

Maestría en

Finanzas Corporativas

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de

Magíster en Finanzas Corporativas

AUTORES:

Tatiana Carolina Becerra Teran

Jenny Belen Pupiales Alulema

Jessica Johanna Rovayo Muñoz

Diana Carolina Pacheco Pozo

“Valoración actual de la Compañía Aduvera Trade Services S.A. para analizar la factibilidad de la adquisición por parte de la compañía TRAXIONA Logistics S.A.”

Quito, junio 2026

Certificación de Autoría

Nosotros, **Tatiana Carolina Becerra Teran, Jenny Belen Pupiales Alulema, Jessica Johanna Rovayo Muñoz, Diana Carolina Pacheco Pozo**, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



Tatiana Carolina Becerra Teran



Firma del graduando

Tatiana Carolina Becerra Teran



Jenny Belen Pupiales Alulema



Firma del graduando

Jenny Belen Pupiales Alulema



Validar Únicamente en FirmaEC.
Firmado Electrónicamente por:
JESSICA JOHANNA ROVAYO MUÑOZ

Firma del graduando

Jessica Johanna Rovayo Muñoz



Diana Carolina Pacheco Pozo



Firma del graduando

Diana Carolina Pacheco Pozo

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, **Tatiana Carolina Becerra Teran, Jenny Belen Pupiales Alulema, Jessica Johanna Rovayo Muñoz, Diana Carolina Pacheco Pozo**, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado ***“Valoración actual de la Compañía Aduvera Trade Services S.A. para analizar la factibilidad de la adquisición por parte de la compañía TRAXIONA Logistics S.A.”***, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, junio 2026



Tatiana Carolina
Becerra Teran



Firma del graduado

Tatiana Carolina Becerra Teran



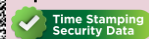
Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
JESSICA JOHANNA
ROVAYO MUNOZ

Firma del graduado

Jessica Johanna Rovayo Muñoz



Jenny Belen
Pupiales Alulema

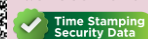


Firma del graduado

Jenny Belen Pupiales Alulema



Diana Carolina
Pacheco Pozo



Firma del graduado

Diana Carolina Pacheco Pozo

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **Jose Antonio García y Esteban Arias**, declaramos que los graduandos: **Tatiana Carolina Becerra Teran, Jenny Belen Pupiales Alulema, Jessica Johanna Rovayo Muñoz, Diana Carolina Pacheco Pozo**, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

**GARCIA
FERNAND
EZ JOSE
ANTONIO -
44912924L**

Firmado digitalmente por GARCIA
FERNANDEZ JOSE ANTONIO -
44912924L
DN: CN=GARCIA FERNANDEZ JOSE
ANTONIO -44912924L, SN=GARCIA
FERNANDEZ, G=JOSE ANTONIO,
SERIALNUMBER=IDCES-44912924L,
c=ES
Razón Soy el autor de este documento.
Fecha: 30/06/2026 16:24
Versión PDFgear: 2.1.14



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**ESTEBAN JOSE ARIAS
MAUNE**

Director/a de la

Maestría en Finanzas Corporativas

Coordinador/a de la

Maestría en Finanzas Corporativas

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi familia, de manera especial a mi madre, mis hermanos y mi abuelita Teresa, quienes han sido una fuente constante de amor, apoyo y motivación a lo largo de este proceso. Su confianza, sus palabras de aliento y su ejemplo de esfuerzo y perseverancia me impulsaron a continuar incluso en los momentos más difíciles. Asimismo, dedico este logro a las personas que amo y que estuvieron presentes durante esta etapa, brindándome ánimo y fortaleza. Finalmente, me lo dedico a mí misma, por la disciplina, el compromiso y la perseverancia demostrados para alcanzar una meta que en algún momento pareció lejana.

Diana Pacheco

Dedico este trabajo a mi familia, especialmente a mis padres y a mis hermanas, por estar siempre presentes y apoyarme en cada etapa de este proceso. También quiero agradecer a una persona especial para mí, mi amigo y compañero de vida, todos quienes me impulsaron a iniciar esta maestría y por la cual decidí seguir preparándome, ampliar mis conocimientos y buscar nuevas oportunidades de crecimiento. Este logro significa mucho para mí, ya que refleja mi esfuerzo y mi deseo de superarme como profesional.

Belén Pupiales

Dedico este trabajo a mi esposo e hijos, quienes han sido mi mayor fuente de inspiración y fortaleza. Gracias por motivarme a emprender este desafío académico, por su amor y apoyo constante en cada momento de este camino. Su confianza en mí ha sido fundamental para culminar con éxito esta etapa tan significativa de mi vida personal, académica y profesional.

Tatiana Becerra



Dedico este trabajo a mi hermano, cuya vida y espíritu me enseñaron a luchar con valentía y a creer en mis capacidades. Aunque ya no estés físicamente, tu presencia sigue siendo mi motor y mi inspiración diaria. Gracias por todo lo que dejaste en mí.

Jessica Rovayo

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Agradecimientos

Agradecemos en primer lugar a Dios, por permitirnos culminar esta etapa académica y por darnos la fortaleza necesaria para enfrentar cada desafío presentado durante el camino.

A la Universidad Internacional del Ecuador y a la Escuela Internacional de Gerencia, por abrirnos las puertas para continuar nuestra formación profesional y adquirir herramientas fundamentales en el ámbito de las Finanzas Corporativas.

A nuestros docentes y tutores, por compartir sus conocimientos, experiencias y recomendaciones durante el desarrollo de la maestría y del presente trabajo de titulación. Su guía fue importante para comprender y aplicar conceptos relacionados con valoración empresarial, fusiones y adquisiciones, análisis financiero y estrategia corporativa.

A nuestras familias, por su amor, paciencia y apoyo incondicional. Gracias por comprender nuestras ausencias, nuestras jornadas largas y el esfuerzo que implicó culminar este proceso.

A nuestras compañeras de grupo, por el compromiso, la responsabilidad y el trabajo colaborativo demostrado durante la elaboración de este proyecto. Cada aporte fue valioso para construir una investigación completa y orientada a la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos.

Finalmente, agradecemos a todas las personas que nos acompañaron directa o indirectamente durante esta etapa. Su apoyo, motivación y confianza fueron parte importante de este logro.

Resumen

El presente trabajo analiza la viabilidad financiera y estratégica de la adquisición de Aduvera Trade Services S.A. por parte de TRAXIONA Logistics S.A., dentro del sector logístico y aduanero ecuatoriano. El análisis nace de la necesidad de evaluar alternativas de crecimiento empresarial mediante procesos de integración vertical que permitan fortalecer la cadena de valor y mejorar la competitividad en el mercado de comercio exterior. El trabajo se desarrolla basándose en el análisis de información financiera, indicadores de rentabilidad, proyecciones económicas y métodos de valoración como flujos de caja descontados y múltiplos financieros. También se evalúan las posibles sinergias operativas, comerciales y estratégicas derivadas de la integración entre ambas compañías, considerando los principales riesgos asociados al proceso de adquisición. Los resultados obtenidos demuestran que Aduvera presenta condiciones financieras favorables relacionadas con el crecimiento de ingresos, mejora en el EBITDA y niveles de endeudamiento controlados, lo que incrementa el atractivo de la operación. Además, se concluye que la integración permitirá a TRAXIONA consolidarse como un operador logístico integral, fortaleciendo su posicionamiento competitivo, optimizando procesos y expandiendo la cobertura de servicios de comercio exterior. Finalmente, el análisis determina que la adquisición representa una alternativa viable para generar valor económico y estratégico, aportando beneficios a nivel empresarial, académico y constituyendo una referencia para futuros procesos de fusiones y adquisiciones dentro del sector logístico ecuatoriano.

Palabras clave: valoración empresarial, adquisición estratégica, integración vertical, logística, comercio exterior, flujos de caja descontados, finanzas corporativas.

Abstract

The present research analyzes the financial and strategic feasibility of the acquisition of Aduvera Trade Services S.A. by TRAXIONA Logistics S.A. within the Ecuadorian logistics and customs sector. The study is based on the need to evaluate corporate growth alternatives through vertical integration strategies aimed at strengthening the value chain, improving operational efficiency, and increasing competitiveness in the foreign trade market. The research was conducted through the analysis of financial statements, profitability indicators, economic projections, and business valuation methodologies, primarily discounted cash flow analysis and financial multiples. Additionally, the study evaluates the operational, commercial, and strategic synergies that could arise from the integration of both companies, while also considering the principal financial, operational, and organizational risks associated with the acquisition process. The findings indicate that Aduvera demonstrates favorable financial conditions, including sustained revenue growth, improved EBITDA performance, and controlled debt levels, which enhance the attractiveness and viability of the transaction. Furthermore, the analysis concludes that the acquisition would enable TRAXIONA to strengthen its position as an integrated logistics operator by optimizing processes, expanding foreign trade service coverage, and improving its competitive positioning within the Ecuadorian logistics market. Finally, the analysis determines that the acquisition represents a viable alternative for generating economic and strategic value, providing benefits at the business, academic levels and serving as a reference for future mergers and acquisitions processes within the Ecuadorian logistics sector.

Keywords: business valuation, strategic acquisition, vertical integration, logistics, foreign trade, discounted cash flow, corporate finance.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla de Contenidos

Capítulo I: Introducción	16
1.1. Planteamiento del Problema e Importancia del Estudio.....	16
1.2. Definición del Proyecto.....	16
1.2.1. Naturaleza o Tipo de Proyecto	16
1.2.2. Objetivos	18
1.2.3. Justificación e importancia del trabajo de investigación.....	18
1.3. Perfil de la Organización.....	20
1.3.1. Nombre, Actividades, Mercados Servidos y Principales Cifras de Aduvera.....	20
1.3.2. Nombre, Actividades, Mercados Servidos y Principales Cifras DE TRAXIONA....	27
Capítulo II: Métodos de Valoración Utilizados y Justificación de su Aplicación	33
2.1. Análisis Financiero	35
2.2. Valoración de la Empresa Flujo de Caja Descontado (DFC).....	51
2.3. Valoración Mediante Múltiplos de Mercado.....	52
2.3.1. Valor estimado de la empresa	54
Capítulo III: Sinergias Derivadas de la Adquisición.....	55
3.1. Sinergias Operativas.....	56
3.2. Sinergias Financieras.....	57
3.3. Sinergias Comerciales	58

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

3.4.	Sinergias Tecnológicas	58
3.5.	Sinergias Estratégicas.....	59
	Capítulo IV: Riesgos de la Adquisición	62
4.1.	Riesgo de Integración Operativa	62
4.2.	Riesgo Financiero	63
4.3.	Riesgo Regulatorio y Aduanero.....	64
4.4.	Riesgo Comercial.....	64
4.5.	Riesgo Tecnológico.....	65
4.6.	Riesgo Cultural y Organizacional	66
4.7.	Riesgo de Capital de Trabajo.....	66
4.8.	Riesgo Reputacional.....	67
4.9.	Riesgo de Ejecución de Sinergias	68
4.10.	Análisis General de los Riesgos Identificados.....	69
	Capítulo V. Análisis de Factibilidad de la Adquisición.....	73
5.1.	Factibilidad Estratégica	73
5.2.	Factibilidad Financiera.....	75
5.2.1.	Situación Financiera de Aduvera	75
5.3.	Factibilidad operativa.....	78

5.3.1.	Compatibilidad Funcional entre TRAXIONA y Aduvera.....	78
5.3.2.	Integración de Procesos Logísticos y Aduaneros.....	78
5.3.3.	Sinergias y Eficiencias Operativas Esperadas.....	79
5.3.4.	Fortalecimiento de Capacidades Operativas.....	80
5.3.5.	Riesgos y Desafíos de Integración Operativa.....	81
5.3.6.	Evaluación de Viabilidad Operativa	81
5.4.	Factibilidad Comercial.....	82
5.5.	Factibilidad Tecnológica	84
5.5.1.	Importancia Estratégica de la Tecnología en el Sector Logístico	84
5.5.2.	Integración Tecnológica entre TRAXIONA y Aduvera	85
5.5.3.	Beneficios y Eficiencias Tecnológicas Esperadas.....	85
5.5.4.	Fortalecimiento de Capacidades Digitales y Operativas.....	86
5.5.5.	Riesgos y Desafíos Tecnológicos de la Integración	86
5.5.6.	Evaluación de Viabilidad Tecnológica	87
5.6.	Factibilidad Organizacional y de Gobernanza Corporativa.....	87
5.6.1.	Evaluación Integral de Factibilidad de la Adquisición	89
5.7.	Factibilidad operativa de la integración	90
5.7.1.	Importancia de la Gobernanza Corporativa	91

5.7.2. Evaluación General de la Adquisición.....	91
Capítulo VI. Conclusiones.....	91
6.1. Conclusiones Generales	92
6.2. Conclusiones Específicas	92
6.2.1. Contribución de Análisis de Métodos de Valoración.....	93
6.2.2. Contribución a la Gestión Empresarial	93
6.2.3. Contribución a Nivel Académico.....	94
6.2.4. Contribución a Nivel Personal	94
6.2.5. Limitaciones de la Investigación.....	94
Bibliografía.....	95

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Principales cifras de Aduvera</i>	24
Tabla 2 <i>Ratios de Aduvera</i>	25
Tabla 3 <i>Principales cifras de TRAXIONA</i>	31
Tabla 4 <i>Ratios de TRAXIONA</i>	31
Tabla 5 <i>Estado de Situación Financiera de Aduvera</i>	36
Tabla 6 <i>Estado de Flujo de Efectivo por el Método Directo de Aduvera</i>	40
Tabla 7 <i>Ratios e indicadores de Aduvera Trade Services S.A. 2024 - 2025</i>	44
Tabla 8 <i>Proyecciones Balance General Aduvera Trade Services S.A</i>	48
Tabla 9 <i>Proyección Estado de Resultados Aduvera Trade Services S.A</i>	50
Tabla 10 <i>Tasa de Crecimiento Aduvera</i>	51
Tabla 11 <i>Descuento de los Flujos en Función del ke calculado</i>	52
Tabla 12 <i>Valoración de Aduvera en Base a Flujos de Caja Descontados</i>	52
Tabla 13 <i>Cálculo del descuento</i>	54
Tabla 14 <i>Impacto Estimado para las Sinergias Previstas tras la adquisición de Aduvera</i>	60
Tabla 15 <i>Matriz de Riesgos Adquisición Aduvera</i>	70
Tabla 16 <i>Interpretación principales indicadores financieros de Aduvera</i>	76
Tabla 17 <i>Aporte en la integración de principales actividades</i>	83

Capítulo I: Introducción

1.1. Planteamiento del Problema e Importancia del Estudio

1.2. Definición del Proyecto

El presente proyecto tiene como objetivo analizar la viabilidad de la adquisición de Aduvera Trade Services S.A. por parte de TRAXIONA Logistics S.A. considerando aspectos financieros y estratégicos dentro del sector logístico y aduanero ecuatoriano.

Aduvera es una empresa especializada en servicios aduaneros y comercio exterior, mientras que TRAXIONA se enfoca principalmente en transporte y logística. Por esta razón, la integración entre estas 2 empresas permitiría complementar servicios y fortalecer la cadena logística, generando una oferta más completa para los clientes y a su vez lograr un mejor posicionamiento en el mercado de importación y exportación.

El análisis realizado toma como base la información financiera de Aduvera correspondiente a 2024 y 2025, donde se observa crecimiento en ingresos, mejora en el EBITDA y un bajo nivel de deuda financiera. Estos elementos muestran que la empresa tiene potencial de crecimiento y capacidad para integrarse con una operación logística de mayor escala como TRAXIONA.

Este análisis busca explicar que la integración entre ambas compañías (Arguello Sánchez, 2011) puede convertirse en una estrategia viable para generar crecimiento, mejorar la competitividad y crear valor dentro del sector logístico ecuatoriano.

1.2.1. Naturaleza o Tipo de Proyecto

El presente proyecto de titulación examina la factibilidad financiera, estratégica y operativa de la adquisición de una empresa de servicios aduaneros por parte de una empresa de transporte terrestre en el Ecuador. La investigación se fundamenta en enfoques de evaluación de inversiones y

finanzas corporativas, y conceptualiza la operación como una modalidad de crecimiento inorgánico orientada a la integración de servicios dentro de la cadena logística y del comercio exterior.

Marco Estratégico de la Operación. La propuesta se inscribe en una potencial operación de (Barrios, 2013), específicamente bajo una estrategia de integración vertical. En consecuencia, se plantea la incorporación de servicios aduaneros como complemento a la actividad principal de transporte, con el propósito de:

- Determinar si la transacción contribuye a la creación de valor económico.
- Evaluar el potencial fortalecimiento de la competitividad empresarial.
- Estimar el efecto de la integración en la rentabilidad futura del grupo empresarial resultante.

Alcance del Análisis. Con el fin de sustentar la decisión de adquisición, se analizarán variables determinantes asociadas a la transacción, entre las cuales se consideran:

- La valoración de la empresa objetivo y los supuestos asociados al precio y a las condiciones de compra.
- Las proyecciones financieras y la identificación de sinergias derivadas de la integración.
- La capacidad de financiamiento y la sostenibilidad del nivel de apalancamiento requerido.
- Los riesgos de integración y el retorno esperado de la inversión, considerando escenarios alternativos.

Herramientas y Criterios de Evaluación. El análisis empleará herramientas propias de las finanzas corporativas, tales como el flujo de caja descontado, la valoración por múltiplos de mercado,

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

indicadores de rentabilidad y técnicas de evaluación de riesgos. Con ello, se pretende establecer la viabilidad económica de la operación y su incidencia en la creación de valor para los inversionistas.

1.2.2. Objetivos

Objetivo General. Analizar la factibilidad financiera y estratégica de la adquisición de Aduvera Trade Services S.A. por parte de TRAXIONA Logistics S.A., mediante una valoración integral de la empresa objetivo y la identificación de sinergias, riesgos y condiciones de integración que sustenten la toma de decisiones.

Objetivo Específico

- Determinar si la adquisición de Aduvera responde a una lógica de integración vertical capaz de generar ventajas competitivas sostenibles.
- Comparar distintos métodos de valoración y seleccionar los más apropiados para una adquisición estratégica.
- Proponer una estructura preliminar de adquisición, un plan de integración progresiva y el análisis de los principales riesgos.

1.2.3. Justificación e importancia del trabajo de investigación

La presente investigación surge de la necesidad de analizar la viabilidad estratégica y financiera de la adquisición de Aduvera Trade Services S.A. por parte de TRAXIONA Logistics S.A., dentro del sector logístico y aduanero ecuatoriano. Actualmente, las empresas dedicadas al transporte y logística enfrentan un entorno altamente competitivo, donde factores como la eficiencia operativa, la reducción de costos y la capacidad de ofrecer servicios integrales se han convertido en elementos clave para mantenerse y crecer en el mercado.

Este estudio es importante porque el sector logístico y de comercio exterior tiene un papel

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

fundamental en la economía del Ecuador, ya que conecta las actividades de importación y exportación con los procesos de transporte, almacenamiento y gestión aduanera. En este contexto, la integración con una empresa especializada en servicios aduaneros permitiría a TRAXIONA fortalecer su cadena de valor, disminuir la dependencia de terceros y mejorar la calidad y rapidez de sus servicios.

Desde el punto de vista financiero y empresarial, la investigación permitirá evaluar si la adquisición genera beneficios económicos y estratégicos. Para ello, se analizan aspectos como la valoración de la empresa, las sinergias operativas y comerciales, el impacto en el EBITDA y los riesgos asociados al proceso de integración. Además, el estudio busca determinar cómo esta operación puede contribuir al crecimiento y posicionamiento competitivo de TRAXIONA dentro del mercado logístico nacional.

A nivel académico, este trabajo aporta al desarrollo de conocimientos relacionados con finanzas corporativas, fusiones y adquisiciones, valoración empresarial e integración vertical, aplicando herramientas teóricas y financieras a un caso real del entorno ecuatoriano. De igual manera, fortalece las capacidades de análisis y toma de decisiones estratégicas propias de una investigación de maestría.

Por otra parte, la investigación tiene relevancia práctica porque identifica oportunidades de mejora en los procesos logísticos y aduaneros, así como mecanismos para optimizar recursos, reducir costos operativos y aumentar la rentabilidad. También permite reconocer los principales riesgos de una adquisición, como los problemas de integración organizacional, riesgos financieros o cambios regulatorios, proponiendo estrategias que ayuden a minimizar sus efectos.

Finalmente, este trabajo resulta importante porque demuestra cómo una adquisición

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

estratégica puede transformar a una empresa de transporte tradicional en un operador logístico integral, capaz de ofrecer soluciones más completas y competitivas. En consecuencia, los resultados obtenidos podrán servir como referencia para futuras decisiones empresariales y estudios relacionados con procesos de adquisición e integración dentro del sector logístico y de comercio exterior en Ecuador.

1.3. Perfil de la Organización

1.3.1. *Nombre, Actividades, Mercados Servidos y Principales Cifras de Aduvera*

Nombre de la Empresa. Aduvera Trade Services S.A.

Misión. Brindar soluciones eficientes y seguras de apoyo logístico, gestión aduanera y transporte internacional con soluciones ágiles y seguras, garantizando el cumplimiento normativo, calidad operativa y satisfacción de los clientes.

Visión. Consolidarse como una empresa líder en servicios aduaneros y logísticos en Ecuador, destacándose por su eficiencia, confiabilidad e innovación dentro de la cadena de comercio exterior.

Valores

- Responsabilidad
- Integridad
- Compromiso con el cliente
- Seguridad operativa
- Trabajo en equipo
- Eficiencia
- Innovación

Actividades, Marcas, Productos y Servicios. Aduvera Trade Services S.A. es una empresa ecuatoriana especializada en servicios relacionados con comercio exterior y gestión aduanera. Sus actividades están enfocadas en apoyar los procesos de importación y exportación mediante servicios operativos y documentales.

Entre sus principales servicios se encuentran:

- Despacho aduanero.
- Coordinación de carga aérea, marítima y terrestre.
- Manipulación de carga de importación y exportación.
- Gestión documental aduanera.
- Servicios de apoyo logístico al comercio exterior.

La empresa se caracteriza por su experiencia en procesos aduaneros y por mantener relaciones comerciales con empresas vinculadas al comercio internacional.

Ubicación de la Sede. Av. Galo Plaza Lasso N54-168 Y De Los Pinos, Edf. Plaza Diez, P.1, Of.101 Quito, Pichincha.

Ubicación de las Operaciones. Av. Galo Plaza Lasso N54-168 Y De Los Pinos, Edf. Plaza Diez, P.1, Of.101 Quito, Pichincha.

Propiedad y Forma Jurídica. Aduvera es una sociedad anónima ecuatoriana, fundada en 1999, dedicada a ofrecer servicios logísticos y aduaneros para el comercio exterior. Debido a su estructura legal, la propiedad de la empresa se representa en acciones, lo que la cataloga como una empresa de capital privado y no como una empresa que cotiza en el mercado de valores. Según la información del balance financiero de esta empresa en el 2025, se indica que la compañía tiene un capital suscrito de \$800, una reserva legal de \$ 400 y resultados acumulados y corrientes que

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

conforman la mayor parte de su patrimonio, alcanzando un patrimonio neto al cierre de 2025 de \$77.299.

Estos datos indican que Aduvera no es una empresa con alta inversión en capital social. Su mayor porcentaje de ingresos se justifica por sus operaciones, su cartera de clientes, su experiencia en comercio exterior y su capacidad para generar resultados óptimos en la gestión de servicios aduaneros.

Mercados Servidos o Ubicación de sus Actividades de Negocio. Aduvera opera dentro del sector logístico y aduanero ecuatoriano, brindando servicios a empresas importadoras y exportadoras que participan en actividades de comercio internacional. Sus operaciones están vinculadas directamente al movimiento de mercancías y al cumplimiento de procesos aduaneros.

El mercado donde participa depende en gran medida del volumen de importaciones y exportaciones, de la estabilidad normativa y de las condiciones económicas nacionales e internacionales. Por esta razón, la empresa forma parte de un sector estratégico para el desarrollo del comercio exterior en Ecuador.

Tamaño de la Organización. Aduvera se puede catalogar como una empresa mediano-pequeña en el sector logístico aduanero ecuatoriano. Esto en base a la escala financiera que maneja, el nivel de activos registrados y por el volumen de ingresos que maneja. En 2025, la empresa registró ingresos por servicios de \$696.366 y un EBITDA de \$38.329, lo que muestra una operación activa, pero limitada a comparación de otras empresas con manejo logístico de mayor escala.

Como operación física, Aduvera no mantiene inventarios, lo cual es razonable ya que es una empresa que se dedica principalmente a la prestación de servicios. Su actividad se concentra principalmente en la gestión aduanera, coordinación documental y apoyo logístico para operaciones

de importación y exportación. Lo que significa que tampoco se puede definir su tamaño por activos físicos, sino por su capacidad de gestionar trámites, mantener estables sus relaciones comerciales con los clientes y su continua capacitación para mantenerse a la vanguardia del manejo del comercio exterior.

En base a la información financiera del 2025 Aduvera refleja activos por \$261.464, pasivos por \$184.165 y patrimonio por \$77.299. En los activos, las cuentas por cobrar tienen un peso importante, lo que indica que parte de su operación depende de la recuperación de cartera, lo cual es normal en empresas que brindan servicios a otras empresas, pero también representa una necesidad de control financiero y capital de trabajo.

Información Sobre Empleados y Otros Trabajadores. Aduvera mantiene una estructura organizacional enfocada principalmente en la prestación de servicios logísticos y aduaneros relacionados con operaciones de comercio exterior. Su actividad se concentra en procesos de coordinación documental, gestión aduanera, atención a clientes corporativos y seguimiento operativo de importaciones y exportaciones.

En base a esto Aduvera se conforma principalmente de personal técnico y administrativo vinculado a:

- Gestión aduanera
- Coordinación logística
- Control documental
- Atención a clientes
- Seguimiento de operaciones
- Gestión administrativa y financiera.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Principalmente, Aduvera presenta una estructura organizacional orientada más al conocimiento técnico y a la prestación de servicios especializados con un número de empleados total 20 empleados. Esta característica le permite mantener una operación más flexible que una empresa que maneja personal operativo de equipo físico, logrando así el crecimiento mediante integración logística y mejora de procesos de su empresa.

Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto

- Gestión comercial y asesoría al cliente
- Recepción y validación documental
- Clasificación arancelaria
- Elaboración y transmisión de declaraciones aduaneras
- Coordinación logística y aforos
- Gestión Tributaria y pagos
- Seguimiento de cierre y operaciones

Principales Cifras, Ratios y Números que Definen a la Empresa

Tabla 1

Principales cifras de Aduvera

Concepto	Valor
Ingresos Anuales	696.366
Crecimiento anual ventas	13%
EBITDA	38.329
Margen EBITDA	6%
Utilidad Neta	23.374

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Margen Neto	3%
Activos Totales	261.465
Patrimonio	77.300
Deuda Financiera	114
Flujo de Caja Operativo	47.673
Capital del Trabajo	-16.000

Nota. Construcción propia con base en el análisis realizado.

Tabla 2

Ratios de Aduvera

Indicadores Financieros	
Razón Corriente	0,91
Endeudamiento	0,00
Deuda/Patrimonio	0,00
ROE	0,30
ROA	0,09

Nota. Construcción propia con base en el análisis realizado.

Modelo de negocio. ADUVERA opera bajo un modelo B2B (Business to Business), enfocado en la prestación de servicios especializados de comercio exterior y apoyo logístico.

Su modelo de negocio se basa en:

- Gestión aduanera y documentación de importaciones y exportaciones.
- Coordinación logística internacional.
- Servicios de apoyo al transporte y operaciones aeroportuarias.
- Asesoría en cumplimiento normativo y trámites aduaneros.
- Atención a empresas importadoras y exportadoras.

La empresa genera ingresos mediante la prestación de servicios logísticos y aduaneros a

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

clientes corporativos que participan en operaciones de comercio exterior.

Grupos de Interés Internos

- Accionistas
- Gerencia general
- Personal administrativo
- Agentes y operadores aduaneros
- Personal operativo y logístico
- Supervisores de operaciones
- Colaboradores de comercio exterior

Grupos de Interés Externos

- Clientes importadores y exportadores
- Empresas de transporte y logística
- Aerolíneas y operadores aeroportuarios
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE)
- Autoridades regulatorias de comercio exterior
- Proveedores tecnológicos y logísticos
- Instituciones financieras
- Competidores del sector

Otros Datos de Interés. Aduvera Trade Services S.A.

- La empresa presentó crecimiento en ingresos y rentabilidad operativa entre 2024 y 2025.

- Su principal fortaleza se encuentra en la experiencia operativa y el conocimiento técnico en gestión aduanera.
- Mantiene relaciones comerciales importantes con clientes vinculados al comercio exterior.

1.3.2. Nombre, Actividades, Mercados Servidos y Principales Cifras DE TRAXIONA

Nombre de la Empresa. TRAXIONA Logistics S.A.

Misión. Brindar servicios de transporte y logística de manera eficiente, segura y confiable, garantizando la satisfacción de los clientes mediante soluciones integrales y un alto nivel operativo.

Visión. Ser una empresa líder en movilidad y logística, generando valor sostenible mediante innovación, rentabilidad y excelencia en el servicio a nivel nacional e internacional.

Valores.

- Innovación
- Eficiencia
- Sostenibilidad
- Calidad de servicio
- Compromiso con el cliente
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo

Actividades, Marcas, Productos y Servicios. TRAXIONA Logistics S.A. desarrolla sus actividades dentro del sector de transporte y logística, enfocándose principalmente en la movilización de carga y coordinación de operaciones logísticas. La empresa brinda servicios

orientados a optimizar el transporte de mercancías y mejorar la eficiencia dentro de la cadena de suministro.

Entre los principales servicios que ofrece se encuentran:

- Transporte terrestre de carga.
- Coordinación logística.
- Distribución de mercancías.
- Soluciones integrales de transporte y logística.

Actualmente, la empresa busca ampliar su portafolio mediante la incorporación de servicios aduaneros, con el objetivo de ofrecer soluciones logísticas más completas y reducir la dependencia de proveedores externos.

Ubicación de la Sede. Av. 6 de Diciembre y Fresnos o Sector La Kennedy, Las Anonas E9-25 y de los Guayacanes Quito, Pichincha.

Ubicación de las Operaciones

- Av. 6 de Diciembre y Fresnos o Sector La Kennedy, Las Anonas E9-25 y de los Guayacanes Quito, Pichincha.
- Av. Gran Colombia 1625 y Queseras del Medio Quito, Pichincha.
- Dr. Elías Muñoz Vicuña s/n, Isla Santa Cruz (Diagonal a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte) Guayaquil, Guayas. (Arguello Sánchez, 2011)

Propiedad y Forma Jurídica. TRAXIONA Logistics S.A. es una empresa ecuatoriana constituida bajo la figura jurídica de sociedad anónima, lo que quiere decir que la compañía se encuentra conformada por accionistas y que la responsabilidad de cada socio está dada por el capital

aportado dentro de la organización. Sus actividades están relacionadas principalmente con transporte y logística de carga terrestre.

Esta empresa desarrolla operaciones dentro del sector transporte y logística, manteniendo una estructura empresarial orientada a servicios de movilización de carga y coordinación logística. Además, presenta una trayectoria operativa consolidada muy fuerte dentro del mercado ecuatoriano, especialmente en actividades relacionadas con transporte de carga. TRAXIONA funciona como una empresa privada organizada mediante participación accionaria.

Mercados Servidos o Ubicación de sus Actividades de Negocio. TRAXIONA desarrolla sus operaciones dentro del mercado ecuatoriano de transporte y logística, atendiendo principalmente a empresas que requieren servicios de movilización de carga y coordinación logística. Su actividad está relacionada con sectores comerciales, industriales y de distribución que dependen de procesos logísticos eficientes.

El mercado en el que participa se caracteriza por altos niveles de competencia, presión sobre costos y necesidad constante de optimización operativa. Además, el desempeño de la empresa está influenciado por las condiciones económicas del país y el comportamiento de los sectores productivos.

Tamaño de la organización. TRAXIONA Logistics S.A. mantiene una estructura organizacional de tamaño mediano dentro del mercado ecuatoriano. A comparación con empresas pequeñas de transporte que trabajan de manera más limitada, TRAXIONA ofrece un servicio de operación más organizada y estable.

Además, la empresa registra 170 empleados, lo que refleja una estructura operativa importante para el sector transporte en Ecuador. Esto refleja que es una organización con capacidad

para manejar operaciones logísticas de manera continua y coordinada. TRAXIONA mantiene un crecimiento en ingresos y activos durante los últimos años, lo que muestra que mantiene actividad operativa constante y capacidad de expansión dentro del mercado logístico.

Información Sobre Empleados y Otros Trabajadores. La operación de TRAXIONA Logistics S.A. depende de personal relacionado con transporte, logística y coordinación operativa. El funcionamiento depende de la coordinación entre personal operativo y administrativo. El cumplimiento de tiempos de entrega, organización de rutas y seguimiento de carga requiere comunicación constante entre diferentes áreas de trabajo. Por eso, el rol de los trabajadores es muy importante dentro de la operación diaria de la empresa.

También la empresa mantiene personal técnico relacionado con mantenimiento y soporte operativo de las unidades de transporte, considerando que este tipo de actividades necesita control permanente para garantizar la continuidad del servicio.

Procesos Claves Relacionados con el Objetivo Propuesto

- Gestión Comercial y atención al cliente
- Planificación y Programación de rutas
- Gestión de la flota de transportes
- Operación del transporte
- Gestión de conductores y seguridad
- Gestión documental y cumplimiento normativo
- Facturación y Cobranza

Principales Cifras, Ratios y Números que Definen a la Empresa

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla 3*Principales cifras de TRAXIONA*

Concepto	Valor
Ingresos Anuales	7.225.162
Crecimiento anual ventas	9%
EBITDA	174.087
Margen EBITDA	2%
Utilidad Neta	56.365
Margen Neto	1%
Activos Totales	4.548.910
Patrimonio	2.550.418
Deuda Financiera	62.878
Flujo de Caja Operativo	162.484
Capital del Trabajo	-58.440

Nota. Construcción propia con base en el análisis realizado.**Tabla 4***Ratios de TRAXIONA*

Indicadores Financieros	
Razón Corriente	0,95
Endeudamiento	0,36
Deuda/Patrimonio	0,02
ROE	0,02
ROA	0,01

Nota. Construcción propia con base en el análisis realizado.

Modelo de Negocio. TRAXIONA opera bajo un modelo B2B (Business to Business), enfocado principalmente en el transporte terrestre de carga y servicios logísticos complementarios.

Su modelo de negocio se basa en:

- Transporte nacional e internacional de mercancías.
- Distribución y movilización de carga.
- Coordinación logística y planificación de rutas.
- Servicios de almacenamiento y despacho.
- Gestión de flotas y control operativo.
- Soluciones logísticas para empresas comerciales e industriales.

La empresa genera ingresos mediante contratos de transporte, distribución y servicios logísticos ofrecidos a clientes corporativos que requieren movilización eficiente de mercancías dentro de la cadena de suministro.

Grupos de interés internos

- Accionistas
- Gerencia general
- Personal administrativo
- Conductores y operadores de transporte
- Supervisores de flota y logística
- Personal de bodegas y despacho
- Equipo comercial y de servicio al cliente

Grupos de interés externos

- Clientes corporativos
- Empresas importadoras y exportadoras

- Proveedores de combustible y mantenimiento
- Talleres y proveedores de repuestos
- Autoridades de tránsito y transporte
- Entidades regulatorias y aduaneras
- Compañías aseguradoras
- Instituciones financieras
- Competidores del sector transporte y logística

Otros datos de interés. TRAXIONA Logistics S.A.

- La empresa opera en el sector logístico ecuatoriano desde 1957.
- Busca evolucionar de una empresa de transporte tradicional hacia un operador logístico integral.
- La empresa pretende mejorar su posicionamiento competitivo y ofrecer soluciones logísticas más completas a sus clientes.

Capítulo II: Métodos de Valoración Utilizados y Justificación de su Aplicación

En esta investigación, centrada en analizar la factibilidad de adquirir una empresa de servicios aduaneros por parte de una empresa de transporte y logística, la valoración adquiere especial relevancia. No solo busca estimar el valor financiero de la empresa objetivo, sino también identificar el potencial de creación de valor derivado de la integración operativa y estratégica entre ambas organizaciones. La complementariedad entre los servicios de transporte terrestre y los servicios aduaneros puede generar sinergias asociadas a la optimización de procesos logísticos, la ampliación de la cadena de servicios, el aumento de la eficiencia operativa y el fortalecimiento de la posición competitiva en el sector de comercio exterior.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Desde una perspectiva financiera, la valoración empresarial permite estimar el valor presente de los beneficios económicos futuros para accionistas e inversionistas. Sin embargo, en operaciones de fusiones y adquisiciones, el valor de una empresa no depende solo de sus resultados históricos, sino también de factores como las expectativas de crecimiento, la estabilidad de los flujos de caja, la calidad de la cartera de clientes, el posicionamiento estratégico, las barreras de entrada de la industria y la capacidad de generar sinergias tras la adquisición.

Por ello, la literatura financiera especializada recomienda utilizar múltiples metodologías de valoración, ya que cada enfoque presenta ventajas, limitaciones y distintos niveles de sensibilidad frente a las variables financieras y de mercado. La aplicación combinada de varios métodos permite obtener una estimación más integral y razonable del valor empresarial, además de fortalecer la confiabilidad del análisis y facilitar la validación cruzada de los resultados.

En este capítulo se desarrollan los principales métodos de valoración utilizados en adquisiciones empresariales, tanto desde enfoques intrínsecos como relativos. Primero, se aborda el método de Flujo de Caja Descontado (Discounted Cash Flow, DCF), uno de los más utilizados en finanzas corporativas por su capacidad para estimar el valor de una empresa según su generación futura de efectivo. Luego, se analiza el método de múltiplos comparables de mercado, basado en la comparación con empresas similares del sector logístico y de servicios vinculados al comercio exterior.

Además, el capítulo desarrolla los principales supuestos financieros empleados en la valoración, como las proyecciones de ingresos, los márgenes operativos, las necesidades de capital de trabajo, las inversiones de capital y la estructura de financiamiento.

Finalmente, se presenta un análisis comparativo de los resultados obtenidos con las distintas metodologías aplicadas, con el fin de identificar un rango razonable de valoración para la empresa objetivo y evaluar la viabilidad financiera de la adquisición. Este análisis establece una base técnica y financiera para sustentar la conveniencia estratégica de la operación propuesta en el sector logístico y aduanero.

2.1. Análisis Financiero

La evaluación financiera de Aduvera Trade Services S.A. se centra en los principales aspectos derivados del Balance General 2025 de la empresa, que se detallan a continuación:

Tabla 5

Estado de Situación Financiera de Aduvera

CUENTA	CÓDIGO	2024 - VALOR (En USD)	2025 - VALOR (En USD)
ACTIVO	1	197,866.93	261,464.57
ACTIVO CORRIENTE	101	113,808.05	168,164.74
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	10101		
		39,280.66	51,729.91
INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS	1010103	39,280.66	51,729.91
ACTIVOS FINANCIEROS	10102		
		65,614.70	100,868.64
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADOS	1010205	65,614.70	100,868.64
DE ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE GENEREN INTERESES	101020501	65,614.70	100,168.64
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A CLIENTES	1010205010		
	1	65,614.70	100,168.64
DE ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENEREN INTERESES	101020502	-	700.00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADAS	1010205022	-	700.00
	1		
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	10105		
		8,912.69	15,566.19
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	1010501	8,596.72	15,566.19
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	1010502	315.97	-

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

CUENTA	CÓDIGO	2024 - VALOR (En USD)	2025 - VALOR (En USD)
ACTIVOS NO CORRIENTES	102	84,058.88	93,299.83
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	10201	84,058.88	93,299.83
EDIFICIOS	1020102	95,050.00	95,000.00
MUEBLES Y ENSERES	1020105	3,985.61	3,985.61
MAQUINARIA Y EQUIPO	1020106	5,795.00	5,795.00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1020108	8,570.33	10,226.25
VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRASPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	1020109	8,000.00	20,000.00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020112	-	-
		37,342.06	41,707.03
PASIVO	2	143,941.86	184,165.07
PASIVO CORRIENTE	201	143,941.86	184,165.07
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20103	47,444.35	-
LOCALES	2010301	47,444.35	-
PROVEEDORES	201030102	47,444.35	-
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20104	1,172.76	113.62
LOCALES	2010401	1,172.76	113.62

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

CUENTA	CÓDIGO	2024 - VALOR (En USD)	2025 - VALOR (En USD)
PORCIÓN CORRIENTE DE VALORES EMITIDOS	20106	1,470.73	2,193.13
OBLIGACIONES	2010601	1,470.73	2,193.13
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	20107	5,862.93	11,186.83
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010702		272.72
CON EL IESS	2010703	595.22	1,347.63
POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	2010704	1,303.05	4,394.13
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010705	3,964.66	5,172.35
CUENTAS POR PAGAR A RELACIONADAS	20108	76,470.73	159,481.13
LOCALES	2010801	76,470.73	159,481.13
PROVEEDORES	201080103	76,470.73	80,610.40
OTROS	201080104		78,870.73
ANTICIPOS	20110	11,520.36	11,190.36
ANTICIPOS DE CLIENTES	2011001	11,520.36	11,190.36
PATRIMONIO NETO	3	53,925.07	77,299.50
PATRIMONIO NETO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	30	53,925.07	77,299.50

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

CUENTA	CÓDIGO	2024 - VALOR (En USD)	2025 - VALOR (En USD)
<i>CAPITAL</i>	301	800.00	800.00
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	30101	800.00	800.00
<i>RESERVAS</i>	304	400.00	400.00
RESERVA LEGAL	30401	400.00	400.00
<i>RESULTADOS ACUMULADOS</i>	306	36,119.55	52,725.07
GANANCIAS ACUMULADAS	30601	27,056.96	43,662.48
RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCION POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	30603	9,062.59	9,062.59
<i>RESULTADOS DEL EJERCICIO</i>	307	16,605.52	23,374.43
GANANCIA NETA DEL PERIODO	30701	16,605.52	23,374.43

Nota. Construcción propia con base en el análisis realizado.

Tabla 6

Estado de Flujo de Efectivo por el Método Directo de Aduvera

CUENTA	CÓDIGO	2024 - SALDOS BALANCE (En USD)	2025 - SALDOS BALANCE (En USD)
INCREMENTO NETO (DISMINUCIÓN) EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	95	24.43	12,449.25
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	9501	33,664.21	23,054.31
CLASES DE COBROS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	950101	705,039.69	703,410.52
COBROS PROCEDENTES DE LAS VENTAS DE BIENES Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS	9501010	595,476.05	661,482.20
OTROS COBROS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	9501010	109,563.64	41,928.32
CLASES DE PAGOS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	950102	680,386.73	680,024.98
PAGOS A Y POR CUENTA DE LOS EMPLEADOS	9501020	83,821.14	65,020.10
OTROS PAGOS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	9501020	596,565.59	615,004.88
INTERESES PAGADOS	950105	3,627.74	827.89
OTRAS ENTRADAS (SALIDAS) DE EFECTIVO	950108	12,638.99	496.66
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	9502	50.00	9,545.92
IMPORTES PROCEDENTES POR LA VENTA DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	950208	-	8,043.44
ADQUISICIONES DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	950209	50.00	17,589.36

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

CUENTA	CÓDIGO	2024 - SALDOS BALANCE (En USD)	2025 - SALDOS BALANCE (En USD)
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	9503		
		33,589.78	1,059.14
FINANCIACIÓN POR PRÉSTAMOS A LARGO PLAZO	950304	932.46	-
PAGOS DE PRÉSTAMOS	950305	-	-
		22,813.97	1,059.14
OTRAS ENTRADAS (SALIDAS) DE EFECTIVO	950310	11,708.27	-
INCREMENTO (DISMINUCION) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	9505	24.43	12,449.25
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERIODO	9506	39,256.23	39,280.66
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	9507	39,280.66	51,729.91
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	96	26,431.04	34,482.74
AJUSTE POR PARTIDAS DISTINTAS AL EFECTIVO	97	3,536.89	10,678.34
AJUSTES POR GASTO DE DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	9701	6,288.63	8,298.41
AJUSTES POR GASTOS EN PROVISIONES	9705	-	125.00
AJUSTES POR GASTO POR IMPUESTO A LA RENTA	9709	-	-
AJUSTES POR GASTO POR PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	9710	5,860.86	5,935.90
OTROS AJUSTES POR PARTIDAS DISTINTAS AL EFECTIVO	9711	3,964.66	5,172.41
CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS	98	10,770.06	750.09

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

CUENTA	CÓDIGO	2024 - SALDOS BALANCE (En USD)	2025 - SALDOS BALANCE (En USD)
(INCREMENTO) DISMINUCIÓN EN CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	9801	-	-
		17,540.33	34,553.94
(INCREMENTO) DISMINUCIÓN EN OTRAS CUENTAS POR COBRAR	9802	-	-
		13,565.08	700.00
(INCREMENTO) DISMINUCIÓN EN OTROS ACTIVOS	9805	-	-
		2,087.58	6,653.50
INCREMENTO (DISMINUCIÓN) EN CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	9806	-	-
		24,633.87	35,566.05
INCREMENTO (DISMINUCIÓN) EN OTRAS CUENTAS POR PAGAR	9807	-	-
		-	272.72
INCREMENTO (DISMINUCIÓN) EN BENEFICIOS EMPLEADOS	9808	-	-
		4,647.23	4,926.18
INCREMENTO (DISMINUCIÓN) EN ANTICIPOS DE CLIENTES	9809	-	-
		2,125.22	330.00
INCREMENTO (DISMINUCIÓN) EN OTROS PASIVOS	9810	-	-
		1,028.53	722.40
FLUJOS DE EFECTIVO NETOS PROCEDENTES DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	9820	-	-
		33,664.21	23,054.31

Nota. Construcción propia con base en el análisis realizado.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Ingresos. Las cuentas por cobrar a clientes ascienden a 100.168,64 USD, lo que refleja una operación comercial activa y una participación relevante de ventas a crédito. Desde el punto de vista financiero, esto evidencia estabilidad operativa, pero también dependencia de la liquidez efectiva generada por la cobranza. Por ello, este comportamiento debe analizarse junto con la política de crédito y los plazos de recuperación.

Costos. El pasivo evidencia las obligaciones vinculadas al funcionamiento normal de la empresa. Destacan los proveedores por 80.610,40 USD, además de otras cuentas por pagar y obligaciones laborales y tributarias, lo que confirma una operación activa con compromisos corrientes derivados de su actividad.

Rentabilidad. La empresa registró una ganancia neta de 23.374,43 USD, lo que indica que el período cerró con resultado positivo. El rendimiento sobre activos (ROA) es de aproximadamente 8,94%, mientras que el rendimiento sobre patrimonio (ROE) alcanza cerca del 30,24%. Ambos indicadores reflejan una situación favorable, especialmente por la capacidad de generar retorno sobre el capital aportado por los accionistas. No obstante, el alto ROE no necesariamente implica mayor eficiencia operativa, sino que también puede responder a una estructura de financiamiento intensiva en pasivos.

Liquidez. El activo corriente asciende a 168.164,74 USD, mientras que el pasivo corriente alcanza \$184.165,07, lo que genera un capital de trabajo negativo de 16.000,33 USD. Esto indica que la empresa no dispone de activos corrientes suficientes para cubrir por completo sus obligaciones de corto plazo. Aunque cuenta con efectivo y una cartera relevante, la liquidez inmediata es ajustada y deja poco margen de maniobra ante posibles retrasos en la cobranza, lo que puede generar presión operativa y una mayor dependencia de una gestión eficiente del circulante.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Endeudamiento. La empresa presenta un nivel de endeudamiento relativamente alto. El pasivo total asciende a 184.165,07 USD, frente a activos por 261.464,57 USD y un patrimonio de 77.299,50 USD. Con base en estas cifras, el endeudamiento sobre activos representa el 70,44%, mientras que la relación deuda/patrimonio alcanza 2,38 veces. En contraste, el patrimonio financia solo el 29,56% del total de activos. Esta estructura muestra que una parte importante de los recursos ha sido financiada con terceros, lo que incrementa el riesgo financiero.

Activos. El análisis del activo permite identificar con mayor claridad la naturaleza financiera y operativa de la empresa. Los activos totales suman 261.464,57 USD, de los cuales 168.164,74 USD corresponden al activo corriente y 93.299,83 USD al activo no corriente. Esto significa que el 64,3% del total se concentra en partidas de corto plazo y el 35,7% restante en inversiones de mayor permanencia. Entre los rubros más relevantes destacan el efectivo por 51.729,91 USD, las cuentas por cobrar por 100.168,64 USD, el crédito tributario de IVA por 15.566,19 USD y la propiedad, planta y equipo neta por 93.299,83 USD. Esta estructura evidencia una alta concentración en cartera, coherente con una empresa de servicios, aunque también aumenta la exposición al riesgo de incobrabilidad y al desfase entre la utilidad contable y la entrada efectiva de caja.

Proyecciones de Resultados y de Balance

Para la proyección de los flujos de Aduvera Trade Services, se consideraron los siguientes ratios e indicadores históricos:

Tabla 7

Ratios e indicadores de Aduvera Trade Services S.A. 2024 - 2025

HIPÓTESIS / RATIOS	DIC-24	DIC-25
PMC	38	52

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

HIPÓTESIS / RATIOS	DIC-24	DIC-25
PMP	N/A	N/A
PMOP Otras cuentas por pagar	58	99
PMA	N/A	N/A
Capex Activo Fijo	N/A	17.971
Análisis vertical		
Crecimiento de las ventas	N/A	13,2%
Margen Bruto o Utilidad Bruta sobre ventas objetivo	101,0%	101,2%
EBITDA	4,2%	5,5%
Gastos Generales y de Administración	0,3%	0,3%
Amortización sobre ventas	0,0%	1,2%
Gastos de Venta	-95,9%	-94,7%
Gastos financieros	-0,6%	-0,1%
Participación de trabajadores	-0,6%	-0,7%
Impuesto a la renta	-1,0%	-0,9%
Tipo impositivo	26,1%	20,3%
Activo fijo medio Bruto	N/A	195.707
% amortización sobre activo fijo medio bruto	N/A	-4,2%
Dividendos con cargo a reservas		
Total gastos para caja mínima	(605.314)	(675.546)
Días de caja mínima	23,9	27,8
Deuda media	N/A	643
% Gastos financieros sobre deuda media	N/A	-1,12
ROI	N/A	10,2%

Nota. Construcción propia con base en el análisis realizado.

Con base en estos ratios y en las hipótesis planteadas, se elaboraron las proyecciones del estado de resultados y del balance general para los años 2026, 2027, 2028 y 2029.

- **PMC (Periodo medio de cobro):** Se mantiene en 59 días considerando estabilidad en

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

políticas de crédito y condiciones contractuales del sector aduanero.

- **PMP (Periodo medio de pago):** Considerando que en servicios aduaneros no hay inventarios y se pagan servicios logísticos y operativos, es razonable manejar un PMP entre 30 y 45 días. Esto se justifica por mejora en la negociación con los proveedores y eficiencia en los pagos presentada en 2025.
- **PMOP (Otras cuentas por pagar):** Se plantea una política conservadora manteniendo estable este ratio en 25 días. Con esto se busca reducir el riesgo operativo.
- **PMA (Periodo medio de almacenamiento):** Al ser Aduvera una empresa de servicios no maneja inventario por lo que no se considera este ratio para los análisis.
- **CAPEX:** Se plantea una inversión creciente moderada, en el mismo porcentaje del crecimiento en ventas, misma que se ve necesaria para sostener la operación.
- **Crecimiento de Ventas:** se establece un porcentaje de 5% de crecimiento para todos los años proyectados, de manera que se inflen los flujos y los resultados de la proyección sean más conservadores.
- **Margen Bruto / Utilidad Bruta sobre ventas:** Se plantea un valor fijo de 1. Esto teniendo en cuenta que Aduvera es una empresa que presta servicios, por lo que los costos se clasifican como gastos y no como costos de venta.
- **EBITDA:** Se proyecta una ligera disminución tanto en el valor del 2025 como en las proyecciones de los siguientes años, esto se justifica porque los gastos crecen ligeramente más que las ventas.
- **Gastos Generales y de Administración:** Se estima un promedio de 60%

importaciones y 40% exportaciones, considerando la tendencia de negocio comercial de Ecuador

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

hasta el 2029. Según los datos del Banco Central del Ecuador

(Ecuador, 2025)

- **Amortización sobre las ventas:** Las proyecciones reflejan una empresa de servicios con inversión tecnológica moderada.
- **Gastos de venta:** Los resultados corresponden a que la empresa cuenta con clientes recurrentes que generan un bajo costo de adquisición, esto ocasiona un gasto comercial muy controlado.
- **Gastos financieros:** Los resultados reflejan que el peso de la deuda sobre la operación es muy bajo, en las proyecciones se evidencia una reducción del costo financiero por un mayor crecimiento de ventas frente al gasto financiero.
- **Participación de trabajadores:** Los resultados demuestran que la empresa está generando mayor utilidad operativa al aumentar la participación cuando aumentan las utilidades.
- **Tipo impositivo:** El tipo impositivo constante del 25% para los próximos años proyecta estabilidad en un escenario conservador lo cual indica que la empresa no depende de beneficios fiscales futuros.
- **Activo fijo medio Bruto:** Se proyecta un decrecimiento a partir del 2027 lo cual indica que la empresa puede estar atravesando una reclasificación de activos.
- **% amortización sobre activo fijo medio bruto:** Se proyecta una tendencia estable constante para este ROI considerando que la empresa puede mantener una vida útil hasta de 24 años.
- **Dividendos con cargo a reservas:** Se proyecta para este caso una repartición de

dividendos del 30%, ya que actualmente esta empresa no ha manejado antes este tipo de

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

repartición.

- **Total gastos para caja mínima:** La proyección de gastos para caja mínima tiene una oscilación moderada año a año considerando las variaciones de gastos en los balances proyectados.
- **Días de caja mínima:** Se proyectan días mínimos constantes de 5 días considerando bajo riesgo operativo, con optimización de rentabilidad del efectivo.
- **Deuda media:** Tendencia constante para los próximos años lo cual indica que no se proyecta endeudamiento adicional reduciendo riesgo financiero.
- **% Gastos financieros sobre deuda media:** Bajo porcentaje de gastos financieros sobre deuda media 1,12%, lo cual refleja un nivel de apalancamiento muy reducido o condiciones crediticias altamente favorables.
- **ROI:** Esta hipótesis refleja que la empresa pasa a un período de madurez, su capital tiene tendencia a crecer por reinversión.

Según estas hipótesis, el balance y el estado de resultados para Aduvera quedaría de la siguiente manera:

- Balance General

Tabla 8

Proyecciones Balance General Aduvera Trade Services S.A.

VARIACIONES EN EL BALANCE GENERAL	<u>HISTÓRICOS</u>		<u>PROYECCIÓN</u>			
	<u>DIC-24</u>	<u>DIC-25</u>	<u>DIC-26</u>	<u>DIC-27</u>	<u>DIC-28</u>	<u>DIC-29</u>
Bancos	39.281	51.730	198.990	264.836	367.969	490.963
Cuentas por Cobrar	65.615	100.169	119.833	125.825	132.116	138.722
Clientes						

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

VARIACIONES EN EL BALANCE GENERAL	<u>HISTÓRICOS</u>		<u>PROYECCIÓN</u>			
	<u>DIC-24</u>	<u>DIC-25</u>	<u>DIC-26</u>	<u>DIC-27</u>	<u>DIC-28</u>	<u>DIC-29</u>
Otras cuentas por Cobrar	-	700	-	-	-	-
Crédito Tributario IVA	8.597	15.566	16.000	16.000	16.000	16.000
Crédito Tributario IR	316	-	-	-	-	-
Edificios	95.050	95.000	98.800	102.752	106.862	111.137
Muebles y Enseres	3.986	3.986	3.986	3.986	3.986	3.986
Maquinaria y Equipo	5.795	5.795	5.795	5.795	5.795	5.795
Equipo de Computación	8.570	10.226	11.249	12.374	13.611	14.972
Vehículos	8.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
(-) Depreciación Acumulada	(37.342)	(41.707)	(54.569)	(56.065)	(57.711)	(59.521)
Cuentas por Pagar Proveedores	47.444	-	64.994	78.907	91.809	98.751
Obligaciones Bancarias	1.173	114	-	-	-	-
Otras cuentas por Pagar	1.471	2.193	46.058	45.747	45.668	45.206
Impuesto a la renta por Pagar	-	273	956	3.060	5.788	9.984
IESS por Pagar	595	1.348	1.383	1.419	1.456	1.493
Sueldos y Beneficios por Pagar	1.303	4.394	4.508	4.626	4.746	4.869
Participación Trabajadores por Pagar	3.965	5.172	7.312	7.677	8.061	8.464
Cuentas por Pagar Relacionadas	76.471	159.481	167.455	175.828	184.619	193.850
Anticipos de Clientes	11.520	11.190	11.750	12.337	12.954	13.602
Dividendos por pagar	-	-	20.111	11.510	21.103	29.741
Capital Social	800	800	800	800	800	800

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

VARIACIONES EN EL BALANCE GENERAL	HISTÓRICOS		PROYECCIÓN			
	DIC-24	DIC-25	DIC-26	DIC-27	DIC-28	DIC-29
Reserva Legal	400	400	400	400	400	400
Utilidades Acumuladas	27.057	43.662	46.926	73.784	123.025	192.419
Resultado Adopción NIIF	9.063	9.063	9.063	9.063	9.063	9.063
Utilidad del Ejercicio	16.606	23.374	38.368	70.344	99.135	133.410

Nota. Construcción propia con base en el análisis realizado.

- Estado de Resultados

Tabla 9

Proyección Estado de Resultados Aduvera Trade Services S.A.

ESTADO DE RESULTADOS	HISTÓRICOS		PROYECCIÓN			
	DIC-24	DIC-25	DIC-26	DIC-27	DIC-28	DIC-29
Prestación de Servicios	615.142	696.366	731.184	767.744	806.131	846.437
Otros Ingresos	12.639	8.490				
Costo de Ventas	(6.289)	-	-	-	-	-
Utilidad Bruta en Ventas	621.492	704.856	731.184	767.744	806.131	846.437
Gastos Generales y de Administración	(1.642)	(2.219)	(7.604)	(7.063)	(9.835)	(7.957)
Amortización	-	(8.298)	(8.791)	(6.247)	(6.479)	(6.723)
Gastos de Venta	(589.791)	(659.135)	(655.180)	(651.249)	(647.341)	(643.457)
Utilidad (Pérdida) Operacional	30.059	35.203	59.609	103.185	142.476	188.300
Gastos financieros	(3.628)	(721)	(448)	(448)	(448)	448
Utilidad (Pérdida) antes de PT e IR	26.431	34.483	59.160	102.737	142.028	188.748
Participación de trabajadores	(3.965)	(5.172)	(7.312)	(7.677)	(8.061)	(8.464)
Utilidad (Pérdida) antes de IR	22.466	29.310	51.849	95.059	133.966	180.284
Impuesto a la renta	(5.861)	(5.936)	(13.481)	(24.715)	(34.831)	(46.874)

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

ESTADO DE RESULTADOS	HISTÓRICOS		PROYECCIÓN			
	DIC-24	DIC-25	DIC-26	DIC-27	DIC-28	DIC-29
Utilidad (Pérdida) Neta	16.606	23.374	38.368	70.344	99.135	133.410
EBITDA	26.094	38.329	61.088	101.754	140.893	186.559

Nota. Construcción propia con base en el análisis realizado.

2.2. Valoración de la Empresa Flujo de Caja Descontado (DFC)

Una vez realizadas las proyecciones tanto del balance como del estado de resultados, la proyección de los flujos de caja queda de la siguiente manera, con los cuales se calcula la tasa de crecimiento de cada periodo con respecto al anterior.

Tabla 10

Tasa de Crecimiento Aduvera

	2025	2026	2027	2028	2029
EFC	12.449	147.260	65.846	103.133	122.994
Tasa de Crecimiento		1082,9%	-55,3%	56,6%	19,3%

Nota. Construcción propia con base en el análisis realizado.

Con esto se determina la tasa de crecimiento promedio anual de 77.3%, considerando que el primer flujo (2025) es bajo respecto a la proyección del resto de los años. Para el cálculo del descuento se va a utilizar el crecimiento promedio de los años más estables (2028-2029), es decir 56,6% y 19,3% respectivamente. Con esto se logra una tasa de crecimiento de 36,7%, esta tasa refleja una mejor tendencia para el cálculo.

Se determina un valor Terminal de 1.967.896, mismo que se calculó en base a los siguientes parámetros:

- g (crecimiento de los flujos a perpetuidad) del 4%, en función del crecimiento

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

proyectado de la economía.

- El K_e calculado en base al modelo CAPM

$$K_e = R_f + \text{Beta} * (E(R_m) - R_f) \quad (1)$$

$$K_e = 5\% + 1,1 * (10\% - 5\%) \quad (2)$$

$$K_e = 10,5\% \quad (3)$$

Se procedió con el descuento de los flujos, en función del K_e calculado.

Tabla 11

Descuento de los Flujos en Función del k_e calculado

	2025	2026	2027	2028	2029
EFC	12.449	147.260	65.846	103.133	122.994
Descuento de Flujos	11.266	120.604	48.802	69.175	74.657

Nota. Construcción propia con base en el análisis realizado.

Una vez descontados los flujos, la valoración de la empresa es la siguiente:

Tabla 12

Valoración de Aduvera en Base a Flujos de Caja Descontados

Total Descuento Flujos	\$324.504
Valor Terminal	\$1.967.896
Valor de la empresa	\$2.292.401

Nota. Construcción propia con base en el análisis realizado.

2.3. Valoración Mediante Múltiplos de Mercado

La valoración por múltiplos de mercado estima el valor de una empresa a partir de indicadores financieros de compañías comparables del mismo sector. En este caso, se utilizó el

múltiplo EV/EBITDA por su amplio uso en empresas logísticas y de servicios, ya que refleja la capacidad operativa de generar flujo antes de considerar efectos financieros y tributarios.

Este método es pertinente porque Aduvera Trade Services S.A. pertenece al sector logístico y aduanero, donde las empresas suelen valorarse según su capacidad operativa y su generación de EBITDA. Además, proporciona una referencia de mercado útil para la negociación y la comparación sectorial.

Considerando que Aduvera Trade Services S.A. no cotiza en bolsa, se identificó un múltiplo en base al repositorio de Damodaran (Damodaran, A., 2024), tipo de industria Business & Consumer Services, el cual muestra el siguiente valor:

$$EV/EBITDA = 17,73 \quad (4)$$

Para este múltiplo se consideran descuentos por 3 aspectos importantes:

- *Por tamaño de empresa:* Aduvera es una empresa pequeña y, por ello, presenta mayores riesgos, como menor diversificación, menor capacidad financiera y mayor dependencia de sus clientes. En consecuencia, se estima un descuento de entre 20% y 30%. (Duff & Phelps, 2023)
- *Por liquidez:* Al ser una empresa privada, Aduvera carece de un mercado secundario amplio para la venta de participaciones. Por ello, se considera un descuento de entre 20% y 30%. (Pratt, 2010)
- *Por riesgo país:* Dado el nivel de riesgo país de Ecuador, se asigna un descuento aproximado de entre 15% y 25%. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2025)

Tabla 13

Cálculo del descuento

Factor	Descuento
Tamaño de empresa	25%
Liquidez	25%
Riesgo país	20%
Total	70%

Nota. Los porcentajes corresponden a supuestos de ajuste aplicados por en el análisis para reflejar el tamaño de la empresa, la baja liquidez de una compañía privada y el riesgo país de Ecuador. (Banco Central del Ecuador, 2026), (Damodaran, 2012)

Aplicación de descuento sobre Múltiplo inicial.

$$EV/EBITDA = 17,73\% \times (1 - 0,7) = 5,32 \quad (5)$$

Según el último estado de resultados de Aduvera correspondiente a 2025, el valor de fondos asciende a 38.329 USD.

2.3.1. Valor estimado de la empresa

$$Valor\ empresa = \$38.329 \times 5,32 = \$203.910,28 \quad (6)$$

Esta valoración supera el valor patrimonial contable de la empresa, que según los balances generales de 2025 asciende a 77.299 USD. Esto indica que el valor del negocio radica en su capacidad para generar ingresos y utilidades.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Al no presentar mayor competencia de este tipo de empresas en el mercado ecuatoriano, se recurre a referencias del sector logístico en mercados comparables.

Los rangos observados en este tipo de transacciones suelen alinearse con múltiplos de EBITDA entre 5x y 7x, lo que ubica el valor de Aduvera en un rango aproximado entre 190.000 USD y 270.000 USD, consistente con el método de múltiplos.

Sin embargo, estas referencias deben interpretarse con mucho cuidado, debido a factores como:

- Tamaño de la empresa
- Baja liquidez del mercado ecuatoriano
- Riesgo país
- Falta de comparables directos

Los distintos métodos aplicados evidencian que el valor de Aduvera no es único, sino dependiente del enfoque utilizado:

- Métodos de mercado (múltiplos): entre 190.000 USD y 270.000 USD
- Método DCF: 2.292.401 USD

Finalmente, el valor más representativo para una operación de adquisición es el obtenido mediante el método de flujo de caja descontado, ya que captura la capacidad futura de generación de valor de la empresa, mientras que los demás métodos sirven como referencia complementaria para la negociación.

Capítulo III: Sinergias Derivadas de la Adquisición

La adquisición de Aduvera por parte de TRAXIONA se sustenta en el potencial de creación de valor que puede generarse mediante una integración vertical. Este tipo de operación permite que

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

una empresa incorpore actividades suplementarias dentro de su propia cadena de valor, reduciendo dependencias externas y fortaleciendo su capacidad competitiva (Porter, 2016).

Las sinergias deben entenderse como beneficios que surgen cuando dos empresas combinan sus recursos, capacidades y conocimientos para obtener resultados superiores a los que alcanzarían por separado. En operaciones de fusiones y adquisiciones, estas sinergias pueden reflejarse en menores costos, mayores ingresos, mejor uso de activos, fortalecimiento tecnológico o una posición más sólida (Haspeslagh & Jemison, 1991). Sin embargo, estas sinergias no se concretan por sí solas. Para que generen valor real, es necesario planificar adecuadamente el proceso de integración y establecer mecanismos que permitan transformar los beneficios proyectados en resultados medibles (De Graaf & Pienaar, 2013).

En este caso, TRAXIONA centra su actividad en el transporte y logística, mientras que Aduvera posee experiencia en gestión aduanera, documentación y coordinación de operaciones vinculadas al comercio exterior. Por lo tanto, la integración entre ambas compañías no solo implicaría la ampliación del portafolio de servicios, sino también la posibilidad de construir una oferta logística integral para importaciones y exportaciones.

A continuación, se detallan las principales sinergias de esta operación.

3.1. Sinergias Operativas

Las sinergias operativas se relacionan con las mejoras que se obtendrían al integrar los procesos de transporte, gestión aduanera y coordinación documental. Una empresa de transporte que no controla directamente los servicios aduaneros suele depender de terceros para completar ciertas etapas del comercio exterior. Esta dependencia puede generar retrasos, duplicidad de actividades, menor trazabilidad y problemas de coordinación en la cadena logística.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

La integración de Aduvera permitiría a TRAXIONA centralizar procesos que actualmente se contratan a distintos proveedores externos, controlar mejor el flujo de información, coordinar de mejor manera los despachos, planificar rutas más eficientes y monitorear la carga. Así se reducirían tiempos muertos, reprocesos y se optimizaría la respuesta al cliente.

La integración permitiría gestionar mejor la cadena de valor al incluir transporte y aduana en una misma solución logística. Esto es importante porque la logística internacional depende de procesos de despacho eficientes, infraestructura adecuada, puntualidad y seguimiento de la carga (World Bank, 2023).

Estas mejoras pueden reducir los costos operativos entre un 10% y 20%, y los tiempos logísticos entre un 15% y 30%. Sin embargo, estos valores son referenciales y deben validarse en la due diligence y durante la integración.

3.2. Sinergias Financieras

La adquisición puede aportar ventajas financieras al optimizar gastos, eliminar funciones duplicadas, aprovechar recursos y mejorar la estructura de costos tras la integración.

Al integrar servicios aduaneros en TRAXIONA se fortalecería el EBITDA, puesto que la empresa podría captar más margen de la cadena de comercio exterior y aumentar la rentabilidad operativa al evitar transferir valor a proveedores externos.

Además, una organización más grande puede negociar mejor con proveedores, bancos y clientes corporativos. En operaciones de M&A, capturar sinergias financieras depende de integrar funciones y ejecutar un plan de creación de valor posterior al cierre de la transacción (Deloitte, 2023). El beneficio financiero debe medirse por la capacidad de generar flujos futuros estables y eficientes, no solo por el precio de adquisición.

3.3. Sinergias Comerciales

La adquisición permitiría a TRAXIONA ampliar su oferta, pasando de transporte y logística a una solución integral que incluye coordinación de carga, gestión documental y procesos aduaneros.

La ampliación del servicio facilita la venta cruzada: los clientes de TRAXIONA pueden acceder a servicios aduaneros de Aduvera y viceversa. Así se amplía la cartera, se mejora la fidelización y aumenta el valor de cada cliente.

Además, contar con un solo operador para varias etapas del proceso puede mejorar la gestión del cliente, que pasaría a tener un único punto de contacto. Esto disminuye la complejidad, los tiempos de gestión y los riesgos de comunicación. En el sector logístico, esta integración es una ventaja competitiva frente a servicios fragmentados.

3.4. Sinergias Tecnológicas

La incorporación de tecnología es un aspecto fundamental en la operación. Al unir sistemas logísticos con plataformas de gestión aduanera, se facilita la trazabilidad de las actividades, se automatizan los procesos de documentación y se refuerza el control sobre la información.

En una cadena logística integrada, la información es tan relevante como el movimiento de la carga. Digitalizar los procesos minimiza errores, evita duplicidades, agiliza respuestas y mejora decisiones. Tras una adquisición, integrar sistemas tecnológicos favorece sinergias al unificar datos, coordinar procesos y generar reportes consistentes (Deloitte, 2023).

Una plataforma integrada sería fundamental para TRAXIONA y Aduvera, puesto que le permitiría monitorear el estado de la carga, la documentación, los procesos aduaneros, los tiempos de despacho y la entrega final. Esto optimizaría tanto el control interno como la transparencia hacia el cliente.

3.5. Sinergias Estratégicas

La adquisición permitirá generar sinergias estratégicas que fortalecerán la posición competitiva de TRAXIONA en el mercado ecuatoriano. Mediante la integración vertical, la empresa disminuirá su dependencia de proveedores externos, ampliará su alcance en servicios logísticos y consolidará su capacidad para atender operaciones de comercio exterior de manera eficiente.

La operación permitiría combinar las fortalezas de ambas empresas: TRAXIONA aportaría infraestructura y experiencia logística, mientras que Aduvera contribuiría con su conocimiento en manejo aduanero y documental. Si se gestiona bien, esta alianza puede ofrecer una ventaja competitiva difícil de igualar.

La adquisición debe considerarse como una estrategia que va más allá del crecimiento inorgánico. Su importancia radica en la posibilidad de transformar el modelo de negocio de TRAXIONA, evolucionando de una operación enfocada en transporte a una oferta integral de servicios logísticos y aduaneros. La creación de valor estará determinada por la capacidad de integrar procesos, asegurar la retención del talento clave, preservar la calidad del servicio y traducir las sinergias previstas en resultados financieros sostenibles.

A continuación, se presenta un resumen de las sinergias previstas tras la adquisición de Aduvera por TRAXIONA y el impacto estimado para cada una:

Tabla 14

Impacto Estimado para las Sinergias Previstas tras la adquisición de Aduvera

Tipo de Sinergia	Fuente	Impacto estimado	Plazo
Operativa	Integración de procesos de transporte, despacho aduanero y gestión documental	Reducción de costos operativos entre 10% y 20%	Corto y mediano plazo
Operativa	Menor dependencia de terceros e intermediarios	Disminución de tiempos logísticos entre el 15% y 30%	Corto plazo
Operativa	Mayor trazabilidad y coordinación entre áreas	Mejora en control operativo y reducción de reprocesos	Corto plazo
Financiera	Eliminación de gastos administrativos duplicados	Ahorro estimado entre 5% y 10% en gastos administrativos	Mediano plazo
Financiera	Captura de mayor margen dentro de la cadena logística	Incremento progresivo del EBITDA consolidado	Mediano plazo
Financiera	Mejor escala operativa y mejor posición de negociación	Mejores condiciones con proveedores y entidades financieras	Mediano plazo
Comercial	Venta cruzada entre clientes de TRAXIONA y Aduvera	Incremento potencial de ingresos entre 5% y 10%	Mediano plazo

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tipo de Sinergia	Fuente	Impacto estimado	Plazo
Comercial	Oferta de servicios logísticos integrales bajo un solo operador	Mayor fidelización y retención de clientes	Mediano y largo plazo
Comercial	Ampliación de cartera por combinación de servicios	Crecimiento adicional de ingresos entre 3% y 5%	Mediano plazo
Tecnológica	Integración de sistemas logísticos y aduaneros	Reducción de errores operativos y mejora en tiempos de respuesta	Mediano plazo
Tecnológica	Automatización de procesos documentales	Mayor eficiencia administrativa y menor carga manual	Mediano plazo
Estratégica	Integración vertical de transporte y gestión aduanera	Fortalecimiento competitivo frente a operadores integrales	Largo plazo
Estratégica	Diferenciación por oferta completa de comercio exterior	Mejora del posicionamiento de TRAXIONA en el mercado ecuatoriano	Largo plazo

Nota. Los porcentajes presentados son estimaciones referenciales basadas en el potencial de integración operativa, comercial y financiera entre Aduvera y TRAXIONA. Su validación definitiva dependerá de la información obtenida durante la due diligence, del plan de integración que se implemente posterior a la adquisición y al seguimiento constante de indicadores como costos operativos, tiempos de despacho, ingresos por venta cruzada, margen EBITDA y retención de clientes (Deloitte, 2023).

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Capítulo IV: Riesgos de la Adquisición

Las fusiones y adquisiciones conllevan riesgos que deben evaluarse antes de concretar una transacción. Aunque adquirir una empresa ofrece sinergias y ventajas competitivas, también puede presentar dificultades financieras, operativas y regulatorias. Es esencial analizar no solo el valor de la empresa objetivo, sino también la capacidad para integrar el negocio y mantener su rendimiento tras el cierre de la operación.

En la adquisición de Aduvera por parte de TRAXIONA, los principales riesgos se centran en la integración de procesos, el financiamiento con deuda, el cumplimiento normativo aduanero, la retención de clientes, la compatibilidad tecnológica y la adaptación cultural. Una gestión eficaz de estos aspectos será clave para concretar la operación y generar valor sostenible en el mediano y largo plazo.

4.1. Riesgo de Integración Operativa

La integración operativa entre TRAXIONA y Aduvera implica riesgos por sus diferentes funciones. A pesar de que ambas empresas forman parte de la cadena logística, TRAXIONA se especializa en transporte y logística, mientras que Aduvera gestiona procesos aduaneros, documentación y apoyo al comercio exterior.

La coordinación entre transporte, despacho aduanero y documentación requiere procesos bien definidos, comunicación efectiva y control de tiempos. Sin una planificación adecuada, es posible que surjan retrasos, duplicidad, pérdida de eficiencia y menor calidad del servicio.

Este riesgo es especialmente importante porque el desempeño logístico depende de factores como la eficiencia aduanera, la trazabilidad, la puntualidad y la calidad de los servicios logísticos. El

Banco Mundial considera estos elementos dentro del Índice de Desempeño Logístico, lo que

demuestra su relevancia en la gestión de operaciones vinculadas al comercio internacional (World Bank, 2023).

Por esta razón, la integración operativa debería realizarse de manera gradual. Es recomendable establecer responsables por área, cronogramas de implementación, definir indicadores de seguimiento y adoptar procedimientos estandarizados. Además, durante la primera etapa posterior a la adquisición, sería conveniente mantener al personal clave de Aduvera para conservar el conocimiento técnico y asegurar la continuidad operativa.

4.2. Riesgo Financiero

La operación contempla una estructura de financiamiento apalancado, combinando recursos propios y deuda financiera. Este modelo puede mejorar la rentabilidad esperada para los inversionistas al financiar parte de la adquisición con deuda, pero también incrementa el riesgo financiero de la empresa consolidada.

El principal riesgo es no generar suficiente flujo de caja para cubrir las obligaciones de pago. Si los ingresos no aumentan como se espera o disminuye el comercio exterior, la empresa podría tener problemas para cumplir sus compromisos financieros, afectando su liquidez y su capacidad de inversión futura.

Además, Aduvera depende de la recuperación de cuentas por cobrar, por lo que una mala gestión del capital de trabajo puede afectar su caja operativa. Para mitigar este riesgo, es necesario plantear escenarios financieros prudentes, definir límites de deuda, monitorear indicadores como deuda/EBITDA y mantener reservas de liquidez para afrontar cambios en los ingresos.

4.3. Riesgo Regulatorio y Aduanero

El riesgo regulatorio es relevante en esta adquisición por la actividad de Aduvera. El sector aduanero está sujeto a normas, controles documentales y obligaciones fiscales bajo la supervisión de autoridades. Cualquier incumplimiento puede derivar en sanciones, demoras en trámites, pérdida de confianza de los clientes o daño reputacional.

Además de las normas propias del comercio exterior, la empresa debe considerar obligaciones relacionadas con cumplimiento tributario, prevención de lavado de activos y controles internos. La gestión de riesgos debe apoyarse en políticas formales, procedimientos documentados y revisiones periódicas. La norma ISO 31000 plantea que la gestión de riesgos debe integrarse en los procesos de la organización y servir como apoyo para la toma de decisiones (International Organization for Standardization, 2018).

La empresa resultante de la adquisición deberá fortalecer sus mecanismos de cumplimiento normativo, revisando permisos, contratos, obligaciones tributarias, procesos aduaneros, controles internos y posibles contingencias legales antes y después del cierre de la transacción.

4.4. Riesgo Comercial

La sostenibilidad de los ingresos dependerá de que se mantenga la cartera actual de clientes y aprovechar nuevas oportunidades comerciales. En el caso de Aduvera, sus ingresos están vinculados al movimiento de importaciones y exportaciones, por lo que cualquier reducción del comercio exterior puede afectar directamente el volumen de operaciones.

Durante la integración existe el riesgo de pérdida de clientes, si perciben cambios en el servicio, tiempos de respuesta o atención. Una mala comunicación durante la adquisición aumenta la incertidumbre y favorece la salida de clientes clave.

A esto se suma la presión competitiva del sector logístico. Los clientes suelen comparar precios, tiempos, cobertura y calidad del servicio. Por tanto, la integración debe enfocarse en demostrar beneficios concretos, como mayor trazabilidad, menor número de intermediarios, mejor coordinación logística y una atención más completa.

El sector logístico enfrenta alta competencia, pues los clientes suelen comparar precios, tiempos, cobertura y calidad del servicio. Por tanto, la integración debe mostrar ventajas claras: más trazabilidad, menor número de intermediarios, mejor coordinación y una atención más completa e integral.

Para mitigar este riesgo, TRAXIONA debería diseñar una estrategia para retener a sus clientes clave, comunicar claramente los beneficios de la adquisición y evaluar indicadores como satisfacción del cliente, renovación de contratos, volumen de operaciones y ventas cruzadas.

4.5. Riesgo Tecnológico

La adquisición conlleva el desafío de integrar sistemas tecnológicos y plataformas operativas. Para asegurar que la operación aporte valor, es fundamental que los sistemas de TRAXIONA y Aduvera funcionen de manera coordinada en procesos como seguimiento de carga, gestión documental, facturación, control operativo y generación de reportes.

Los riesgos tecnológicos incluyen incompatibilidad de los sistemas, errores de migración de datos, fallas de ciberseguridad, pérdida de información o interrupciones operativas durante la transición. En procesos de M&A, una buena planificación tecnológica es crucial para aprovechar sinergias y garantizar la continuidad del negocio. Según PwC (2023), las integraciones exitosas definen el modelo tecnológico y operativo desde el inicio de la transacción.

En este caso, una falla tecnológica podría impactar negativamente la trazabilidad de las operaciones, los tiempos de respuesta y la calidad del servicio. Por esta razón, la integración de sistemas debe realizarse con pruebas exhaustivas, respaldo de información, protocolos de seguridad y responsables técnicos claramente definidos.

4.6. Riesgo Cultural y Organizacional

El riesgo cultural y organizacional es un factor crítico. Ya que las fusiones y adquisiciones no solo integran activos, clientes y procesos; también integran equipos humanos, estilos de liderazgo, formas de trabajo y culturas empresariales.

TRAXIONA se enfoca en logística y transporte eficiente, mientras que Aduvera en el conocimiento aduanero y la gestión documental. Estas diferencias pueden ocasionar resistencia al cambio, conflictos internos, problemas de coordinación o pérdida de personal clave.

La salida de colaboradores clave puede poner en riesgo la continuidad del negocio. Una planificación anticipada del modelo operativo, liderazgo y comunicación interna aumenta las probabilidades de éxito en procesos de M&A (PwC, 2023).

Para reducir este riesgo, se debe implementar una gestión del cambio con comunicación clara, roles definidos, capacitación, incentivos para el personal estratégico y mecanismos para conservar el conocimiento especializado de Aduvera durante la transición.

4.7. Riesgo de Capital de Trabajo

El riesgo de capital de trabajo está relacionado con la capacidad de la empresa para financiar sus operaciones diarias sin problemas de liquidez. En el caso de Aduvera, este riesgo es relevante porque gran parte de sus activos corrientes se concentra en cuentas por cobrar, por lo que la

disponibilidad de efectivo depende de la recuperación oportuna de la cartera y gestionar bien los plazos de cobro.

Tras la adquisición, este riesgo puede aumentar si el crecimiento de las operaciones no va de la mano con una buena planificación financiera. Más clientes o trámites aduaneros pueden exigir mayor liquidez para pagos y gastos operativos. Si los cobros se retrasan o los ingresos no coinciden con los pagos, la empresa podría tener problemas en su flujo de caja.

Este riesgo puede reflejarse en el incremento de cuentas por cobrar, aumento de cartera vencida, presión sobre el capital de trabajo, necesidad de financiamiento adicional o problemas para cumplir obligaciones inmediatas. Según Deloitte, gestionar el capital de trabajo es esencial para mantener la liquidez, especialmente cuando los márgenes y flujos de caja están bajo presión.

Para mitigar este riesgo, TRAXIONA deberá fortalecer las políticas de crédito y cobranza de Aduvera, evaluar la calidad de la cartera, establecer límites de crédito por cliente y monitorear indicadores clave como días de cuentas por cobrar, ciclo de conversión del efectivo, capital de trabajo neto y flujo de caja operativo. También será necesario negociar plazos apropiados con los proveedores y mantener una reserva mínima de liquidez que garantice la continuidad operativa durante el proceso de integración.

4.8. Riesgo Reputacional

El riesgo reputacional está relacionado con perder la confianza de clientes, proveedores, colaboradores o entidades financieras tras una adquisición. Para Aduvera, la reputación es clave, ya que opera en un sector donde la confianza, el cumplimiento normativo, la precisión documental y la continuidad del servicio son esenciales para mantener relaciones comerciales.

Aunque la operación este justificada estratégicamente, el cambio de control puede generar incertidumbre si no se comunica correctamente. Algunos clientes podrían interpretar la adquisición como una amenaza a su flexibilidad, atención personalizada o condiciones comerciales, lo que puede afectar su lealtad y dar oportunidades a la competencia para que intenten captar clientes estratégicos.

El riesgo puede presentarse por fallas operativas, retrasos, errores o problemas de coordinación entre transporte y aduana durante el proceso de integración. En servicios de comercio exterior, cualquier afectación en la calidad de los servicios afecta a los clientes, quienes necesitan procesos confiables para evitar costos adicionales en sus operaciones.

Para reducir este riesgo, la empresa deberá diseñar una estrategia de comunicación clara para antes y después de la operación. Es necesario comunicar los beneficios de la integración, asegurar la continuidad del servicio y mantener contacto con clientes clave. Además, se deben monitorear indicadores como reclamos, satisfacción del cliente, renovación de contratos, retención de cartera y percepción de mercado.

4.9. Riesgo de Ejecución de Sinergias

El riesgo de ejecución de sinergias puede presentarse si los beneficios esperados de la adquisición no se concretan en los tiempos, montos o condiciones esperadas. Las sinergias esperadas de la adquisición de Aduvera por TRAXIONA, incluyen la reducción de costos, mejora de procesos, venta cruzada, mayor control operativo e incremento del EBITDA consolidado. Estos resultados no se logran automáticamente tras la transacción.

Capturar sinergias requiere una planificación cuidadosa, seguimiento constante y asignación clara de responsabilidades. Si la empresa sobreestima los posibles ahorros, no logra integrar sus

procesos o no consigue activar la venta cruzada entre clientes, el valor de la adquisición podría disminuir. Según PwC (2024), las integraciones exitosas necesitan planes de creación de valor desde el inicio, con metas de sinergia definidas, responsables identificados, herramientas de seguimiento y una estructura de gobierno para todo el proceso.

Este riesgo puede presentarse por estimaciones demasiado optimistas, retrasos en la integración operativa, resistencia interna, falta de coordinación entre áreas o ausencia de indicadores para medir avances reales. También puede ocurrir cuando los costos de integración son mayores a los previstos, reduciendo el impacto neto de las sinergias.

Para mitigar este riesgo, TRAXIONA deberá desarrollar e implementar un plan formal para la captura de sinergias. Este plan deberá contemplar metas cuantificables, responsables para cada iniciativa, un cronograma de ejecución, presupuesto de integración e indicadores clave de desempeño. Entre los indicadores más relevantes se encuentran los ahorros operativos alcanzados, ingresos generados por venta cruzada, reducción de tiempos logísticos, margen EBITDA, cumplimiento del cronograma de integración y retención de clientes estratégicos.

4.10. Análisis General de los Riesgos Identificados

Los riesgos analizados no significan que la adquisición no sea viable, pero muestran que la operación requiere una planificación rigurosa y una ejecución controlada. Por tanto, la adquisición debe ir acompañada de una due diligence integral y de un plan de integración con métricas financieras, operativas, comerciales, tecnológicas y regulatorias. Así, TRAXIONA podrá anticipar problemas, minimizar riesgos y aumentar la probabilidad de lograr las sinergias previstas. La matriz que se incluye a continuación permite priorizar los riesgos más relevantes y definir acciones preventivas para proteger la creación de valor esperada.

Tabla 15

Matriz de Riesgos Adquisición Aduvera

Riesgo	Descripción	Impacto potencial	Probabilidad	Nivel de impacto	Mecanismo de mitigación	Indicadores de seguimiento
Integración operativa	Dificultades para coordinar procesos de transporte, despacho aduanero y gestión documental.	Retrasos operativos, duplicidad de tareas, pérdida de eficiencia y afectación al servicio.	Media	Alto	Implementar una integración gradual, definir responsables por área, establecer cronograma y mantener al personal clave de Aduvera durante la transición.	Tiempo de despacho, cumplimiento de cronograma, número de reprocesos, reclamos de clientes.
Financiero	Presión sobre el flujo de caja por el uso de deuda en la estructura de adquisición.	Problemas de liquidez, incumplimiento de pagos, aumento de costos financieros y menor capacidad de inversión.	Media	Alto	Elaborar escenarios conservadores, controlar el nivel de deuda, mantener reservas de liquidez y monitorear el flujo de caja.	Flujo de caja operativo, deuda/EBITDA, razón corriente, cobertura de intereses.
Regulatorio y aduanero	Posibles incumplimientos en normativa aduanera, tributaria, comercio exterior o compliance.	Sanciones, multas, retrasos en operaciones, pérdida de permisos o deterioro reputacional.	Media	Alto	Realizar due diligence legal y regulatoria, actualizar permisos, fortalecer controles internos y capacitar al personal en cumplimiento normativo.	Número de observaciones regulatorias, sanciones, cumplimiento de

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Riesgo	Descripción	Impacto potencial	Probabilidad	Nivel de impacto	Mecanismo de mitigación	Indicadores de seguimiento
Comercial	Pérdida de clientes o reducción de operaciones durante la integración.	Disminución de ingresos, menor volumen operativo, presión sobre márgenes y pérdida de participación de mercado.	Media	Medio-Alto	Diseñar un plan de retención de clientes, comunicar beneficios de la adquisición y fortalecer la propuesta de valor integrada.	reportes, auditorías internas. Retención de clientes, ventas cruzadas, renovación de contratos, satisfacción del cliente.
Tecnológico	Problemas de compatibilidad entre sistemas de TRAXIONA y Aduvera o fallas en la migración de información.	Pérdida de trazabilidad, errores documentales, interrupciones operativas y deterioro en tiempos de respuesta.	Media	Medio-Alto	Ejecutar integración tecnológica por fases, realizar pruebas previas, respaldar información y establecer protocolos de ciberseguridad.	Disponibilidad del sistema, errores de migración, incidentes tecnológicos, tiempos de respuesta.
Cultural y organizacional	Diferencias en estilos de trabajo, resistencia al cambio o pérdida de talento clave.	Conflictos internos, salida de personal estratégico, pérdida de conocimiento técnico y menor productividad.	Media	Alto	Implementar plan de gestión del cambio, comunicación interna, retención de personal clave y alineación de incentivos.	Rotación de personal, clima laboral, cumplimiento de capacitaciones, permanencia de talento clave.
Capital de trabajo	Dependencia de cuentas por cobrar y necesidad	Presión de caja, dificultad para cubrir	Media-Alta	Alto	Mejorar políticas de cobranza, revisar cartera	Días de cuentas por cobrar, cartera

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Riesgo	Descripción	Impacto potencial	Probabilidad	Nivel de impacto	Mecanismo de mitigación	Indicadores de seguimiento
Reputacional	de liquidez para sostener el crecimiento.	obligaciones corrientes y necesidad de financiamiento adicional.	Baja-Media	Medio	vencida, negociar plazos con proveedores y monitorear liquidez.	vencida, capital de trabajo neto, ciclo de conversión de efectivo.
	Percepción negativa de clientes, proveedores o autoridades frente al cambio de control.	Pérdida de confianza, menor fidelización y debilitamiento de relaciones comerciales.			Diseñar estrategia de comunicación externa, mantener continuidad del servicio y reforzar relaciones con clientes estratégicos.	Reclamos, encuestas de satisfacción, retención de clientes, renovación de contratos.
Ejecución de sinergias	Riesgo de que las sinergias estimadas no se materialicen en los plazos previstos.	Menor EBITDA consolidado, incumplimiento de proyecciones y reducción del valor esperado de la adquisición.	Media	Alto	Definir responsables de captura de sinergias, establecer metas cuantificables y revisar avances periódicamente.	Ahorros logrados, ingresos por venta cruzada, margen EBITDA, cumplimiento de metas de integración.

Nota. La matriz fue construida por el autor con base en criterios de gestión integral de riesgos, integración postadquisición, cumplimiento aduanero-tributario y seguimiento financiero aplicables al contexto ecuatoriano. La clasificación de probabilidad, nivel de impacto, mecanismos de mitigación e indicadores de seguimiento corresponde al análisis realizado (Deloitte, 2023) (Banco Central del Ecuador, 2026) (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, s.f.)

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Capítulo V. Análisis de Factibilidad de la Adquisición

El proceso de análisis de factibilidad sobre la adquisición de Aduvera por parte de TRAXIONA tiene como propósito la evaluación de la generación de valor y beneficios para las organizaciones involucradas. La adquisición de Aduvera Trade Services S.A. por parte de TRAXIONA es una forma de alcanzar beneficios estratégicos con el fin de fortalecer la competitividad de TRAXIONA dentro del sector logístico y de comercio exterior ecuatoriano.

Por esta razón con el análisis de valoración financiera, sinergias, riesgos de operación e integración post-operación se determinan los principales beneficios esperados de esta operación.

5.1. Factibilidad Estratégica

Considerando la factibilidad estratégica la adquisición de Aduvera Trade Services S.A. por parte de TRAXIONA Logistics S.A. es favorable, principalmente por la relación complementaria que existe entre ambas empresas. TRAXIONA centra su actividad en transporte, distribución y coordinación logística, mientras que Aduvera centra su gestión en actividades aduaneras, manejo documental y procesos vinculados al comercio exterior. Con esto se permite plantear una integración vertical coherente dentro de la cadena logística. La integración vertical permite a las organizaciones fortalecer su posición competitiva mediante la reducción de costos de transacción y el incremento de la eficiencia operativa. (Porter, 2016)

Esta adquisición permitiría a TRAXIONA ubicarse como un modelo de operador logístico integral, con mayor capacidad para controlar las distintas etapas del servicio. En lugar de depender de terceros para actividades como las aduaneras o documentales, la empresa podría incorporar estos procesos con su propia estructura operativa. Esto reduciría problemas frecuentes como retrasos, duplicidad de gestiones, baja trazabilidad, mayores costos indirectos y dificultades de coordinación.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Se podría incorporar internacionalmente otros procesos como despacho aduanero, seguimiento documental, cumplimiento regulatorio, atención al cliente y coordinación de carga. Este aspecto es relevante porque el desempeño logístico moderno depende cada vez más de la capacidad de integrar transporte, información, documentación y trazabilidad en una misma solución. La integración logística contribuye significativamente a mejorar la eficiencia y competitividad dentro de la cadena de suministro. (Christopher, 2016)

Considerando la perspectiva competitiva, la adquisición permitiría ampliar la propuesta de valor de TRAXIONA. La empresa dejaría de ofrecer únicamente servicios centrados en transporte y podría presentar al mercado una solución más completa para operaciones de importación y exportación. Esta evolución fortalecería su diferenciación frente a operadores tradicionales y le permitiría competir con empresas que ya trabajan bajo esquemas integrados. Las adquisiciones estratégicas permiten a las organizaciones acceder a nuevas capacidades y fortalecer su competitividad dentro de mercados dinámicos. (Haspeslagh & Jemison, 1991)

La operación también ofrece potencial para generar sinergias operativas y comerciales. Entre los beneficios esperados se encuentran la mejora de la coordinación logística, la reducción de tiempos de despacho, la optimización de procesos internos, la venta cruzada de servicios y el fortalecimiento de la fidelización de clientes. Estas sinergias podrían traducirse en una mejora sostenida del posicionamiento competitivo y de la rentabilidad, siempre que la integración posterior a la adquisición se ejecute de manera ordenada.

No obstante, la factibilidad estratégica no garantiza por sí sola el éxito de la operación. La creación de valor dependerá de la capacidad de TRAXIONA para ejecutar adecuadamente la integración post-adquisición, capturar las sinergias previstas, alinear la cultura organizacional,

integrar sistemas tecnológicos y fortalecer la gobernanza corporativa. Las integraciones exitosas en M&A requieren inversión, experiencia y una gestión estructurada del proceso, ya que solo una parte reducida de las empresas logra resultados significativos en los ámbitos estratégico, financiero y operativo. (PwC, 2023)

En consecuencia, la adquisición de Aduvera resulta estratégicamente factible, ya que permite consolidar capacidades complementarias, reducir dependencia de terceros y fortalecer la posición de TRAXIONA como operador logístico integral dentro del mercado ecuatoriano.

5.2. Factibilidad Financiera

El análisis de valoración realizado en el capítulo 2 evidencia que la adquisición de Aduvera por parte de TRAXIONA es favorable desde el punto de vista económico y operativo.

El análisis financiero para procesos de adquisición no debe enfocarse solo en el precio de compra, sino en la capacidad de la empresa para generar valor económico en el futuro luego de la transición. (Ross y otros, 2018)

5.2.1. Situación Financiera de Aduvera

Los análisis realizados muestran que Aduvera tiene una operación funcional dentro del sector logístico y aduanero que genera ingresos periódicos producto de actividades relacionadas con comercio exterior, despacho aduanero y servicios logísticos.

La siguiente tabla resume de manera simplificada lo que reflejan los principales indicadores financieros observados en Aduvera:

Tabla 16
Interpretación principales indicadores financieros de Aduvera

Indicador	Interpretación	Resultado
Utilidad neta positiva	Luego de cubrir costos y gastos, la empresa genera ganancias.	La operación es sostenible
EBITDA positivo	Genera beneficio operativo antes de gastos financieros.	Existe capacidad operativa
Continuidad operativa	La empresa mantiene actividad estable para la prestación de servicios.	Reduce riesgo de interrupción
Servicios recurrentes	Los ingresos provienen de actividades constantes de la gestión logística aduanera.	Mayor estabilidad comercial

Nota. Tabla construida por el autor con base en el análisis financiero de Aduvera, considerando criterios de rentabilidad, capacidad operativa, continuidad del negocio y recurrencia de ingresos, sustentados en información financiera societaria y principios de presentación de estados financieros bajo NIIF (Barrios, 2013) (De Graaf & Pienaar, 2013).

Lo indicado en la Tabla 16 indica que Aduvera no es una empresa con problemas financieros, sino a una organización funcional con capacidad de crecimiento empresarial.

Para el proceso de evaluación, se aplicaron distintos métodos de valoración empresarial con el objetivo de estimar el valor económico aproximado de Aduvera.

Lo métodos de valoración utilizados son:

- Valoración patrimonial ajustada.
- Valoración por múltiplos.
- Valoración mediante Flujo de Caja Descontado (DCF).

El método que generó mayor importancia en el análisis fue el Flujo de Caja Descontado (DCF), debido a que este modelo permite estimar cuánto valor podría generar la empresa en el futuro. Con este método se estimó un valor aproximado de 2.292.401 USD para Aduvera. Lo cual indica el potencial de generación futura de dinero que podría obtenerse luego de la integración con TRAXIONA.

El método DCF es uno de los métodos más utilizados en valoración empresarial porque permite estimar el valor de una empresa a partir de los flujos futuros que podría generar. Ya que considera, crecimiento esperado del negocio, continuidad de clientes y operaciones, generación futura de efectivo, estabilidad de ingresos y fortalecimiento comercial. (Brealey y otros, 2018)

Estructura de Financiamiento de la Adquisición

En relación con el análisis LBO, el cual se compone por 70% de capital propio y 30% de deuda financiera como se define en el capítulo 2. Esta transacción resulta viable debido a que TRAXIONA presenta mejoras en generación de efectivo, fortalecimiento patrimonial y reducción parcial de obligaciones financieras, estos aspectos incrementan su capacidad para realizar un proceso de adquisición sobre otra empresa, sin depender únicamente de préstamos bancarios, sino de los recursos propios e inversión de capital.

Las estructuras de financiamiento equilibradas dentro de operaciones de adquisición permiten reducir presión financiera y mejorar sostenibilidad después de la integración. Esto quiere decir, que el análisis realizado permite observar que la adquisición de Aduvera por parte de TRAXIONA presenta condiciones viables desde una perspectiva financiera. Aduvera mantiene una operación estable dentro del sector logístico y aduanero, con capacidad de generar ingresos y

sostener sus actividades comerciales, mientras que TRAXIONA evidencia mejoras importantes en generación de efectivo, fortalecimiento patrimonial y crecimiento operativo. (Gaughan, 2010)

5.3. Factibilidad operativa

5.3.1. *Compatibilidad Funcional entre TRAXIONA y Aduvera*

Desde una perspectiva operativa, la adquisición también presenta condiciones favorables. Ambas empresas participan en etapas distintas, pero relacionadas, de la cadena logística y de comercio exterior. TRAXIONA aporta experiencia en transporte, distribución y coordinación logística, mientras que Aduvera contribuye con conocimiento técnico en procesos aduaneros, documentación y gestión de comercio exterior.

Esta compatibilidad funcional permite plantear una integración operativa lógica. La unión de ambas empresas facilitaría la coordinación entre transporte y despacho aduanero, reduciendo la necesidad de contratar proveedores externos para completar procesos críticos. De esta manera, la operación podría mejorar el flujo de trabajo, fortalecer el control interno y reducir tiempos asociados a la coordinación entre diferentes actores.

5.3.2. *Integración de Procesos Logísticos y Aduaneros*

La adquisición permitiría integrar actividades que actualmente suelen gestionarse de manera separada, como transporte, distribución, despacho aduanero, seguimiento documental, gestión de carga y atención comercial. En muchas operaciones de comercio exterior, las empresas deben coordinar varios proveedores para completar una sola operación, lo que puede generar retrasos, duplicidad de funciones y mayores costos administrativos. La integración logística permite mejorar la

coordinación de actividades dentro de la cadena de suministro y aumentar la eficiencia operativa de las organizaciones. (Christopher, 2016)

Con la incorporación de Aduvera, TRAXIONA podría centralizar estos procesos bajo una misma estructura empresarial. Esto permitiría mejorar la planificación, facilitar la comunicación entre áreas y responder de forma más rápida a clientes, autoridades y requerimientos propios del comercio exterior. Además, una coordinación directa entre transporte y gestión aduanera reduciría la probabilidad de errores documentales o interrupciones operativas.

La integración de procesos también permitiría una mayor trazabilidad de las operaciones logísticas y documentales, facilitando el control interno y mejorando la capacidad de respuesta frente a cambios regulatorios o requerimientos del mercado. Esto resulta especialmente importante dentro de actividades relacionadas con importaciones y exportaciones, donde la rapidez y precisión operativa representan factores clave de competitividad.

5.3.3. Sinergias y Eficiencias Operativas Esperadas

La integración operativa entre ambas empresas permitiría generar sinergias vinculadas a la optimización de procesos logísticos y documentales. Entre las principales eficiencias esperadas se encuentran la reducción de duplicidades, la disminución de tiempos de despacho, la mejora de la trazabilidad, el fortalecimiento de la coordinación interna y la reducción de reprocesos

La integración vertical permitiría reducir intermediarios y mejorar la continuidad del servicio dentro de la cadena logística. Esto tendría impacto en indicadores como tiempos de operación, cumplimiento documental, seguimiento de carga, coordinación de procesos y calidad del servicio. El Banco Mundial considera precisamente la trazabilidad, la puntualidad y la calidad de los servicios logísticos como variables relevantes para medir el desempeño logístico internacional.

Desde el punto de vista operativo, estas mejoras podrían traducirse en mayor eficiencia administrativa y mejor aprovechamiento de recursos. Sin embargo, los beneficios dependerán de que la integración se realice de forma progresiva, con procesos claros, responsables definidos e indicadores de seguimiento.

5.3.4. Fortalecimiento de Capacidades Operativas

Uno de los aportes más importantes de Aduvera es su experiencia técnica en procesos aduaneros y gestión documental. Este conocimiento representa un activo relevante para TRAXIONA, ya que le permitiría ampliar su capacidad de servicio dentro del comercio exterior. Las capacidades operativas y técnicas constituyen un elemento fundamental para mejorar el desempeño organizacional y fortalecer ventajas competitivas sostenibles dentro de mercados dinámicos. (Teece y otros, 1997)

La adquisición permitiría incorporar capacidades relacionadas con manejo de procesos aduaneros, coordinación documental, cumplimiento regulatorio, supervisión de operaciones de importación y exportación, y gestión técnica de trámites logísticos. Con ello, TRAXIONA podría ofrecer servicios más completos y fortalecer su propuesta de valor frente a clientes corporativos que buscan soluciones integrales.

Además, la integración de capacidades operativas favorecería la optimización de recursos y la mejora de procesos internos relacionados con logística y comercio exterior. (Slack y otros, 2010) señalan que el fortalecimiento de capacidades operativas permite incrementar la eficiencia organizacional mediante la mejora continua y la adecuada coordinación de procesos.

La incorporación de experiencia técnica especializada también contribuiría a fortalecer la continuidad operativa de la empresa y mejorar la capacidad de respuesta frente a las exigencias del entorno logístico y aduanero ecuatoriano.

5.3.5. Riesgos y Desafíos de Integración Operativa

A pesar de las ventajas identificadas, la integración operativa también implica desafíos. Entre los principales se encuentran la compatibilidad de sistemas, la alineación de procesos internos, la adaptación de estructuras organizacionales, la gestión del cambio y la continuidad operativa durante la transición.

Uno de los puntos más sensibles será la integración tecnológica, ya que ambas empresas podrían utilizar herramientas, metodologías o plataformas distintas para administrar sus operaciones. Una integración mal ejecutada podría generar errores, retrasos o afectaciones temporales en el servicio.

También podrían presentarse resistencias internas debido a diferencias en la forma de trabajo de ambas organizaciones. Por ello, será necesario establecer mecanismos de coordinación, comunicación interna y seguimiento durante la etapa posterior al cierre. La gestión de riesgos debe incorporarse al proceso de integración, ya que la norma ISO 31000 plantea que los riesgos deben identificarse, analizarse, evaluarse, tratarse, monitorearse y comunicarse dentro de la organización.

5.3.6. Evaluación de Viabilidad Operativa

En términos generales, la adquisición resulta operativamente viable. Existe compatibilidad entre las actividades de ambas empresas y un potencial claro para integrar procesos de transporte, despacho aduanero, documentación y coordinación logística. La complementariedad entre servicios logísticos y aduaneros favorecería una mejor coordinación operativa y permitiría optimizar

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

actividades relacionadas con comercio exterior. La compatibilidad organizacional constituye un factor clave para el éxito de los procesos de integración empresarial, debido a su influencia sobre la coordinación y continuidad operativa. (Cartwright & Cooper, 1993)

No obstante, el éxito operativo dependerá de una planificación post-adquisición adecuada, de la integración progresiva de sistemas y de la capacidad de ambas organizaciones para trabajar bajo procesos comunes. Si estos elementos se gestionan correctamente, la operación podría fortalecer la eficiencia logística de TRAXIONA y mejorar su competitividad dentro del mercado ecuatoriano.

Asimismo, la correcta coordinación entre áreas operativas, administrativas y logísticas permitiría reducir riesgos asociados a interrupciones operativas, errores documentales y retrasos dentro de las operaciones de comercio exterior, fortaleciendo así la continuidad y estabilidad de los servicios ofrecidos por la empresa.

5.4. Factibilidad Comercial

La factibilidad comercial de la adquisición es un aspecto muy importante ya que define, la capacidad que tendría la integración entre ambas empresas para fortalecer su presencia en el mercado, mejorar los servicios ofrecidos y generar más oportunidades de negocio.

A partir del análisis desarrollado en capítulos anteriores, se observa que las 2 empresas poseen actividades complementarias dentro de la cadena logística, TRAXIONA se enfoca en actividades de transporte y logística, mientras que Aduvera se especializa en procesos aduaneros y comercio exterior. Esto significa que ambas empresas participan en diferentes etapas de un mismo proceso logístico, lo cual permite ofrecer servicios más integrales a los clientes sin la necesidad de depender totalmente en proveedores externos para completar su operación.

Uno de los principales objetivos de las adquisiciones empresariales es fortalecer la posición competitiva mediante ampliación de servicios y mejora de capacidades comerciales. (Gaughan, 2010)

Tabla 17

Aporte en la integración de principales actividades

Empresa	Actividad principal	Aporte dentro de la integración
TRAXIONA	Transporte y logística	Movilización y coordinación operativa
Aduvera	Gestión aduanera y comercio exterior	Procesos aduaneros y documentación
Integración	Servicios integrados	Integración logística más completa en las dos empresas para el sector aduanero.

Nota. Tabla construida en base al análisis de las actividades principales de TRAXIONA y Aduvera dentro del proceso de adquisición. La integración propuesta considera la articulación entre transporte, logística, gestión aduanera, documentación de comercio exterior y prestación de servicios integrados, tomando como referencia criterios de integración postadquisición y el funcionamiento de los procesos aduaneros en Ecuador. (Gaughan, 2010)

En la Tabla 17 se resume los principales enfoques de las empresas intervinientes en el proceso de adquisición, donde se muestra el aporte de cada una de ellas con la integración.

Otro beneficio comercial es la posibilidad de ampliar la propuesta de valor hacia los clientes actuales, generando mayor ingreso o “venta cruzada”.

Las adquisiciones generan valor cuando permiten aumentar ingresos, mejorar eficiencia y fortalecer relaciones comerciales. Además, esta integración se enfoca en fortalecer la fidelización de clientes ofreciendo mayores servicios y la capacidad de ofrecer mejores soluciones. (Brealey y otros, 2018)

Otro aspecto importante identificado en el análisis corresponde al fortalecimiento competitivo. La adquisición de Aduvera puede permitir a TRAXIONA fortalecer su capacidad competitiva dentro del mercado ecuatoriano y mejorar su diferenciación frente a otras empresas del sector. Desde el punto de vista comercial, este aspecto es importante porque evidencia que la empresa posee capacidad de continuidad y potencial de crecimiento dentro del sector de comercio exterior.

Por esta razón, la integración entre ambas organizaciones fortalece la capacidad de adaptación frente a las necesidades cambiantes del mercado y permite el desarrollo de servicios más especializados.

Sin embargo, este beneficio no depende solo del proceso de adquisición, también es necesario que la empresa integrada logre mantener la calidad del servicio, se mantenga la coordinación adecuada de los servicios, conserve los clientes estratégicos, fortalezca la atención comercial y se adapte a nuevas necesidades del mercado.

5.5. Factibilidad Tecnológica

5.5.1. Importancia Estratégica de la Tecnología en el Sector Logístico

La tecnología se ha convertido en un elemento central para la competitividad del sector logístico y de comercio exterior. Actualmente, la eficiencia operativa depende cada vez más de la digitalización de procesos, la automatización documental, la trazabilidad de la carga y la disponibilidad de información en tiempo real.

La transformación digital ha cambiado la manera en que las empresas gestionan sus operaciones logísticas. Las organizaciones con mayor capacidad tecnológica pueden mejorar tiempos de respuesta, reducir errores, fortalecer controles y ofrecer una mejor experiencia al cliente. Deloitte

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

señala que las redes digitales de suministro incorporan analítica avanzada, visibilidad en tiempo real, inteligencia artificial, IoT y otras tecnologías para transformar procesos de extremo a extremo.

En este contexto, la capacidad tecnológica ya no debe entenderse únicamente como un soporte administrativo. En el sector logístico, representa una herramienta estratégica para mejorar la coordinación, controlar operaciones y responder con mayor rapidez a las exigencias del comercio exterior.

5.5.2. Integración Tecnológica entre TRAXIONA y Aduvera

La factibilidad tecnológica de la adquisición dependerá de la capacidad para integrar los sistemas utilizados por TRAXIONA y Aduvera. Esta integración debería abarcar plataformas logísticas, herramientas documentales, sistemas de seguimiento de carga, control operativo, facturación, administración de información y atención comercial.

La centralización de información permitiría una coordinación más eficiente entre las actividades de transporte y los procesos aduaneros. Además, la interoperabilidad entre plataformas reduciría la dependencia de validaciones manuales, disminuiría reprocesos documentales y facilitaría la comunicación entre áreas operativas y administrativas.

5.5.3. Beneficios y Eficiencias Tecnológicas Esperadas

La integración tecnológica podría generar beneficios relevantes para la organización consolidada. Entre ellos se encuentran una mejor trazabilidad de operaciones, automatización documental, seguimiento más eficiente de la carga, reducción de tiempos de respuesta, mejor control operativo e integración de información en tiempo real.

La automatización documental permitiría disminuir errores asociados a procesos manuales y mejorar la eficiencia en la gestión de trámites aduaneros. Esto tendría un efecto positivo en los tiempos de despacho y en la coordinación de operaciones de comercio exterior.

Además, la disponibilidad de información centralizada facilitaría el monitoreo de carga, el control del estado documental y la supervisión de procesos logísticos. Esto permitiría responder mejor a clientes y autoridades regulatorias, reduciendo riesgos operativos y fortaleciendo la calidad del servicio.

5.5.4. Fortalecimiento de Capacidades Digitales y Operativas

La adquisición permitiría a TRAXIONA fortalecer sus capacidades digitales mediante la incorporación de herramientas y procesos especializados utilizados por Aduvera. Esta integración contribuiría al desarrollo de una infraestructura tecnológica más moderna y alineada con las exigencias actuales del sector logístico.

Una mayor disponibilidad de datos integrados también mejoraría la toma de decisiones. La empresa consolidada podría monitorear operaciones en tiempo real, identificar demoras, controlar indicadores y anticipar problemas. Desde una perspectiva estratégica, esto fortalecería la competitividad de TRAXIONA al permitir una gestión más eficiente, digitalizada y orientada a resultados.

5.5.5. Riesgos y Desafíos Tecnológicos de la Integración

Aunque la integración tecnológica ofrece beneficios importantes, también presenta riesgos. Los principales desafíos están relacionados con compatibilidad de sistemas, migración de datos, ciberseguridad, continuidad operativa durante la transición y adaptación del personal a nuevas herramientas.

La compatibilidad entre plataformas será un punto crítico. Diferencias en sistemas, estructuras de información o metodologías de administración pueden dificultar la integración y generar errores temporales. Además, las empresas manejan información sensible de clientes, operaciones logísticas y procesos de comercio exterior, por lo que la protección de datos y la seguridad informática deben ser prioridades.

También existe el riesgo de interrupciones operativas durante la migración de información. Para reducir este riesgo, será necesario diseñar una transición por fases, realizar pruebas previas, respaldar información, definir responsables técnicos y capacitar al personal. La gestión tecnológica debe ir acompañada de inversiones en infraestructura, seguridad informática e integración de plataformas.

5.5.6. Evaluación de Viabilidad Tecnológica

Desde una perspectiva tecnológica, la adquisición presenta condiciones favorables, siempre que la integración se ejecute de forma planificada. La operación permitiría mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la trazabilidad logística y optimizar procesos mediante automatización documental e integración de sistemas.

Sin embargo, la viabilidad tecnológica dependerá de inversiones adecuadas, planificación de transición, control de riesgos de ciberseguridad y compatibilidad entre plataformas. Si estos factores se gestionan correctamente, la integración tecnológica puede convertirse en una fuente relevante de eficiencia y diferenciación competitiva.

5.6. Factibilidad Organizacional y de Gobernanza Corporativa

En el proceso de adquisición empresarial también se analiza la capacidad que tengan las empresas para trabajar en conjunto después de la compra. Es por esto que dentro del análisis de

factibilidad es importante evaluar si TRAXIONA y Aduvera pueden integrarse adecuadamente a nivel organizacional, operativo y administrativo.

Muchas veces luego de la adquisición se presentan problemas de comunicación, diferencias en la forma de trabajar, falta de control o dificultades para coordinar procesos lo cual afecta los resultados esperados de una adquisición. (Gaughan, 2010)

Para TRAXIONA y Aduvera, existe un punto favorable el cual es que ambas organizaciones se encuentran dentro del mismo entorno logístico y de comercio exterior. Aunque manejen distintas actividades, sus operaciones son complementarias. Esto quiere decir que ambas empresas no compiten entre sí, sino que participan en diferentes etapas de un mismo proceso logístico.

Desde el punto de vista organizacional, esto facilita el proceso de integración porque ambas empresas comparten clientes, dinámicas operativas y objetivos comerciales similares. Sin embargo, esto no quiere decir que su posterior administración sea sencilla. La integración requiere de coordinación entre áreas administrativas, operativas y comerciales para evitar problemas de desorganización o duplicidad de funciones.

Una adecuada gobernanza corporativa permite mejorar transparencia, control interno y sostenibilidad dentro de organizaciones que atraviesan procesos de expansión o integración empresarial. Para la adquisición entre TRAXIONA y Aduvera, la gobernanza corporativa tiene mucha importancia debido a que ambas empresas operan en un sector altamente regulado, donde existen procesos relacionados con el comercio exterior, regulación aduanera, cumplimiento tributario, manejo documental y coordinación logística. (Tricker, 2015)

Debido a esto, la organización integrada necesitará mecanismos claros de supervisión y control en diferentes áreas como:

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- Directorio corporativo, para supervisión de decisiones estratégicas.
- Comité financiero, en el control de la estabilidad financiera.
- Comité de auditoría y riesgos, para la supervisión de riesgos.
- Control interno y compliance, para el cumplimiento de normas legales y regulatorias.

La necesidad de fortalecer estos mecanismos también se encuentra relacionada con el análisis de valoración financiera desarrollado previamente.

Si la integración organizacional no se ejecuta correctamente, el valor estimado luego de la adquisición podría verse afectado con pérdida de clientes, problemas operativos, descoordinación administrativa, errores documentales y retrasos logísticos. Haciendo que se reduzca la capacidad futura de generación de ingresos proyectada dentro de la valoración financiera.

Por otro lado la integración del talento humano, ya que este tipo de empresas dependen mucho de la experiencia del personal técnico y administrativo. La pérdida de colaboradores clave podría afectar la continuidad de las operaciones y generar dificultades durante el proceso de integración. Por esto, es importante implementar actividades como la comunicación interna, capacitaciones, integración de equipos, etc. Que puedan implementarse de forma progresiva para facilitar la adaptación de ambas organizaciones a la nueva estructura empresarial.

5.6.1. Evaluación Integral de Factibilidad de la Adquisición

En muchas ocasiones, la adquisición de una empresa puede ser atractiva por su valor económico, pero si no existe compatibilidad operativa, capacidad de integración o estabilidad organizacional, la adquisición puede generar problemas.

Por esta razón, es importante evaluar distintos aspectos antes mencionados para definir su beneficio.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Relación estratégica entre ambas empresas. Estas empresas participan dentro de la misma área de logística, pero desarrollan actividades distintas que pueden complementarse. Ya que TRAXIONA se enfoca en transporte, logística y coordinación operativa. Mientras que Aduvera se especializa en procesos aduaneros, gestión documental y comercio exterior.

Esta relación permite que la integración tenga sentido desde una perspectiva operativa y comercial, ya que participan en diferentes etapas de una misma cadena de servicios.

Relación entre la valoración financiera y la factibilidad. La valoración financiera desarrollada previamente también muestra la viabilidad de la adquisición. La valoración mediante DCF estimó un valor aproximado de 2.292.401 USD para Aduvera, lo cual representa una estimación financiera orientada a mantener operaciones, seguir generando ingresos, conservar clientes, producir flujo de efectivo, sostener crecimiento en el tiempo.

La valoración mediante flujos descontados permite estimar el valor de una empresa considerando el dinero que podría generar en el futuro y no únicamente sus activos actuales. (Damodaran, 2012)

Por lo tanto, este método de valoración indica que Aduvera no solo tiene valor por lo que es actualmente, sino por lo que podría seguir generando después de la integración con TRAXIONA.

5.7. Factibilidad operativa de la integración

La integración de estas empresas también presenta condiciones favorables, ya que las actividades de estas empresas pueden complementarse de manera natural dentro de una operación logística integrada, lo cual permite mejor coordinación de procesos, reducción de tiempos, mayor control operativo, simplificación de servicios y fortalecimiento de la atención al cliente.

Esto muestra que el éxito de la integración depende de una correcta coordinación entre áreas operativas, administrativas y tecnológicas y por esto, el proceso de integración se debe ejecutar de manera progresiva y organizada.

5.7.1. Importancia de la Gobernanza Corporativa

Otro aspecto importante en la evaluación integral es a la necesidad de fortalecer mecanismos de gobernanza corporativa. Donde se busque implementar supervisión estratégica, control financiero, cumplimiento regulatorio, etc. Para la correcta toma de decisiones.

Una adecuada gobernanza corporativa fortalece sostenibilidad y control dentro de procesos de expansión empresarial y adquisiciones. (Tricker, 2015)

5.7.2. Evaluación General de la Adquisición

Considerando todos los aspectos anteriormente mencionados, la adquisición de Aduvera por parte de TRAXIONA presenta condiciones favorables de factibilidad desde una perspectiva integral. La adquisición presenta fundamentos sólidos relacionados con la complementariedad estratégica, capacidad de crecimiento, fortalecimiento operativo, estabilidad comercial, generación futura de valor y capacidad financiera de la empresa adquirente.

Sin embargo, esta adquisición también depende de la capacidad de ambas empresas para integrarse de manera ordenada, mantener estabilidad operativa y ejecutar adecuadamente el proceso post-adquisición. Es por esto que la adquisición no debe entenderse únicamente como una compra empresarial, sino como una estrategia de fortalecimiento organizacional orientada a consolidar una estructura logística más integrada, eficiente y competitiva dentro del mercado ecuatoriano.

6. Capítulo VI. Conclusiones

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

6.1. Conclusiones Generales

Este trabajo permitió determinar que la posible adquisición de Aduvera Trade Services S.A. por parte de TRAXIONA Logistics S.A. representa una alternativa estratégica viable dentro del sector logístico y aduanero ecuatoriano. El análisis demostró que ambas compañías poseen actividades complementarias y mediante su integración podrían fortalecer la cadena de valor, optimizar la eficiencia operativa y aumentar la capacidad competitiva dentro del mercado de comercio exterior.

Además, el análisis financiero realizado mostró que Aduvera presenta un crecimiento sostenible en sus ingresos, genera EBITDA positivo y mantiene un endeudamiento bajo, lo que hace que la operación sea más atractiva. Además, la valoración empresarial realizada sobre Aduvera permitió estimar distintos escenarios para tomar decisiones sobre la adquisición.

Finalmente, el análisis mostró que integrar transporte, logística y servicios aduaneros pueden generar sinergias que aporten valor económico y estratégico a TRAXIONA y consolidan su modelo como operador logístico integral con mayor capacidad de respuesta ante las necesidades del mercado.

6.2. Conclusiones Específicas

Los objetivos establecidos para este análisis tuvieron un resultado satisfactorio, puesto que se realizó un análisis exhaustivo de la factibilidad financiera y estratégica de la adquisición mediante la utilización de herramientas de valoración empresarial, evaluación financiera y análisis de riesgos. Además, se identificaron las principales sinergias provenientes de la integración y se propuso una estructura preliminar de adquisición destinada a fortalecer la competitividad de TRAXIONA.

Se logró identificar cómo la integración vertical entre transporte y servicios aduaneros puede ser una estrategia de crecimiento sostenible, ampliando la oferta de servicios y fortaleciendo la posición competitiva en el sector logístico ecuatoriano.

6.2.1. Contribución de Análisis de Métodos de Valoración

Al comparar los distintos métodos de valoración desarrollados en este documento, se concluye que el análisis de flujos de caja descontados (DCF) es el más apropiado para analizar una adquisición estratégica como la de TRAXIONA Logistics S.A. y Aduvera Trade Services S.A., ya que este método toma en cuenta la capacidad futura de generar efectivo, las proyecciones de crecimiento y cómo las sinergias de la integración pueden afectar a la empresa.

Finalmente, la combinación de indicadores financieros y múltiplos de mercado permitió validar los resultados obtenidos y reducir el nivel de incertidumbre asociado a la valoración. La combinación de distintos métodos fortaleció la confiabilidad del análisis financiero y proporcionó una base más sólida para la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la adquisición.

6.2.2. Contribución a la Gestión Empresarial

Este trabajo contribuye a la gestión empresarial al ofrecer un análisis estructurado para la toma de decisiones estratégicas sobre fusiones y adquisiciones. El estudio muestra cómo la integración vertical puede optimizar procesos, reducir costos operativos y fortalecer la atención al cliente.

Además, el análisis realizado sirve como una guía para evaluar próximas operaciones corporativas en el sector logístico, teniendo en cuenta factores financieros, operativos y estratégicos que afectan directamente la sostenibilidad y rentabilidad de las empresas.

6.2.3. Contribución a Nivel Académico

A ámbito académico, el trabajo permitió la aplicación práctica de conocimientos relacionados con finanzas corporativas, valoración de empresas, fusiones y adquisiciones e integración vertical. Donde se aplicó modelos financieros y herramientas de análisis a un caso real, integrando teoría y práctica empresarial.

Asimismo, el trabajo contribuye al desarrollo de futuras investigaciones relacionadas con procesos de adquisición empresarial dentro del sector logístico y de comercio exterior, generando información útil para estudiantes, investigadores y profesionales del área financiera y administrativa.

6.2.4. Contribución a Nivel Personal

A nivel personal, la realización de este trabajo permitió fortalecer habilidades y competencias en análisis financiero, interpretación de información empresarial y elaboración de estrategias corporativas. De igual manera, contribuyó al desarrollo de habilidades en investigación académica, toma de decisiones y resolución de problemas aplicados a situaciones reales del ámbito empresarial.

Además, el trabajo permitió profundizar conocimientos sobre valoración de empresas y estrategias de crecimiento corporativo, fortaleciendo la formación profesional dentro del área de finanzas corporativas.

6.2.5. Limitaciones de la Investigación

Una de las principales limitaciones identificadas en la investigación fue el acceso limitado a datos financieros y estratégicos detallados de las empresas evaluadas, lo que obligó a trabajar principalmente con información disponible y proyecciones estimadas.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Asimismo, las proyecciones financieras utilizadas pueden verse afectadas por factores externos como cambios regulatorios, variaciones económicas, condiciones del mercado logístico y modificaciones en el entorno político y comercial del Ecuador. Estas variables pueden impactar en el comportamiento futuro de la operación y en los resultados esperados de la adquisición.

Este estudio se desarrolla bajo un enfoque académico y de simulación financiera, los resultados obtenidos no constituyen una decisión definitiva de inversión, sino una referencia analítica para evaluar la viabilidad de una posible operación de adquisición empresarial.

7. Bibliografía

- Aguirre Mosquera, J., Mora Torres, C., & Ponce García, L. (08 de 2012). *Diseño de un sistema de gestión por procesos en una empresa dedicada a la consolidación y desconsolidación de carga ubicada en la ciudad de Guayaquil*. ESPOL. ICM.
<http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/38676>
- Arguello Sánchez, M. A. (abril de 2011). *Diseño del plan estratégico para la empresa de transporte de carga "EXPRESTAGEX S.A." ubicada en el norte de Quito*. Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/1503>
- Banco Central del Ecuador. (2026). *Riesgo país*. Recuperado el 18 de mayo de 2026, de Banco Central del Ecuador. <https://www.bce.fin.ec/>
- Barrios, A. (2013). *Valoración de empresas: Métodos de valoración. Vol 2*. Bogotá: Contexto.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2018). *Principios de Finanzas Corporativas*. Sao Paulo: AMGH

EDITORIAL LTDA.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- Cartwright, S., & Cooper, C. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Perspectives*, 57-70.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management (5th ed.)*. UK: Pearson Education.
- Cumpa Rios, I. X., & Yoplac Vargas, E. R. (28 de 04 de 2025). *Optimización de la integración de procesos internos y fortalecimiento de la infraestructura para una gestión organizacional eficiente en Corporación Logística & Transporte S.A.C.* Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). <http://hdl.handle.net/10757/685391>
- Damodaran, A. (2012). *INVESTMENT VALUATION 3rd Edition: Tools and techniques for determining the value of any asset*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- De Graaf, A., & Pienaar, A. (2013). *Sinergias en fusiones y adquisiciones: una revisión crítica y síntesis de las principales prácticas de valoración*. South African Journal of Accounting Research.
- Deloitte. (2023). *Accelerating IT synergies capture*. Deloitte.
- Gaughan, P. A. (2010). *Mergers, acquisitions, and corporate restructurings*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Haspeslagh, P., & Jemison, D. (1991). *Gestión de adquisiciones: Creación de valor a través de la renovación corporativa (Vol. 416)*. Nueva York: Free Press.
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management: Guidelines*. ISO.
- Porter, M. E. (2016). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo editorial patria.
- PwC. (2023). *PwC's 2023 M&A integration survey: Transact to transform*. PricewaterhouseCoopers.
- PwC. (2024). *Five areas of successful M&A integration*. PricewaterhouseCoopers.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2018). *Fundamentos de finanzas corporativas*. Mexico: McGraw-Hill.

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (s.f.). Recuperado el 2026 de mayo de 15, de Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. <https://www.aduana.gob.ec/servicio-al-ciudadano/para-importar/>

Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Operations management (6th ed.)*. UK: Pearson Education.

Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 509–533.

Tricker, R. (2015). *Corporate governance: Principles, policies, and practices*. Oxford: Oxford University Press.

Vasco, M., Cortés, L., & Gaitán, S. (2014). Fusiones y adquisiciones en Latinoamérica, gobierno corporativo y modelo gravitacional Mergers and acquisitions in Latin America, corporate governance and gravity model. *Journal of Economics Finance and Administrative Science*, 2-4. Journal of Economics Finance and Administrative Science.

World Bank. (2023). *Logistics Performance Index 2023*. World Bank.