impuestos de \$55.029,00, para el año 2023,

Alternativa 2. La contratación de 4 camiones adicionales

Para iniciar esta opción, se contempla la contratación de 4 camiones adicionales, con ello la empresa contaría con una flota de 10 vehículos, con lo cual se verá incrementado los gastos que ello representa.

La prestadora de servicios presento una propuesta para el gasto por camión que se distribuyó de la siguiente manera:

TABLA 4.

Chofer por camión y el costo que incide el aumento por camiones.

PLACA	MODELO	CHOFER	RUTA	COMBUSTIBLE	MANTENIMIENTO	AYUDANTE	SUELDO CHOFER ANUAL	TOTAL POR CAMION
AAA6329	JAC DIESEL	MAROC LITUMA	A20	\$ 6,000.00	\$ 3,057	\$ 7,200.00	\$ 8,128	\$ 24,384
AAA6326	JAC DIESEL	LUIS VIÑANZHACA	A60	\$ 6,000.00	\$ 3,057	\$ 7,200.00	\$ 8,128	\$ 24,384
ABD2025	JAC DIESEL	JORGE CEDILLO	B80	\$ 6,000.00	\$ 3,057	\$ 7,200.00	\$ 8,128	\$ 24,384
ABD4810	JAC DIESEL	MARCO NIOLA	C40	\$ 6,000.00	\$ 3,057	\$ 7,200.00	\$ 8,128	\$ 24,384
ABE7906	JAC DIESEL	DIEGO VIZHCO	A90	\$ 6,000.00	\$ 3,057	\$ 7,200.00	\$ 8,128	\$ 24,384
AAA5464	JAC DIESEL	MARLOS ZUÑIGA	B10	\$ 6,000.00	\$ 3,057	\$ 7,200.00	\$ 8,128	\$ 24,384
S/N	JAC DIESEL	POR ASIGNAR	#	\$ 6,000.00	\$ 3,057	\$ 7,200.00	\$ 8,128	\$ 24,384
S/N	JAC DIESEL	POR ASIGNAR	#	\$ 6,000.00	\$ 3,057	\$ 7,200.00	\$ 8,128	\$ 24,384
S/N	JAC DIESEL	POR ASIGNAR	#	\$ 6,000.00	\$ 3,057	\$ 7,200.00	\$ 8,128	\$ 24,384
S/N	JAC DIESEL	POR ASIGNAR	#	\$ 6,000.00	\$ 3,057	\$ 7,200.00	\$ 8,128	\$ 24,384
TOTAL POR CONTRATO				\$ 60,000.00	\$ 30,566.70	\$72,000.00	\$ 81,276	\$ 243,843

Fuente: Elaboración propia

La contratación del servicio logístico, que contempla 10 camiones para la ruta, tiene como base un valor de \$243.843,00, no obstante, es importante señalar que el costo por la expansión de rutas hacia ubicaciones distantes de la zona Azuaya implica un valor adicional de inicio, este incremento generará un gasto adicional de \$15.600,00, resultando en un aumento del 77% con respecto al costo actual de transporte.

Este enfoque estratégico tiene como objetivo liberar a DISBUR de la carga de los costos laborales por empleado, los gastos asociados al mantenimiento de una flota, la mitigación de riesgos empresariales, y garantizar el cumplimiento normativo para el correcto funcionamiento de la distribución del producto al por mayor.

A continuación, en la tabla siguiente, se presenta el impacto del aumento del gasto en el Estado de Resultados:

TABLA 5.
Estado de Resultados integrales

CUENTA	2022	2023	ANALISIS HORIZONTAL
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$2,697,946.60	\$3,021,675	12%
VENTA DE BIENES	\$2,697,733.51	\$3,021,462	12%
GANANCIA BRUTA	\$355,522.56	\$445,008	25%
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	\$2,342,424.04	\$2,576,666	10%
GASTOS	\$273,785.02	\$329,412.03	20%
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	\$10,000.00	\$10,000	0%
GASTO DE COMBUSTIBLES	\$24.12	\$-	-100%
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	\$293.16	\$293	0%
GASTOS DE TRANSPORTE	\$146,305.47	\$259,443	77%
GASTOS DE MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	\$975.00	\$-	-100%
GASTO DE DEPRECIACION	\$-	\$-	0%
GASTOS FINANCIEROS	\$68.39	\$-	-100%
GASTO DE INTERESES	\$-	\$-	0.0%
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	\$81,738	\$115,596	41%
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$12,261	\$17,339	41%
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	\$69,477	\$98,257	41%
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	\$17,369	\$24,564	41%
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO	\$52,108	\$73,693	41%

Fuente: Elaboración propia

Al analizar el Estado de Resultados Integral, en esta alternativa, se proyecta un incremento del 12% en los ingresos y un 10% en los costos, a pesar de que los gastos de transporte tienden a crecer, debido al aumento de la contratación de los 4 camiones adicionales, como se indicó anteriormente, después de hacer la resta de los costos, gastos y los impuestos correspondientes, la utilidad generada es de \$73.693,00, evidenciando un crecimiento del 41% con respecto al año 2022 bajo esta estrategia.

Alternativa 3. Compra nacional de una Flota de camiones la cual tendrá una Financiación del 25% ganancias acumuladas y el 75% por un préstamo.

La compañía, optando por una tercera alternativa, tiene la intención de adquirir la flota de camiones dentro del país, este enfoque se analiza con el propósito de adquirir los camiones de forma inmediata, y evitar los 45 días de la importación; la agencia seleccionada para la adquisición de la flota ha establecido un acuerdo que abarca el servicio de post venta y mantenimiento de los camiones durante los primeros tres años después de la compra y la matriculación de cada uno de ellos, además, se comprometen en un tiempo de entrega máximo de 7 días a partir de la fecha de la adquisición y una facilitación en el proceso de financiación Bancaria.

A continuación, se presenta el Estado de Situación Financiera para un mejor entendimiento del impacto:

TABLA 6.
Estado de Situación Financiera

CUENTA	2022	2023	ANALISIS VERTICAL
ACTIVO	\$289,920	\$773,920	167%
ACTIVO CORRIENTE	\$100,000	\$200,000	100%
INVENTARIO	\$100,000	\$200,000	100%
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$189,920	\$573,920	100%
VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRASPORTE	\$-	\$480,000	100%
DEPRECIACION ACUMULADA DE ACTIVO INTANGIBLE	\$-	\$-96,000	100%
PASIVO	\$110,281	\$692,090	528%
PASIVO CORRIENTE	\$49,880	\$692,090	1288%
CUENTAS POR PAGAR INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$-	\$60,084	100%
PASIVO NO CORRIENTE	\$60,400	\$540,756	795%
PATRIMONIO NETO	\$179,639	\$81,830	-54%
CAPITAL	\$10,000	\$10,000	0%
GANANCIAS ACUMULADAS	\$117,532	\$-	-100%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$52,108	\$71,830	38%

Fuente: Elaboración propia

El costo total de la adquisición local de la flota asciende a un valor \$480.000,00 por la adquisición de los 10 camiones, la cual sumándole el gasto por intereses bancarios asciende a un valor de \$692.090,00 dólares pues las ganancias acumuladas solo cubren un 25% del valor de la compra, lo cual ocasiono que el financiamiento bancario aumente a un 75% aumentando el valor de la deuda.

Para presentar la siguiente opción, es esencial considerar los costos asociados con la implementación de la compra de la flota, es por ello que se ha recopilado la siguiente información:

TABLA 7.
Estado de Resultados si se adquiere la flota de camiones.

CUENTA	2022	2023	ANALISIS VERTICAL
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$2,697,946.60	\$3,021,700	12%
VENTA DE BIENES	\$2,697,733.51	\$3,021,700	12%
GANANCIA BRUTA	\$355,522.56	\$445,034	25%
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	\$2,342,424.04	\$2,576,666	10%
GASTOS	\$273,785.02	\$330,301.41	21%
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	\$10,000.00	\$71,128	611%
GASTO DE COMBUSTIBLES	\$-	\$72,000	100%
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	\$-	\$16,090	100%
GASTOS DE TRANSPORTE	\$146,305.47	\$-	-100%
GASTOS DE MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	\$975.00	\$-	-100%
GASTO DE DEPRECIACION	\$-	\$96,000	100%
GASTOS FINANCIEROS	\$-	\$60,084	100%
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES	\$81,738	\$114,732	40.4%
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$12,261	\$18,959	55%
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	\$69,477	\$95,773	38%
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	\$17,369	\$23,943	38%
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS	\$52,108	\$71,830	38%
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO	\$52,108	\$71,830	38%

Fuente: Elaboración propia

Se estima un aumento del 12% en los ingresos y ganancias en comparación con periodos anteriores, reflejando una mayor receptividad por parte del mercado, no obstante, se ve un aumento importante en los gastos total, el cual asciende a un 21% en comparación del 2022, debido al pago de intereses correspondiente al préstamo adquirido; de igual manera se refleja un aumento de los diferentes gastos, dado que se refleja valores pagados por contratación de nuevo personal, combustible y seguro de la flota de vehículos. Después de realizar los cálculos, se obtiene una utilidad neta de \$71.830,00

Selección de alternativa.

Tras llevar a cabo un análisis exhaustivo de los impactos contables y tributarios asociados a cualquiera de las opciones mencionadas previamente, el equipo financiero ha elaborado una síntesis que destaca tanto las ventajas como las desventajas de cada alternativa.

TABLA 8.

Ventajas y desventajas de las alternativas planteadas

	ALTERNATIVA I	ALTERNATIVA II	ALTERNATIVA III
VENTAJAS	Costo por flota más bajo, con un valor de \$ 256 900	Desvinculación patronal y riesgo de negocio	La flota se adquiere de manera inmediata.
	Los gastos incurridos son totalmente deducibles	Se adapta a las capacidades cambiantes	Los gastos incurridos son totalmente deducibles.
	La utilidad es la mejor entre las tres opciones con un valor de \$55 029	Utilidad que se genera es de \$73 693	Mantenimiento por camión gratuitos.
DESVENTAJAS	Los gastos de puesta en marcha de la logística asciende a un 20%	Menos control Logístico	La utilidad tiene un valor de \$71 830
	La financiación asciende a un 70%	Costo por transporte elevados	El costo por camión es más alto, con valor de \$480 000
	Trámites aduaneros	Costos a largo plazo	Tasa de interés 10.4%
	Tiempo de entrega de 45 días	El gasto asciende en un 21%	La financiación asciende a un 75% del total de la compra.

Fuente: Elaboración propia.

Al llegar el momento de tomar la decisión el Equipo Financiero empieza a acotar que tener logística propia ofrece control directo, permitiendo gestión integral y personalización para adaptarse a las necesidades de la empresa y clientes, a pesar de la inversión inicial sustancial, puede ser más rentable a largo plazo; por otra parte subarrendar la logística es una opción para empresas enfocadas en su actividad principal, liberando recursos y tiempo al externalizar la gestión operativa, la flexibilidad es destacada, permitiendo ajustes rápidos según las

demandas del mercado, aunque con costos recurrentes y sin inversión inicial significativa, lo que beneficia a empresas con presupuestos ajustados.

Defendiendo sus evaluaciones para cada posibilidad el equipo tomo la decisión de subcontratar los 4 camiones que permitirían cubrir las rutas que actualmente se encuentran desatendidas, puesto que, en la importación a pesar de tener un costo menor de adquisición su tiempo de entrega es alto para la necesidad urgente de la empresa, además, de que los mantenimientos de los camiones tendrían costos adicionales por ser traídos del exterior.

En cuanto a la adquisición nacional, afectaría las utilidades y al ser una empresa relativamente nueva pudiese afectar su consolidación en el mercado; es por ello, que la subcontratación es la opción más favorable al ser una empresa en crecimiento, puesto que, desvincula a DISBUR no solo de la obligación patronal sino también de los accidentes que pudiese tener la parte logística de la empresa, y sus utilidades son favorables, sin embargo, no obstante, se buscará renegociar la alternativa para reducir costos, incrementar utilidades y con ello en un futuro con la acumulación de la misma, adquirir la flota de camiones sin financiamiento evitando el costo alto que incurre el mismo.

Referencias.

BCE. (2022). *Informe Anual del 2022*.

Coba, G. (2022). *Tres factores frenan la compra de productos de consumo masivo*.

Valverde, A. (2018). *PRODUCCIÓN DE BEBIDAS AZUCARADAS A PARTIR DE LA LEY ORGÁNICA PARA EL EQUILIBRIO DE LAS FINANZAS PÚBLICAS*.

Anexos.

NOMINA DE TRABAJADORES

ESTIBADORES					
NUMERO	SUELDO MENSUAL ESTIBADORES	12.15%	XIII	XIV	TOTAL
1	\$ 450.00	\$ 54.68	\$ 37.50	\$ 37.50	\$ 579.68
2	\$ 450.00	\$ 54.68	\$ 37.50	\$ 37.50	\$ 579.68
3	\$ 450.00	\$ 54.68	\$ 37.50	\$ 37.50	\$ 579.68
4	\$ 450.00	\$ 54.68	\$ 37.50	\$ 37.50	\$ 579.68
5	\$ 450.00	\$ 54.68	\$ 37.50	\$ 37.50	\$ 579.68
6	\$ 450.00	\$ 54.68	\$ 37.50	\$ 37.50	\$ 579.68
7	\$ 450.00	\$ 54.68	\$ 37.50	\$ 37.50	\$ 579.68
8	\$ 450.00	\$ 54.68	\$ 37.50	\$ 37.50	\$ 579.68
9	\$ 450.00	\$ 54.68	\$ 37.50	\$ 37.50	\$ 579.68
10	\$ 450.00	\$ 54.68	\$ 37.50	\$ 37.50	\$ 579.68
					\$ 5,796.75
CHOFERES					
NUMERO	SUELDO MENSUAL CHOFER	12.15%	XIII	XIV	
1	\$ 650.00	\$ 78.98	\$ 54.17	\$ 37.50	\$ 820.64
2	\$ 650.00	\$ 78.98	\$ 54.17	\$ 37.50	\$ 820.64
3	\$ 650.00	\$ 78.98	\$ 54.17	\$ 37.50	\$ 820.64
4	\$ 650.00	\$ 78.98	\$ 54.17	\$ 37.50	\$ 820.64
5	\$ 650.00	\$ 78.98	\$ 54.17	\$ 37.50	\$ 820.64
6	\$ 650.00	\$ 78.98	\$ 54.17	\$ 37.50	\$ 820.64
7	\$ 650.00	\$ 78.98	\$ 54.17	\$ 37.50	\$ 820.64
8	\$ 650.00	\$ 78.98	\$ 54.17	\$ 37.50	\$ 820.64
9	\$ 650.00	\$ 78.98	\$ 54.17	\$ 37.50	\$ 820.64
10	\$ 650.00	\$ 78.98	\$ 54.17	\$ 37.50	\$ 820.64
					\$ 8,206.42
COSTO POR NOMINA					\$ 14,003.17

COSTOS POR ARRANQUE DE RUTA

RUTAS	VALOR MIN. ARRANQUE	RUTA POR MES	\$ AL MES	TOTAL \$ POR AÑO
CUENCA	\$ -		\$ -	\$ -
ALAUSI	\$ 80.00	2	\$ 160.00	\$ 1,920.00
AZOGUES	\$ -		\$ -	\$ -
BIBLIAN	\$ -		\$ -	\$ -
CANAR	\$ 45.00	4	\$ 180.00	\$ 2,160.00
CHORDELEG	\$ 15.00	2	\$ 30.00	\$ 360.00
GUALACEO	\$ -		\$ -	\$ -
PAUTE	\$ -		\$ -	\$ -
GUALAQUIZA	\$ 100.00	2	\$ 200.00	\$ 2,400.00
GUARRUMALES	\$ 80.00	2	\$ 160.00	\$ 1,920.00
MOLLETURO	\$ 30.00	2	\$ 60.00	\$ 720.00
NABON	\$ 50.00	2	\$ 100.00	\$ 1,200.00
QUINGEO	\$ 15.00	2	\$ 30.00	\$ 360.00
SANTA ISABEL	\$ 30.00	2	\$ 60.00	\$ 720.00
SAN FERNANDO	\$ 30.00	2	\$ 60.00	\$ 720.00
SIGSIG	\$ 20.00	2	\$ 40.00	\$ 480.00
TAMBO	\$ 30.00	2	\$ 60.00	\$ 720.00
AMALUSA	\$ 80.00	2	\$ 160.00	\$ 1,920.00
TOTAL GASTO ANUAL POR ARRANQUE				\$ 15,600.00

DEPRECIACION DE IMPORTACION

INVERSIONES	VALOR	UNIDADES	INVERSION NECESARIA	AÑOS A DEPRECIAR	DEPRECIACION ANUAL
CAMION JAC 3.7 TONELADAS	\$ 23,000.00	10	\$256,900.00	1	\$ 51,380.00
			\$256,900.00	2	\$ 51,380.00
			\$256,900.00	3	\$ 51,380.00
			\$256,900.00	4	\$ 51,380.00
			\$256,900.00	5	\$ 51,380.00
					\$ 256,900.00

DEPRECIACION COMPRA LOCAL

INVERSIONES	VALOR	UNIDADES	INVERSION NECESARIA	AÑOS A DEPRECIAR	DEPRECIACION ANUAL
CAMION JAC 3.7 TONELADAS	\$ 48,000.00	10	\$ 480,000.00	1	\$ 96,000.00
			\$ 480,000.00	2	\$ 96,000.00
			\$ 480,000.00	3	\$ 96,000.00
			\$ 480,000.00	4	\$ 96,000.00
			\$ 480,000.00	5	\$ 96,000.00
					\$ 480,000.00