

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

MAESTRÍA EN FINANZAS

Tema: EFICIENCIA FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LAS AGENCIAS DE ASSA AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.

Trabajo de Titulación previo a la obtención del Grado Académico de
Magíster en Finanzas mención Dirección Financiera

Modalidad de titulación Proyecto de Titulación con componentes de Investigación
Aplicada.

Autora: Ingeniera Mary Luz Núñez Villalva

Director: Ingeniero Fernando Marcelo Borja Borja Magíster

Ambato-Ecuador

2023

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría
El Tribunal receptor de la Defensa del Trabajo de Titulación presidido por la Doctora
Alexandra Tatiana Valle Álvarez Magíster, e integrado por los señores: Ingeniero Jaime
Roder Ortega Pereira Magíster e Ingeniera Ana Consuelo Córdova Pacheco Magíster,
designados por la Unidad Académica de Titulación de la Universidad Técnica de
Ambato, para receptar el Trabajo de Titulación con el tema: “EFICIENCIA
FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LAS AGENCIAS
DE ASSA AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.”, elaborado y presentado por la
señora Ingeniera Mary Luz Núñez Villalva para optar por el Grado Académico de
Magíster en Finanzas mención Dirección Financiera; una vez escuchada la defensa oral
del Trabajo de Titulación el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en
las bibliotecas de la Universidad Técnica de Ambato.

Dra. Alexandra Tatiana Valle Álvarez Mg.
Presidente y Miembro del Tribunal de Defensa

Ing. Jaime Roder Ortega Pereira Mg.
Miembro del Tribunal de Defensa

Ing. Ana Consuelo Córdova Pacheco, Mg.
Miembro del Tribunal de Defensa

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación presentado con el tema: “EFICIENCIA FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LAS AGENCIAS DE ASSA AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.”, le corresponde exclusivamente a: Ingeniera Mary Luz Núñez Villalva, Autora bajo la Dirección de Ingeniero Fernando Marcelo Borja Borja Magíster, Director del Trabajo de Titulación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Mary Luz Núñez Villalva

AUTORA

Ing. Fernando Marcelo Borja Borja Mg.

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi Trabajo de Titulación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Mary Luz Núñez Villalva

c.c. 1804287330

ÍNDICE GENERAL

Contenido

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
AGRADECIMIENTO	ix
DEDICATORIA	x
RESUMEN EJECUTIVO	xi
EXECUTIVE SUMMARY.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1 Introducción.....	2
1.2 Justificación.....	4
1.3. Objetivos	5
1.3.1. Objetivo general.....	5
1.3.2. Objetivos específicos	5
CAPÍTULO II	6
ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1. Antecedentes investigativos	6
2.2. Eficiencia financiera en las organizaciones.....	8
2.3. La rentabilidad en el sector automotriz y la gestión para su incremento ..	10
2.4. El impacto en la rentabilidad de la eficiencia financiera y solvencia.....	12

CAPÍTULO III.....	166
MARCO METODOLÓGICO	16
3.1. Ubicación.....	16
3.2. Equipos y materiales	17
3.3. Tipo de investigación	17
3.4. Prueba de hipótesis	17
3.5. Población y muestra	17
3.6. Recolección de información	18
3.7. Procesamiento de la información y análisis estadístico	19
CAPÍTULO IV	21
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	21
4.1. Revisión y análisis por agencia	21
4.2. Aplicación del modelo sprintgate.....	31
4.3. Correlación de eficiencia financiera y rentabilidad.....	37
4.4. Aplicación del modelo DEA solver.....	41
CAPÍTULO V.....	54
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	54
5.1. Conclusiones.....	54
5.2. Recomendaciones.....	55
BIBLIOGRAFÍA.....	57

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Ubicación agencias ASSA	16
Tabla 2: Resultados por agencias	19
Tabla 3: Determinación de outputs e inputs.....	19
Tabla 4: Variaciones agencia 5 de Junio.....	29
Tabla 5: Resultados agencia 5 de junio.....	30
Tabla 6: Resultados agencia volkswagen Riobamba	30
Tabla 7: Variaciones agencia Vehysa (Hyundai).....	31
Tabla 8: Aplicación modelo springate año 2017.....	32
Tabla 9: Aplicación modelo springate año 2018.....	33
Tabla 10: Aplicación modelo springate año 2019.....	34
Tabla 11: Aplicación modelo springate año 2020.....	35
Tabla 12: Aplicación modelo springate año 2021.....	36
Tabla 13: Correlación eficiencia y rentabilidad agencia Atahualpa	38
Tabla 14: Correlación eficiencia y rentabilidad agencia Riobamba	38
Tabla 15: Correlación eficiencia y rentabilidad agencia Latacunga	39
Tabla 16: Correlación eficiencia y rentabilidad agencia Cevallos.....	39
Tabla 17: Correlación eficiencia y rentabilidad 5 de Junio.....	40
Tabla 18: Correlación eficiencia y rentabilidad agencia volkswagen Riobamba	40
Tabla 19: Correlación eficiencia y rentabilidad agencia Vehysa (hyundai)	41
Tabla 20: Aplicación DEA.....	42
Tabla 21: Aplicación DEA año 2017	43
Tabla 22: Utilidad año 2017.....	43
Tabla 23: Aplicación DEA año 2018	44
Tabla 24: Ingresos año 2018	46
Tabla 25: Utilidad neta año 2018	46
Tabla 26: Aplicación DEA año 2019	47
Tabla 27: Utilidad neta año 2019	48
Tabla 28: Ingresos año 2019 agencias Volkswagen	49
Tabla 29: Aplicación DEA año 2020	50
Tabla 30: Aplicación DEA año 2021	52
Tabla 31: Resultados año 2021	53

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Cifras agencias Av. Atahualpa 2017 - 2021	22
Figura 2: Variación resultados agencia Atahualpa 2017 - 2021	23
Figura 3: Cifras agencia Riobamba 2017 -2021	24
Figura 4: Variación resultados agencia Riobamba chevrolet 2017 - 2021	24
Figura 5: Cifras agencia Latacunga 2017 -2021	25
Figura 6: Variación resultados agencia Latacunga 2017 - 2021	26
Figura 7: Cifras agencia Latacunga 2017 -2021	27
Figura 8: Variación resultados agencia Cevallos 2017 - 2021.....	28
Figura 9: Cifras agencia Riobamba volkswagen 2017 -2021	29
Figura 10: Cifras agencia Vehysa 2017 -2021	31
Figura 11: Variación de indicadores año 2017	32
Figura 12: Variación de indicadores año 2018	33
Figura 13: Variación de indicadores año 2019	34
Figura 14: Variación de indicadores año 2019	35
Figura 15: Variación de indicadores año 2019	36
Figura 16: Evolución y comportamiento del mercado automotor Ecuatoriano año 2017	44
Figura 17: Evolución de ventas de vehículos en el Ecuador.....	45
Figura 18: Tributos recaudados en el sector automotriz	45
Figura 19: Mercado de vehículos livianos y comerciales	51
Figura 20: Mercado de vehículos livianos y comerciales	51

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato por los conocimientos impartidos.

A la Facultad de Contabilidad y Auditoría por el nivel educativo brindado y a mi madre hermosa que fue la persona que me ayudó a tomar la decisión de continuar estudiando con el objetivo de lograr éxitos profesionales futuros.

Mary

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios que me ha dado la fuerza y sabiduría para concluir este sueño, a mi amado esposo que me apoyó desde el primer instante en que tomé la decisión de volver a las aulas, a mis pequeños hijos que tuvieron la paciencia necesaria para soportar la ausencia de mamá por largos fines de semana, y a toda mi familia por ser un pilar fundamental en mi vida, a ellos mi gratitud eterna por ustedes ha sido todo este esfuerzo, los amo.

Mary

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
MAESTRÍA EN FINANZAS

TEMA:

EFICIENCIA FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LAS AGENCIAS DE ASSA AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.

AUTORA: Ingeniera Mary Luz Núñez Villalva

DIRECTOR: Ingeniero Fernando Marcelo Borja Borja Magíster

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Gerencia Estratégica, Finanzas y Costos

FECHA: 15 de Marzo del 2023

RESUMEN EJECUTIVO

Rentabilizar las agencias de la Corporación ASSA Automotores de la Sierra S.A. se ha tornado un tema preocupante, el nivel de ventas que los últimos años se ha registrado no cumple con las expectativas de los accionistas, por lo que es fundamental crear puntos de análisis diferenciados que permitan tomar decisiones en función del manejo corporativo que la empresa necesita, instaurando estrategias para el logro de objetivos a corto y largo plazo a través de la aplicación de indicadores financieros que sustenten la toma de decisiones, determinando así, las agencias menos eficientes que necesiten de cambios, mejoramiento y asignación o disminución de recursos. Es importante también mencionar que en este estudio se ha podido plantear diferentes causas por las que la Corporación ha venido disminuyendo su utilidad desde el año 2017 al 2021 en que se aplicó esta investigación. Ha sido muy fundamental el poder contar con información financiera segmentada por agencias para entender los cambios que han ocurrido antes y después de la fusión de empresas. Si bien es cierto, la fusión de empresas permitió de algún modo impulsar un desarrollo corporativo a nivel macro, sin embargo, se pudo encontrar que las bases en la mayoría de las agencias se ha tornado muy comercial y no se ha podido manejar un nivel administrativo que cumpla

con los objetivos al cien por ciento. Finalmente, y a través de todo este análisis se pudo proponer cambios organizacionales que contribuyan al mejor desenvolvimiento comercial y por ende a una administración eficiente y efectiva, que permita generar un proceso acorde a los estándares establecidos de las diferentes marcas que comercializa la Corporación y sobre todo que sea la base de la aplicación de buenas prácticas dentro de la empresa que brinden soporte principalmente a los mandos altos para clarificar los resultados, tomarlos como referenciales, y plasmar cambios con decisiones acertadas. Con esto se pretende además que la empresa sea totalmente eficiente con solvencia en sus operaciones que genere rentabilidad acorde a la inversión.

Descriptor: Accionistas, Administración efectiva, Asignación o disminución de recursos, Comercialización, Decisiones, Desarrollo, Estrategias, Indicadores Financieros, Información financiera, Resultados y ventas.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
MAESTRÍA EN FINANZAS

THEME:

FINANCIAL EFFICIENCY AND ITS INCIDENCE ON THE PROFITABILITY OF
ASSA SIERRA AUTOMOTIVE S.A.

AUTHOR: Ingeniera Mary Luz Núñez Villalva

DIRECTED BY: Ingeniero Fernando Marcelo Borja Borja Magíster

LINE OF RESEARCH: Strategic Management, Finance and Costs

DATE: March 15, 2023

EXECUTIVE SUMMARY

Make the agencies of Corporation Sierra Automotive S.A. has become a worrying issue, the level of sales that has been recorded in recent years does not meet the expectations of the shareholders, so it is essential to create differentiated points of analysis that allow decisions to be made based on the corporate management that the company needs, establishing strategies for the achievement of short and long-term objectives through the application of financial indicators that support decision-making, thus determining the least efficient agencies that need changes, improvement and allocation or reduction of resources. It is also important to mention that in this study it has been possible to propose different causes for which the Corporation has been decreasing its usefulness from 2017 to 2021 in which this research was applied. It has been very essential to have financial information segmented by agencies to understand the changes that have occurred before and after the merger of companies. Although it is true, the merger of companies allowed in some way to promote corporate development at the macro level, however, it was found that the bases in most of the agencies have become very commercial and it has not been possible to manage an

administrative level. That meets the objectives one hundred percent. Finally, and through all this analysis, it was possible to propose organizational changes that contribute to the best commercial development and therefore to an efficient and effective administration, which allows generating a process according to the established standards of the different brands that the Corporation sells and above all that is the basis for the application of good practices within the company that provide support mainly to senior managers to clarify the results, take them as references, and translate changes with correct decisions. With this, it is also intended that the company is fully efficient with solvency in its operations that generates profitability according to the investment.

Keywords: Assignment or decrease of resources, Decisions, Development, Effective administration, Financial indicators, Financial information, Marketing, Sales, Shareholders, Strategies and results.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó con información real de la Corporación ASSA Automotores de la Sierra S.A, en función de problemáticas que se pudieron evidenciar en el desarrollo de la investigación. A continuación detallamos el contexto de cada capítulo realizado:

En el **Capítulo I**, se expuso la situación de la empresa, la justificación de la investigación para poder encontrar los problemas actuales que podrían afectar significativamente a la empresa en un futuro, de esta manera, se determinó el objetivo general y específicos.

En el **Capítulo II**, se investigó las bases teóricas de la investigación, analizando artículos científicos, y bases bibliográficas que respalden dicho trabajo en referencia a las variables estudiadas.

En el **Capítulo III**, en base al marco teórico se fundamentó las metodologías a ser aplicadas con base científico, detallando la aplicación para encontrar correlación entre las variables estudiadas.

En el **Capítulo IV**, una vez aplicada la metodología se expuso los resultados de la investigación con relación a cada variable, analizando cada resultado en comparación a las bases de la investigación.

En el **Capítulo V**, finalmente en el último capítulo se determinó las conclusiones de la investigación, encontrando y detallando las recomendaciones adecuadas con respaldo de la investigación.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

De acuerdo a la información recabada en la Superintendencia de Compañías ASSA Automotores de la Sierra S.A. hasta el año 2021 ocupaba el séptimo puesto dentro del ranking de las empresas más grandes de la Provincia de Tungurahua. Es importante acotar que, en el año 2021 se llevó a cabo la fusión con empresas hermanas como Vehysa SA., Central Car SA y Autos y Servicios de la Sierra SA. Estas empresas pertenecían al Grupo de la Sierra, sus principales accionistas la familia Sevilla, Callejas y Cabeza de Vaca. Es una empresa que empezó a manejar un Patrimonio muy importante y sin duda alguna una de las empresas de gran recaudación tributaria (Superintendencia de Compañías, 2022).

El análisis sobre Eficiencia Financiera y su incidencia en la rentabilidad, corresponde a una investigación específica en ASSA Automotores de la Sierra SA; ya que la rentabilidad con los años disminuyó, por ello, sus accionistas buscaron inversionistas para fusionar empresas hermanas.

Se inició con un análisis de los procesos ya establecidos, con ello se evidenció que existía un desconocimiento a nivel Corporativo de los objetivos principales de la empresa; la inexistencia de procesos específicos debilitó la optimización de recursos financieros, puesto que no permitía una acertada utilización de los mismos (Cuevas, 2006).

La deficiente rentabilidad que se identificó en cada agencia de ASSA es la preocupación más importante para quienes invirtieron capital en esta empresa. El conocer los factores de los cuales depende la rentabilidad, constituyó un instrumento insustituible para poder controlarla. Por tanto, la Corporación planteó alternativas diferentes a la venta de vehículos, que permitieron incrementar la utilidad en la empresa (Anzola, 2015).

La metodología que sobresale consistió en un Análisis de Datos Envolventes (DEA) de siete agencias comerciales de ASSA, estas agencias eran homogéneas en el nivel de ventas, recursos, infraestructura, personal y presupuestos. Sin embargo, los resultados no fueron de todas las mejores, por ello se analizó sus actividades y funciones para determinar financieramente la más eficiente. Hay que considerar que, a Diciembre del 2021 ésta empresa recuperó al 70% su nivel de ventas que decayeron durante el año 2020 por la pandemia del COVID 2019, ya que cuando empezaba a despegar la industria y ventas, nuevamente en Abril 2021 las ventas declinaron, compaginado con la caída del PIB del Ecuador en un 7.8%. Se generó así, un crecimiento general del 44% desde el año 2020 al año 2021 en cuanto a la comercialización de automotores de todos los segmentos (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2022).

El sector automotriz a nivel mundial se reinventó, mejoró la sostenibilidad y productividad, que desarrollarlas al 100% generó una alta competitividad a nivel nacional (Martínez & Gamboa, 2022).

En el capítulo II se argumentó los antecedentes bases para la investigación, se identificó el tipo de investigación a aplicar, así como la Fundamentación Legal y Filosófica. Se encontró así, estudios sobre la eficiencia financiera dirigida principalmente al ámbito comercial y vehicular, que permitió el desarrollo del presente trabajo investigativo.

En el capítulo III se pudo evidenciar que la empresa no ha manejado indicadores de gestión e indicadores financieros diferenciados por agencias, ya que estos le permiten conocer las falencias que se presentan en la organización en un período de tiempo corto. La toma de decisiones gerenciales son inadecuadas debido a que se basan únicamente en resultados finales lo cual no le permite ver la situación real de la empresa (Salgueiro, 2001), por ello en el marco metodológico se enfatizó la aplicación de indicadores Financieros y de Gestión. También, se aplicó el Análisis de Datos Envolventes que permitió con la información recabada conocer puntualmente las agencias más eficientes, a través de la identificación de inputs y outputs basados en un sistema de ponderación y cuantificación.

En el capítulo IV se procedió a interpretar los resultados a manera conceptual y determinante, se utilizó también estadísticas para un mejor entendimiento.

Dentro del Capítulo V de acuerdo a la interpretación de los resultados, se realizó el planteamiento de conclusiones y recomendaciones.

Se pudo también palpar que una de las limitaciones que se presentó en la investigación fue el no contar con información de gastos diferenciados por agencia, esto se dio por la fusión de empresas lo que complicó la obtención de información financiera. Adicional a ello, se pudo evidenciar que ciertas agencias no manejaban sus centros de costos específicos, más bien los gastos eran cargados a su agencia matriz, por ello se tuvo que realizar reclasificaciones de dichos gastos a la cada agencia que pertenecían lo que podría sesgar los resultados de la investigación.

1.2 Justificación

La Rentabilidad en Automotores de la Sierra S.A. con el transcurso de los años declinó, debido a una disminución de ventas a nivel local y nacional, que generó incluso el cierre de agencias y liquidación de competidores que buscaron nuevos canales de distribución y venta de vehículos. Por ello, resultó trascendental el analizar todos los puntos de costos y gastos que manejaba la empresa a fin de poder determinar las deficiencias en la utilización de tiempo y recursos (Rojas, 2018). La problemática que generó la baja rentabilidad se direccionó a la complejidad de las actividades que realizaba, ya que se aumentaron los tiempos, recursos, despilfarros, se disminuyó así los objetivos establecidos y por ende los ingresos; y con ello el posicionamiento de la empresa también perdió niveles dentro del mercado automotriz (Caralisa, 2007).

El analizar éste problema en ASSA Automotores de la Sierra SA., se justificó por la importancia financiera que ésta representa, al no poder cumplir con objetivos económicos y financieros que los accionistas se han propuesto. Por tanto, con este análisis se buscó mejorar la toma de decisiones financieras y promover la sostenibilidad de esta empresa familiar, a través de un estudio de eficiencia

corporativa, la utilidad de un análisis de eficiencia es la de orientar y guiar la toma de decisiones, aportar aspectos sobre la organización que ayuden a la reflexión y a la toma de decisiones (Martín, 2007).

Es frecuente definir la eficiencia como la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados (Blasco, 2006). Sin embargo, resultó importante el análisis de los datos e información emitida por el Departamento Financiero. Se determinó así, las principales agencias objeto de estudio, para poder contribuir al mejoramiento de tomas de decisiones que sin duda alguna beneficiará los resultados de la empresa, a la parte accionaria de la Corporación, a las familias que dependen del buen funcionamiento de la empresa para que continúe sus actividades y finalmente a los clientes de ASSA.

Los resultados obtenidos se difundieron al personal financiero de la empresa con el ánimo de aportar a la misma con estrategias financieras que podrían optimizar recursos y por ende mejorar los resultados.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Analizar la eficiencia financiera en la rentabilidad de las principales agencias de ASSA, para contribuir a una adecuada toma de decisiones.

1.3.2. Objetivos Específicos

- ❖ Describir la estructura financiera de las agencias de ASSA Automotores de la Sierra S.A. para establecer tendencias que brinden un panorama financiero de las mismas.
- ❖ Medir la eficiencia financiera por medio de la solvencia empresarial que permita conocer la situación de la empresa en ese ámbito.
- ❖ Evaluar la rentabilidad y la eficiencia financiera con el objetivo de encontrar relación en estos dos aspectos.

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1. Antecedentes Investigativos

Para el presente trabajo se tomó algunas referencias investigativas que plantean diferentes puntos de vista en relación a la eficiencia, solvencia y el impacto que tienen éstas en la rentabilidad de las empresas, enfocado en la literatura acorde a las variables de estudio con similitud en el tipo del negocio de la empresa a analizarse.

Partimos de un análisis de la Teoría de Cambio de Fuerza citado por Jones & George (2014), en la que determinó un enfoque de cambios en el comportamiento organizacional. Determinado así, factores generales y específicos que hacen que las decisiones gerenciales puedan ser modificables de acuerdo al comportamiento de éstas fuerzas. Sin embargo, estas fuerzas a las que se enfrentan continuamente las empresas (globalización, apertura a mercados internacionales, desarrollos tecnológicos, etc.) han presionado a que las empresas ingresen a un proceso de mejoramiento o transformación, a modo de lograr adaptarse en el entorno actual. Es así que, los cambios organizacionales acertados pueden lograr también, mejores beneficios mayor productividad, que permiten ser competitivos en el mercado.

La Teoría de Cambio de Fuerza también se enlazó con la Teoría de la Agencia (Fama & Jensen, 1983), en la que pretende a las organizaciones el aportar con un señalamiento de alternativas de mejoramiento de su estructura a modo que sea más eficiente. Se tomó como referencia a la delegación de toma de decisiones acertadas que aporten a la empresa, es decir que permita que las acciones o actividades empresariales tengan un proceso llevadero y que no se colapse en la consecución de las mismas. Estos derechos de decisión pueden permitir una mejor trazabilidad de actividades, las mismas que deben ser de acuerdo a jerarquías establecidas y con responsabilidades limitadas.

En cambio, en una investigación realizada a las Organizaciones Mexicanas (Nava & Rivas, 2008) sobre el aporte de las ISO a las industrias se evidenció que los sistemas de calidad están relacionados con la competitividad y eficiencia, más no con la toma de decisiones. Junto con algunas herramientas de apoyo a la gestión tales como la comparación de mejores prácticas, procesos, alianzas estratégicas, sistemas de producción, costos y control de inventario. Por tanto resultó factible enfatizar la optimización de recursos, personal y espacios físicos de la empresa objeto de estudio. No se toma en consideración la asignación de toma de decisiones, más bien se enfoca en que el proceso se debe cumplir con estándares definidos y con decisiones propias del nivel jerárquico superior.

Por otro lado, el análisis financiero es fundamental para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero real de la empresa, pudiendo detectar dificultades para aplicar correctivos adecuados. De esta manera, el objetivo de este estudio fue analizar la importancia del análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente (Nava, 2009).

La teoría financiera citada por Thomas Copeland T. y Weston J. sostiene la razón e importancia que tienen los delegados, apoderados o gerentes en tomar decisiones y elecciones en la empresa. Esto ha sido fundamental para el mejoramiento sustancial de la eficiencia en las actividades a nivel de la empresa. Se pudo evidenciar también, que en toda actividad empresarial es indispensable conocer la eficiencia con la que se manejan los insumos, los activos, el inventario, etc., y se gestionan los procesos. De esto depende la correcta trazabilidad de su cadena comercial o productiva, por tanto, es muy relevante el procurar siempre que la generación de costos vaya acorde a la producción o venta de acuerdo a cada empresa (Balseiro, Luna, & Maza, 2021).

Las expresiones cuantitativas del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud a ser comparada con algún nivel de referencia, puede señalar una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso (Tudela, 2014). Sin embargo, las empresas juegan un rol muy importante dentro de la economía de una nación, por lo tanto, fue necesario conocer que tan eficientes son las decisiones tomadas dentro de la organización y su

influencia en los resultados finales, si se consiguió los objetivos y bajo que costo (Saca, 2020). Por ello, fue relevante también analizar la investigación realizada por García (2003), quién definió a la Contabilidad de Gestión como una parte de la contabilidad que tiene por objeto entregar información interna cuantitativa (no necesariamente expresada siempre en términos monetarios) y oportuna. Esto con el fin de obtener la máxima eficiencia de la gestión empresarial, a través de un planeamiento adecuado y de un control óptimo de las decisiones tomadas, de su ejecución y de sus resultados.

2.2. Eficiencia Financiera en las organizaciones

Para poder realizar el análisis respectivo de la eficiencia en la empresa se aplicó el método de Análisis Envolvente de Datos (DEA). Esta técnica nos permitió medir la eficiencia productiva, a partir de esta metodología fue posible precisar la frontera tecnológica basada en unidades productivas que, por sus buenos resultados, son consideradas como aquellas que realizaron las mejores prácticas productivas en relación a las otras unidades (Schuschny, 2007).

Si bien es cierto que la metodología DEA fue estudiada por primera vez en el año 1978 por Charnes, Cooper y Rhodes, quienes proporcionaron la idea de la aplicación de un método lineal que permita la optimización de recursos de una empresa. Obviamente, con restricciones o soluciones a vacíos organizacionales que suelen presentarse en el ámbito industrial. Por tanto, hicieron referencia a la aplicación de varios inputs de características similares que permitan analizar correctamente las áreas de la empresa (Charnes, Cooper, & Rhores, 1978). Refiriéndose así, a una colección de unidades de toma de decisiones (DMU). Para ese estudio los autores antes mencionados tomaron como referencia varias teorías en relación a la caracterización de los inputs, se destacó en ellas la teoría de dualidad.

No obstante, existen otros autores como Afriat que en 1972 realizó una investigación sobre la estimación de la eficiencia en las funciones de producción, desarrolló la teoría de producción que básicamente implica una familia de funciones marcadas, que buscan así una determinación de valores para éstos parámetros (Afriat, 1972).

Es así, que el concepto de eficiencia viene dado como la relación entre las entradas (inputs) y las salidas (outputs) del sistema productivo, expresado como una proporción. Este concepto significó una optimización de los recursos para la obtención de los resultados. Al definir eficiencia como la capacidad de lograr un fin por medio de una relación deseable entre los factores y los recursos productivos, permitió plantear alternativas de maximización de producción con un nivel determinado de recursos o minimizándolos, dado un nivel de producción a alcanzar (Asociación Argentina de Economía Política, 2021).

Sin embargo, en la Investigación realizada por Guaita M., Martí S., & Puertas M., (2016) plantean que no fue factible reemplazar la idea de eficiencia que es producto de la información contenida en los precios de productos o servicios por la función input y output. Más bien el objetivo consistió en el desarrollo de una teoría paralela que permitió investigar cada uno de los inputs financieros que permitieron rentabilizar la operación es decir los más eficientes. Además, según Hernández (2007), planteó diferentes análisis relacionadas con la idea de eficiencia y productividad, todos ellos coinciden en que la eficiencia permite lograr un fin por medio de una relación deseable entre los factores y los resultados productivos. Se maximizó la producción con un nivel determinado de recursos o minimizar los recursos dado un nivel de producción a alcanzar. Indicó también que, la productividad corresponde a la relación entre la cantidad de productos obtenidos por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

En conclusión, se pudo determinar que la eficiencia corresponde a una medida que compara los inputs empleados y los outputs obtenidos, en relación a los valores óptimos. Mientras que, la productividad corresponde a la relación entre la cantidad de productos obtenidos y los recursos utilizados en un proceso productivo.

De acuerdo con Coria (2011), quien se fundamentó en la teoría económica para poder encontrar distintas metodologías que permitan medir la eficiencia. Sin embargo, todas las metodologías se basan en cuantificar la eficiencia técnica de un conjunto de unidades productivas, es decir, en crear una función de producción representativa de

las mejores prácticas productivas de un conjunto de datos que representan los insumos y los productos implicados en el proceso.

Se debe considerar también que, la aplicación del método DEA revela en su mayoría muchas unidades eficientes. Esto se da justamente porque la metodología calcula medidas de eficiencia relativa; por lo tanto, la frontera de producción calculada puede no ser en realidad la verdadera frontera que podría obtenerse si las unidades fueran realmente eficientes en el uso de los recursos. Además, significar que, las puntuaciones de eficiencia que utiliza la metodología DEA podrían estar sobreestimadas, aunque las comparaciones entre unidades de producción son válidas (Johnes, 2005).

En comparación a distintas metodologías, el DEA refleja los múltiples aspectos de las actuaciones de una organización, sin que sea necesario especificar prioridades de funciones e información valiosa sobre cómo la eficiencia se puede mejorar (Maudos, Pastor, & Serrano, 1998).

2.3. La rentabilidad en el sector Automotriz y la gestión para su incremento

La segunda variable que se analizó fue la rentabilidad que según Sánchez, (2002) hizo énfasis en que la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad. En todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica.

El sector automotor, al igual que otras ramas manufactureras de alto dinamismo internacional, con el paso de los años ha experimentado un desenvolvimiento persistente de impacto importante para la región Asia-Pacífico y de efectos socioeconómicos menores en otras zonas emergentes como es el caso de las economías del continente americano. Un estudio realizado en México, indicó que éste sector ha crecido como ninguna otra rama industrial en los últimos años y ha generado relaciones comerciales fuertes con países productores que le disputan a Estados Unidos la primacía en el liderazgo mundial o la conquista de los nuevos mercados de consumo

de estos productos, por lo que, rentabilizar este sector se consideró que es de gran aporte para la economía del Ecuador, y al ser ASSA una de las mejores empresas automotrices de la región centro fue trascendental enfocar el estudio de este negocio y su rentabilización de manera eficiente (Alvarez, 2013).

Cabe destacar que, la industria automotriz ha sido de notable importancia en las economías del mundo, por su papel como fuerza de arrastre para el desarrollo de otros sectores debido a la necesidad de proveedores de otras industrias; para el Ecuador, la industria automotriz ha sido históricamente considerada un sector clave para el desarrollo. El objetivo de la empresa moderna es principalmente expandirse a la más alta tasa posible. Para conseguir tal fin, las empresas han sido capaces de organizar sus recursos para producir bienes o servicios. La empresa moderna, independientemente de su tamaño, es considerada desde hace algunos años atrás como la unidad básica de la economía, ya que es un importante centro en donde se toman decisiones clave. Dentro del conjunto de decisiones relevantes que maneja la empresa se incluyen no solo cuánto producir o cuál precio determinar sino además cuánto invertir y cómo financiar tal inversión. Con lo expuesto anteriormente, se pudo reforzar el estudio de investigación del presente trabajo, direccionándonos al aspecto financiero y su rentabilidad en el negocio automotriz que maneja ASSA (Jiménez & Rodríguez, 2017).

La información que se obtuvo fue de gran aporte, toda vez que la información en su ciclo de vida pasó por fases de generación, distribución, clasificación adquisición y almacenamiento (Chaviano, 2008). Por ello que los indicadores aplicados se constituyeron como una métrica importante dentro de la empresa, que surgió de la orientación hacia una visión sistémica del ambiente de negocios con el objetivo de comparar años, cifras, ciclos y resultados (Escalante y García, 2009).

En cierto modo, para poder analizar la situación de la empresa se planteó también Indicadores de Gestión, para Pacheco J. (2002), aclaró que los indicadores de gestión constituyen una medida de la condición de un proceso en un momento determinado. También presentar un panorama de la situación de este que es como la expresión cuantitativa del comportamiento de desempeño de la organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede señalar una

desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

Dentro de los indicadores de gestión se analizó a la eficiencia, que de acuerdo a Mokate (2001) fueron considerados como el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible. Por lo cual, se pudo asociar también con una adecuada relación entre ingresos y gastos, donde se alcanzaron los máximos valores para los objetivos establecidos previamente con el menor costo posible.

Además también con la aplicación de Indicadores Financieros se puede evidenciar que la empresa como tal o cada agencia aporta de manera significativa, puesto que, los indicadores financieros son medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual. Se utilizaron para mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros; se evidenció su liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa de la entidad (Imicela Carrión, 2019).

2.4. El impacto en la rentabilidad de la eficiencia financiera y solvencia

Rogers (1998) en su estudio encontró relación positiva entre la eficiencia de las ventas y la eficiencia de las utilidades, ya que en su estudio mide la eficiencia de los costos a la par de la eficacia de los ingresos, se consideró así que el mayor ingreso podría ser el reflejo de calidad en los procesos, así también como la aplicación de un adecuado marketing empresarial.

Por otro lado Kristjanpoller & Saavedra (2012) estudió la eficiencia y su impacto en la rentabilidad de Bancos mundiales de Chile y México, enfatizó la crisis que sufrieron estos países. Sin embargo, el desempeño Bancario en Chile durante el año 2010 fue el más eficiente desde el punto de vista de la obtención de rentabilidad tanto para el ROE y ROA. Mientras que, en el caso de México el año más eficiente fue el 2008 con relación al ROE, mientras que para el ROA, el año más eficiente fue previo a la crisis, por ello de este estudio se puede evidenciar que la eficiencia puede variar de acuerdo al período de análisis o establecimiento.

En esta investigación se desarrolló una metodología sistemática basada en el análisis de indicadores financieros, de eficiencia, productividad y desempeño, se inició con un

análisis de Balances Financieros de la empresa que permitieron plasmar una visión clara de la misma, con énfasis en cada agencia. La evaluación de los indicadores se realizó al determinar variables específicas que ayudaron a relacionarlas entre sí con el objeto de encontrar sus máximos y mínimos, de esta manera se analizó las diferencias significativas y la evolución de los indicadores antes mencionados (De La Hoz, 2014).

La globalización de la industria convirtió la gestión empresarial en una tarea competitiva para lograr la supervivencia de las empresas, y esto se dio por el alto nivel de incertidumbre al que se enfrentaron los accionistas en el proceso de toma de decisiones. Por este aspecto la empresa debe adoptar metodologías que incorporen análisis estadísticos de resultados adecuados para mejorar la gestión, disminuir los niveles de riesgo y apoyar las decisiones gerenciales. En este sentido, el análisis que se realizó sobre la eficiencia vs la rentabilidad en ASSA fue fundamentado en ayudar a mejorar la toma de decisiones, establecer directrices funcionales de medición que permitieron encontrar deficiencias en el proceso comercial (De La Hoz, 2014).

Tanto el mercado como el cliente de la industria automotriz han cambiado. La industria no ha ignorado estos cambios, es así que se adaptó a ellos para continuar con el aporte de valor al promocionar sus productos de forma equilibrada y eficiente; esta adaptación permitió una serie de cambios desde un enfoque global. Se contemplaron cambios en la forma de planificar estrategias comerciales, su ejecución, seguimiento y evaluación, cambios que permitieron mejorar la asignación de la inversión promocional. Este enfoque global e innovador, que se ha visto en la industria, puede ayudar a revolucionar la interacción de la calidad, eficiencia, responsabilidad (Mur & Vilardell, 2004).

En este estudio se pudo evidenciar que todas las organizaciones requieren de una arquitectura organizativa equilibrada para conseguir alcanzar sus objetivos. Lograr este equilibrio implica, por un lado, identificar todos los elementos centrales de la arquitectura organizativa y, por otro, relacionar estos elementos en la dirección adecuada. El establecer agencias aporta para el desarrollo de la empresa, más aún, contribuye a la comprensión de la relación entre el equilibrio de la arquitectura organizativa y la eficiencia que logra la organización, que es el objetivo fundamental

de la presente investigación. Sin embargo, la supervisión y control jerárquico hace que también se pierda de algún modo eficiencia por la dificultad de reconocer el esfuerzo que voluntariamente presta cada empleado, aspecto especialmente importante cuando se busca asegurar la calidad y productividad de las tareas asignadas.

No se puede pensar que el individuo sobre el que se delega haya utilizado sus capacidades en el mejor interés de la organización. Por lo que, se buscó fórmulas de control alternativas a la supervisión jerárquica directa, que permitió una vinculación de la eficiencia con los resultados es decir con la rentabilidad esperada por los accionistas (Hernangómez, Martín, & Martín, 2008).

Es trascendental mencionar y tomar como punto importante a la solvencia ya que es un indicador que muestra la capacidad de pago de las entidades económicas y que permiten favorecer o afectar el crecimiento de las empresas en donde existen mayores ventas. Dentro de las economías, evaluar la rentabilidad desde el punto de vista de la gestión empresarial implica que se evalué la liquidez empresarial la cual podemos definir como la capacidad de las empresas para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo y la solvencia como la capacidad de pago en el largo plazo (Pinacho & Aurea, 2015).

Se entiende así que las entidades económicas con solvencia pueden pagar sus compromisos, ya que pueden convertir sus activos financieros tradicionalmente los activos circulantes en efectivo y con ello generar condiciones de crecimiento y desarrollo. Una empresa con salud financiera tiene la capacidad de ser más eficiente, productiva y por ende con mayor capacidad de generar ingresos lo que mejoraría la recaudación del impuesto al estado y generaría más empleos lo que incide en mejoras condiciones para las economías en general (Lira & Landeros, 2015).

El tratamiento de la medición de solvencia se basa en el modelo Springate que se basa en la teoría iterativa de discriminación múltiple, basada en la interpretación del capital de trabajo y su uso, así como el retorno de la inversión y del pasivo corriente (Gaytán, 2015). Este aspecto es fundamentales ya este indicador muestra la capacidad de pago

de las entidades económicas y que pueden favorecer o afectar la dinámica de crecimiento en las cuales se establece mayores ventas.

Sin embargo, las organizaciones son vulnerables a sufrir algún desequilibrio financiero imprevisto, caracterizado por insolvencia y poca liquidez, como producto de políticas financieras poco efectivas o por deficiencias en el desempeño estratégico, administrativo, productivo o financiero; por ello, es trascendental que toda empresa conozca su condición económica y financiera para poder identificar los problemas existentes, variaciones importantes y los factores que los ocasionan (Nava & Marbelis, 2009).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Ubicación

ASSA Automotores de la Sierra S.A. fue creada en 1960 con capital Ambateño y Quiteño, esta empresa tiene una trayectoria de más de 60 años en el mercado automotriz. Se ha destacado por su alta aceptación del mercado, actualmente dispone de 17 agencias de vehículos nuevos y usados en las ciudades de Ambato, Quito, Latacunga, Riobamba, Puyo y Manta. Al 31 de Agosto la nómina fue de 357 empleados.

Para esta empresa el concentrar sus actividades principales en la zona centro del país es muy beneficioso, puesto que, en esta zona es la única distribuidora de las marcas Chevrolet, lo que permite que las ventas de las Provincias del Centro del país se concentren la mayoría en ASSA.

Las principales agencias de la Corporación ASSA Automotores de la Sierra S.A. están caracterizadas por niveles altos de ventas a nivel nacional, a más de antigüedad en cada una de las marcas, y son las siguientes:

Tabla 1 Ubicación agencias ASSA

MARCA	NOMBRE AGENCIA	CIUDAD	DIRECCIÓN
CHEVROLET	AV. ATAHUALPA	Ambato	Av. Atahualpa y Rio Guallabamba
	CEVALLOS	Ambato	Cevallos y Abdon Calderón
	RIOBAMBA CHEVROLET	Riobamba	Av. Lizarzaburo y Ríoa Guayas
	LATACUNGA CHEVROLET	Latacunga	Panamericana Sur K 21/2
VOLKSWAGEN	5 DE JUNIO	Ambato	Cevallos y 5 de Junio
	RIOBAMBA VOLKSWAGEN	Riobamba	Av. Lizarzaburo y la Prensa
HYUNDAI	HYUNDAI	Ambato	Cevallos y J. F. Cuesta

Elaborado por: Núñez, (2022)

3.2. Equipos y materiales

Los recursos utilizados para esta investigación fueron principalmente herramientas tecnológicas de recopilación de información, dispositivos, acceso a internet, suministros de oficina e información digital y escrita proporcionada por la empresa, basados en el sistema Oracle Kairos y el Software DEA SOVER.

3.3. Tipo de investigación

Para la investigación se aplicó un enfoque cuantitativo que permitió delimitar decisiones y direccionarlas al cumplimiento de los objetivos planteados, se determinó así que la investigación corresponde a un estudio No experimental. Maneja un nivel descriptivo, ya que básicamente permitió hacer un análisis sobre cómo se comporta o funciona la empresa y con ello hacer una interpretación posterior. De igual manera, mantuvo un nivel correlacional debido a que en la investigación la eficiencia se relaciona con los gastos administrativos y de ventas.

3.4. Prueba de Hipótesis

Existe Eficiencia Financiera en la rentabilidad de las agencias de Automotores de la Sierra S.A.

H0: La Eficiencia Financiera NO INFLUYE en la rentabilidad de ASSA

H1: La Eficiencia Financiera INFLUYE en la rentabilidad de ASSA.

Prueba estadística a aplicar

Se aplicará la prueba estadística Spearman ya que no existió normalidad en las variables establecidas para el estudio.

Regla de decisión

Si la correlación conjunta es menor a 0,5 (5%) se rechaza la hipótesis nula, de lo contrario se encontraría relación entre variables.

3.5. Población y Muestra

Población

En la investigación, la población estuvo compuesta por los concesionarios de vehículos que actualmente se encuentran activos en el país, que bordean los 1100 concesionarios de vehículos nuevos y usados (**AEADE, Mayo 2022**), considerando los concesionarios, casas comerciales y distribuidores autorizados.

Muestra

La Muestra en la investigación corresponde a las agencias de ASSA Automotores de la Sierra S.A. mismas que son homogéneas en sus recursos e indicadores pero con diferencias en sus resultados debido a la variación de ventas. Determinado así el análisis de 7 agencias a nivel nacional.

3.6. Recolección de información

Fuentes de información: Se recolectó información de fuentes secundarias para lo cual se tomó como base las encuestas de satisfacción de clientes de las agencias de ASSA Automotores de la Sierra a ser estudiadas. Posterior a ello, se procedió a aplicar indicadores de rentabilidad y productividad. De igual manera se recabó información secundaria como presupuestos de ventas, estados financieros y de resultados.

Observación: La información se obtuvo desde el año 2017 al 31 de Diciembre del 2021; ésta información fue obtenida de las empresas fusionadas al identificar las agencias de mayores ventas.

Instrumento de Investigación: para poder recabar la información se realizó una ficha de observación basada en años y agencias de la empresa, se detalló las cuentas principales de sus balances.

Tabla 2 Resultados por agencias

AGENCIA	VOLKSWAGEN		CHEVROLET				HYUNDAI
GRUPO	5 DE JUNIO	RIOBAMBA VW	AV. ATAHUALPA	RIOBAMBA	LATACUNGA	AV. CEVALLOS	VEHYSA
INGRESOS							
COSTO TOTAL							
UTILIDAD BRUTA							
GASTO DE VENTAS							
GASTO ADMINISTRATIVO							
UTILIDAD OPERATIVA							
OTROS INGRESOS							
UTILIDAD NETA							

Elaborado por: Núñez, (2022)

3.7. Procesamiento de la información y análisis estadístico

Para cumplir con el primer objetivo específico se realizó una recolección de información de las diferentes agencias, se buscó similitud y homogeneidad, analizando de esta manera las cuentas representativas de cada agencia.

Para el segundo objetivo se planteó el modelo Sprint Gate que permite conocer la solvencia por agencia. Permite de esta manera conocer con certeza de la aplicación de los recursos de la empresa.

A	CAPITAL DE TRABAJO/ACTIVO TOTAL
B	UTILIDAD NETA ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS/ ACTIVO TOTAL
C	UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS/PASIVO CIRCULANTE
D	VENTAS / ACTIVO TOTAL

Para el tercer objetivo específico se analizó los niveles de eficiencia a través de la asignación de Inputs y Outputs que fueron base para aplicación del método DEA, con los resultados se pudo identificar los niveles óptimos de cada aspecto tratado.

Tabla 3 Determinación de outputs e inputs

OUTPUTS	INPUTS
Ventas/Ingresos	Gasto Administrativo Gasto de Ventas

Elaborado por: Núñez, (2022)

Finalizando de esta manera con una correlación entre la rentabilidad y la eficiencia que brinde el conocimiento adecuado para la parte accionarios, previa a la toma de decisiones.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Revisión y análisis por agencia

La presente investigación tuvo como antecedente una revisión documental y de campo en ASSA Automotores de la Sierra S.A. Se pudo analizar documentación de la empresa como presupuestos de ventas y balances financieros que permitieron abordar el estudio de la eficiencia en cada agencia tratada.

Las agencias de ASSA analizadas se caracterizan por tener una homogeneidad en ventas, personal de ventas, presupuestos, infraestructura, entre otras. Sin embargo, es relevante hacer un énfasis en el periodo estudiado, ya que dicho estudio se realizó con los años 2017 al 2021. No obstante, se pudo evidenciar que durante el año 2020 existió una variación financiera importante en todas las agencias, esto debido a la pandemia del COVID 2019 que trajo consigo una disminución económica en todos los sectores incluso al automotriz. Este sector se vio obligado al cierre de empresas, agencias, reducción de personal, devoluciones de distribuciones o fusiones de empresas como es el caso de ASSA. En primera instancia se analizó los Balances Financieros de la Corporación, para después reestructurarlos de acuerdo a cada agencia (únicamente las analizadas), se determinó así, las variaciones de sus cuentas:

Agencia Av. Atahualpa

Partimos de un análisis de los balances diferenciados por agencias, en esta agencia es evidente la permanencia normal de su Activo Corriente. Esto se dio por el inventario mínimo que maneja la marca Chevrolet, ya que, en esta agencia únicamente se comercializa vehículos de la marca antes mencionada. El mantener el inventario de una manera periódica, ha hecho que esta agencia sea la representativa de la Corporación. Sin embargo, la pandemia también generó retrasos en el alistamiento de su producto estrella como son las camionetas D-MAX que afectó notablemente los ingresos de la compañía, por la escases de este producto.

Esta agencia ha manejado siempre su stock de vehículos de toda clase y esto se confirma también al obtener la media y desviación de los años estudiados ya que existe una variación muy mínima entre los resultados anuales. Sin embargo, en estudios realizados sobre la eficiencia toman como referencia que el mantener un inventario constante hace competitivas a las organizaciones, incluso las ISO recalcan la importancia de mantener un inventario activo (Nava & Rivas, 2008).

Esto se puede ratificar al comparar el nivel de ventas con otras marcas importadas ya que son menores justamente por la razón de la disponibilidad del inventario.

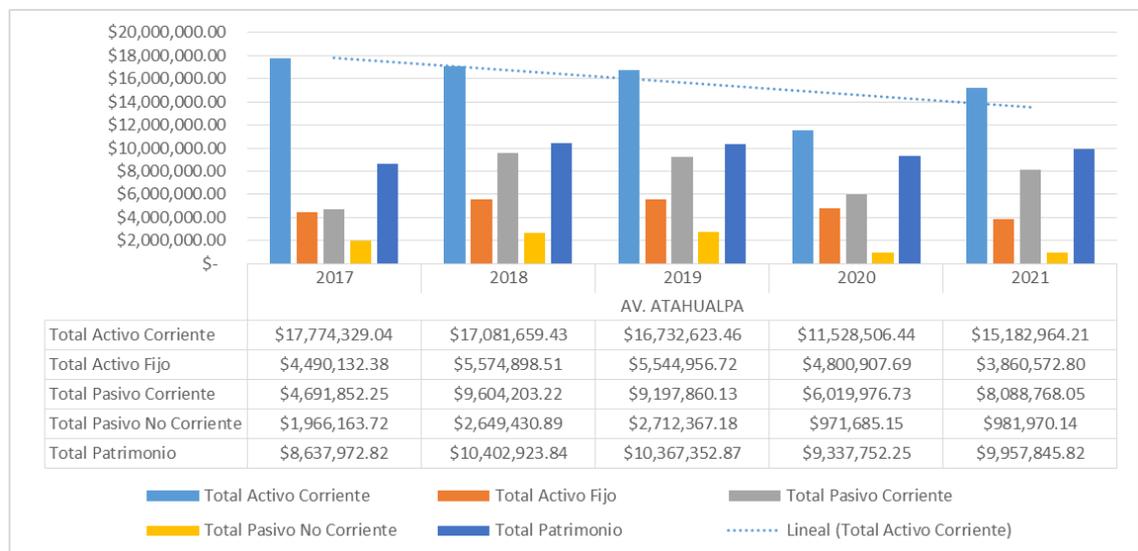


Figura 1 Cifras agencias Av. Atahualpa 2017 - 2021

Elaborado por: Núñez, (2022)

La agencia Atahualpa se ha caracterizado por tener el mejor tráfico de clientes durante todos los meses del año. Esta agencia es la matriz de la empresa, encontrándose en ella las oficinas administrativas, gerenciales, operativas, crédito, cobranza y posventa de la Corporación.

Esto ha influido también en la buena atención que se brinda a los clientes; se logró posicionarse como una de las mejores a nivel de la empresa.

Debe tomar en consideración que las quejas y reclamos también llegan a este punto de venta. Sin embargo, el peso de una buena atención contrarresta estos inconvenientes

comunes de clientes insatisfechos, no obstante se pudo también evidenciar la baja del nivel de ventas en esta agencia en lo particular en el año 2020 se presenta debido a la pandemia del COVID una baja del 38% con relación al año 2019.



Figura 2 Variación Resultados agencia Atahualpa 2017 - 2021

Elaborado por: Núñez, (2022)

Agencia Riobamba Chevrolet

De acuerdo a lo observado en esta agencia, es preciso hacer énfasis en la preocupación de la parte accionaria en no incrementar ni disminuir el Patrimonio de la compañía. Lógicamente en el año 2020 fue una época en la que la empresa atravesaba una pandemia mundial que atacó los ejes comerciales del país y el mundo. Por ello se tuvo que liquidar o fusionar empresas. Es así que ASSA Automotores de la Sierra SA realizó en el año 2021 la fusión con empresas hermanas con el ánimo de mantener su Patrimonio en un nivel corporativo de referencia nacional.

Se puede recalcar que esta agencia no ha demostrado un crecimiento desde los últimos 5 años, y esto, es una preocupación financiera, ya que podría convertirse en una agencia sin desarrollo y con estancamiento económico que podría generar pérdidas futuras a corto plazo.

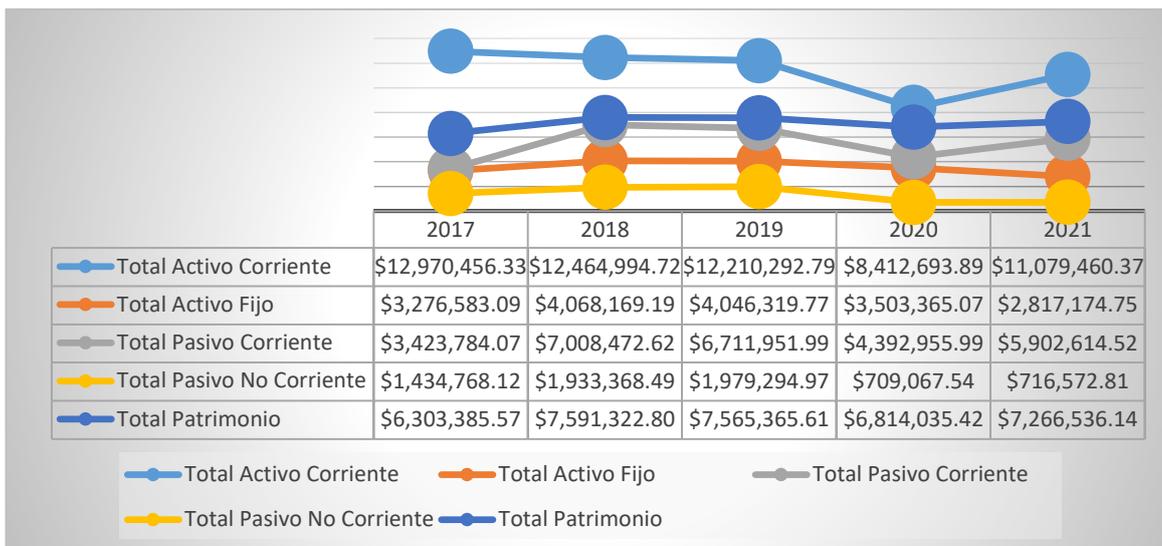


Figura 3 Cifras agencia Riobamba 2017 -2021

Elaborado por: Núñez, (2022)

En el tema de resultados esta agencia a partir del 2019 tuvo una reducción significativa de las ventas, conociendo que en el año 2018 una mejora en su nivel de ingresos, se pretendió impulsar de mejor manera el posicionamiento en cantones de Chimborazo. Sin embargo, con la llegada de la pandemia los planes de surgimiento de esta agencia se complicaron, disminuyendo las ventas alrededor del 50% en comparación al año 2018; adicional a ello los gastos los gastos no se redujeron a ese mismo nivel, de hecho se mantuvieron ya que en su mayor parte corresponden a gastos fijos.

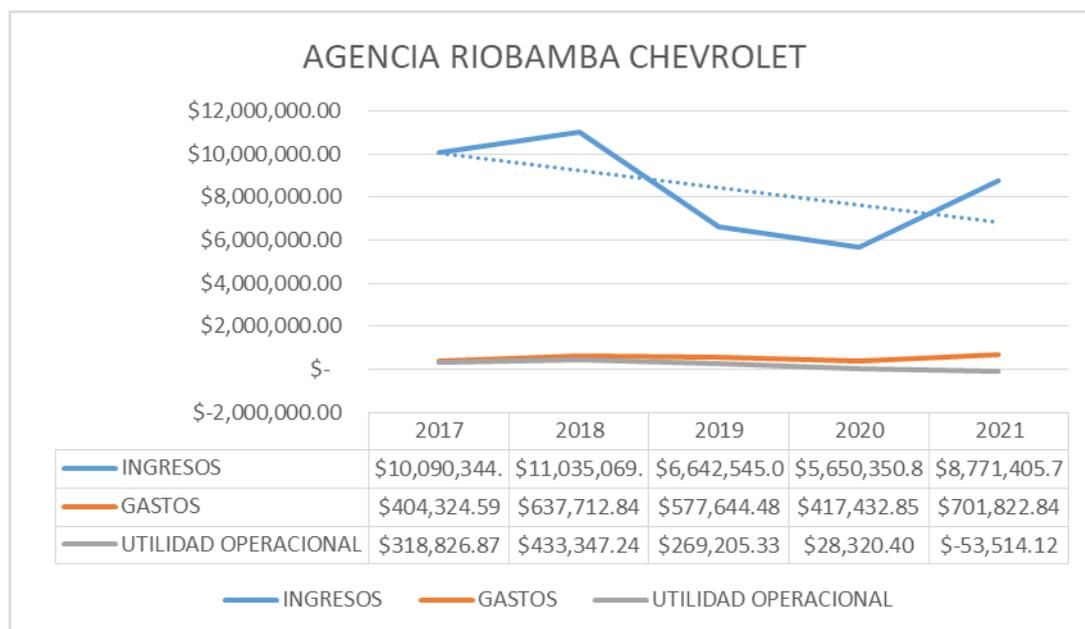


Figura 4 Variación resultados agencia Riobamba chevrolet 2017 - 2021

Elaborado por: Núñez, (2022)

Agencia Latacunga

Se pudo observar con el análisis de esta agencia que al ser de la misma marca se manejó la misma asignación de recursos y presupuestos para la marca Chevrolet en nuestro caso las agencias estudiadas Av. Atahualpa, Riobamba y Latacunga. Sin embargo, esto permitió unificar la proporción de ventas, ya que antes de la fusión de empresas en el año 2021, las agencias antes mencionadas manejaban los mismos objetivos. De esta manera, los resultados se operaban bajo los mismos indicadores de acuerdo a su proporción. La variación del Activo Corriente y Fijo en esta agencia es muy baja, y se demuestra también con la alta variación del Pasivo No Corriente, justificándose con una emisión de obligaciones que la empresa realizó en el año 2018 que permitió mantener su inventario sin la necesidad de desprenderse de Activos.

La gestión en las agencias que manejaban la marca Chevrolet se pudo apreciar que fue muy acertada puesto que el determinar una Emisión de Obligaciones en época de crisis fue fundamental para la empresa. La Gestión empresarial se considera muy determinante al momento de tomar decisiones financieras que pueden cambiar el rumbo de la empresa (García, 2003). Es así que, la gerencia financiera pudo acertadamente aprobar una emisión de obligaciones que ayudó al flujo financiero de ASSA, se evidenció los resultados al término del año 2021, que pese a la pandemia pudo permanecer en el ranking empresarial.

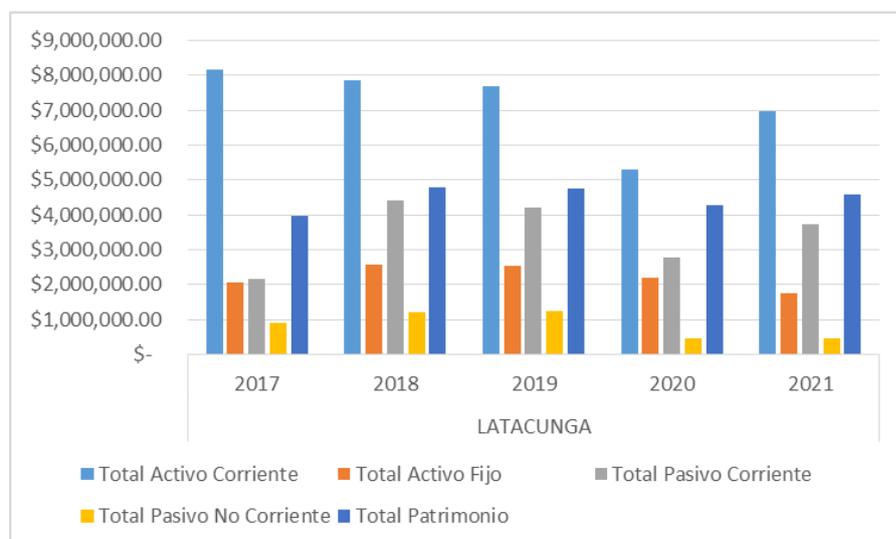


Figura 5 Cifras agencia Latacunga 2017 -2021

Elaborado por: Núñez, (2022)

En esta agencia podemos hacer referencia a la disminución del Pasivo en un 23% que fue producto de la liberación de deuda con referencia a Proveedores.

La disminución de deuda con Proveedores resultó ser una estrategia de la empresa debido a que el disminuir el nivel de ventas de esta agencia durante y post pandemia dificultó los recursos económicos presupuestados para la misma, por ello, se prefirió eliminar partidas pendientes que creaban incertidumbre en las decisiones futuras para la misma.

La agencia de Latacunga fue la que mantuvo más tiempo sus puertas cerradas, debido a que la Provincia de Cotopaxi tardó en reiniciar sus actividades. Durante esos meses la asignación de Inventario para esa agencia lógicamente fue mínima y por ende también sus ventas.

Así se puede evidenciar que las ventas en el año 2019, 2020 no se recuperaron sino hasta el 2021, año en que se pudo evidenciar un crecimiento de casi el 50% en ventas.

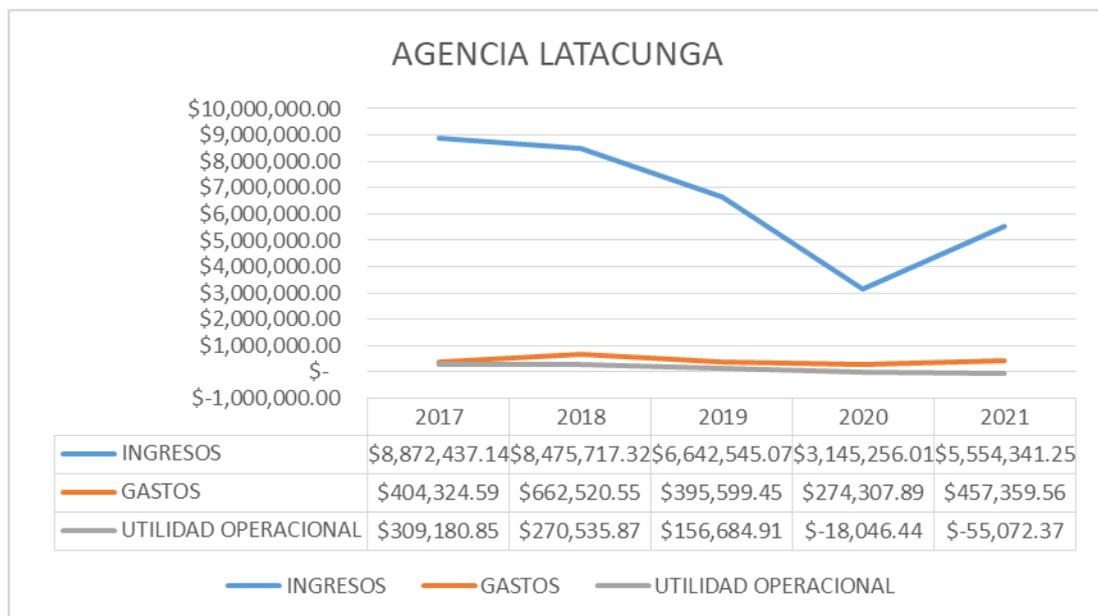


Figura 6 Variación Resultados agencia Latacunga 2017 - 2021

Elaborado por: Núñez, (2022)

Agencia Av. Cevallos

En esta última agencia analizada de la marca Chevrolet, se evidenció al igual que la anterior tuvo una disminución significativa en su pasivo No Corriente. Sin embargo, en este caso es más relevante la disminución del Activo Corriente y esto se dio porque en el 2020 se vivió la Pandemia del Covid, lo que produjo que la empresa busque la manera de desprenderse principalmente del Inventario y de buscar liquidez a través del cobro de la cartera de clientes.

Se debe tener en consideración que la rotación del personal impulsó también en la disminución de ventas, a nivel de todas las agencias, por ello fue determinante las decisiones enfocadas a la fuerza de ventas de la empresa ya que son consideradas como parte fundamental para un buen desarrollo empresarial (Caralisa, 2007). Por esta razón, en la organización fue importante crear un Semillero de personal de ventas a modo que, con la fusión la rotación disminuya y así fomentar estabilidad del personal.

Sin duda alguna la disminución del personal en esta agencia permitió que los niveles de gastos tengan ventajas, por tanto se pudo optimizar así el tiempo del personal comercial, operativo y administrativo.

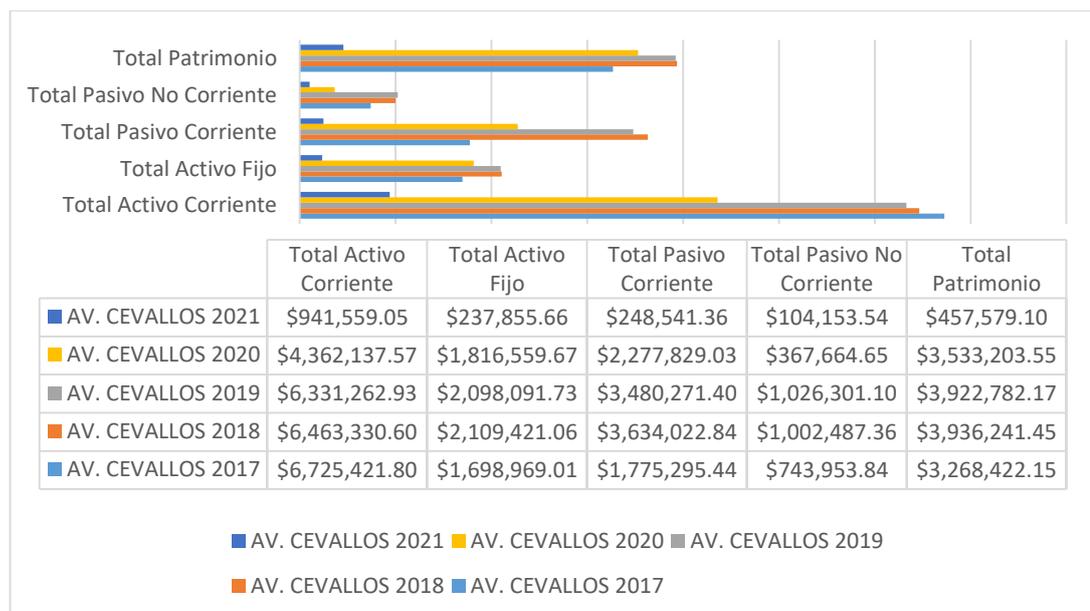


Figura 7 Cifras agencia Latacunga 2017 -2021

Elaborado por: Núñez (2022)

En el año 2019 con el ánimo de impulsar la posventa, se completó las instalaciones del taller, adecuaciones, capacitaciones y adquisiciones que al siguiente año producto de la pandemia se tuvieron que paralizar por la pandemia, liquidando personal de taller y ventas, es por esta razón que los gastos al año 2019 son los más altos de los periodos estudiados.

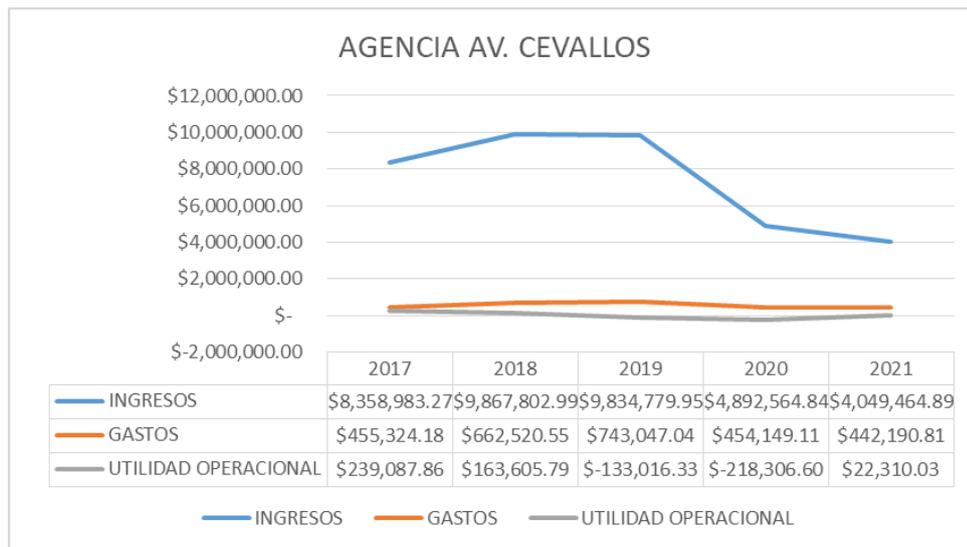


Figura 8 Variación resultados agencia Cevallos 2017 - 2021

Elaborado por: Núñez, (2022)

Agencias Volkswagen 5 de Junio y Riobamba

Es relevante en estas agencias verificar el incremento del 36% en los Activos Fijos debido a una remodelación de las agencias por obligación de marca en el año 2019. Para esta remodelación se solicitó un crédito bancario, es por ello el incremento de igual manera en los pasivos.

En este sentido podemos hacer referencia a que la inversión realizada especialmente en la agencia Riobamba no ha sido acertada, si bien es cierto las adecuaciones son disposiciones de Imponentura (distribuidor autorizado Volkswagen en Ecuador) no se ha podido retribuir a la empresa con el incremento considerable de ventas.

Es por esta razón que la agencia Volkswagen Riobamba se vio obligada a disminuir su personal comercial a partir del año 2020 en que la pandemia golpeó las empresas de todo el mundo y en especial el sector automotriz.

Tabla 4 Variaciones agencia 5 de Junio

CUENTAS	5 DE JUNIO		
	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	MEDIA ARITMETICA	COEFICIENTE VARIACIÓN
Total Activo Corriente	458,845.68	3,334,942.23	0.14
Total Activo Fijo	408,713.99	1,140,766.67	0.36
Total Pasivo Corriente	506,076.83	2,543,517.25	0.20
Total Pasivo No Corriente	398,915.17	351,492.75	1.13
Total Patrimonio	202,333.35	1,629,581.10	0.12

Elaborado por: Núñez (2022)

A nivel internacional, fue también un determinante la disminución de producción de Chips automotrices en China y Japón por el confinamiento mundial, provocó así el retraso de importaciones de vehículos a nuestro país, afectó a las ventas en la industria automotriz en un 40% (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2022). Sin duda alguna, la venta de vehículos Volkswagen en el Ecuador estuvo muy afectada por este particular, es por ello incluso que la Corporación ASSA en el 2021 decidió adquirir nuevas agencias en la ciudad de Quito con el ánimo de abarcar el mercado de esta marca a nivel nacional.

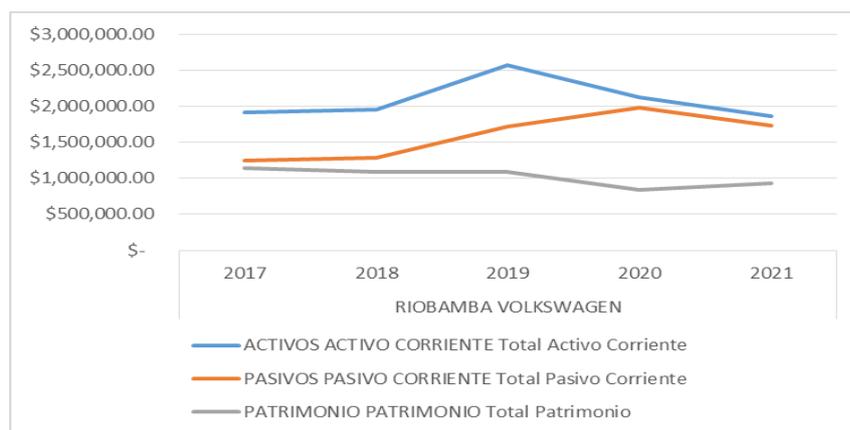


Figura 9 Cifras agencia Riobamba Volkswagen 2017 -2021

Elaborado por: Núñez (2022)

En cuanto a los Resultados de estas agencias tuvieron mucha variación, en cuanto a la agencia 5 de Junio los Ingresos y los Gastos disminuyeron a la par en el año 2020, sin embargo el nivel de ventas no pudo cubrir los gastos, generando así pérdida para esta agencia en ese año, al 2021 existió una recuperación considerable que permitió que la utilidad retorne a esta agencia.

Tabla 5 Resultados agencia 5 de junio

DETALLE	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS	\$ 8,994,026.11	\$ 11,527,456.02	\$ 7,543,611.04	\$ 4,898,034.07	\$ 6,098,335.17
GASTOS	\$ 469,294.31	\$ 680,364.12	\$ 653,954.05	\$ 438,111.31	\$ 628,633.98
UTILIDAD OPERA.	\$ 395,190.50	\$ 237,323.43	\$ 34,045.92	\$ -13,923.85	\$ 66,191.38

Elaborado por: Núñez (2022)

Los resultados de la agencia Volkswagen Riobamba fueron racionales y la disminución se dio proporcionalmente tanto en ingresos como en gastos.

Tabla 6 Resultados agencia Volkswagen Riobamba

DETALLE	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS	\$ 3,321,926.47	\$ 5,117,718.68	\$ 4,316,395.54	\$ 3,813,444.51	\$ 4,794,031.21
GASTOS	\$ 264,180.35	\$ 397,621.56	\$ 429,457.95	\$ 319,853.77	\$ 415,868.33
UTILIDAD OPERA.	\$ 62,035.30	\$ 16,556.38	\$ -9,499.25	\$ 13,067.71	\$ -6,767.73

Elaborado por: Núñez (2022)

Agencia Hyundai

En el 2020 la empresa que decidió realizar un préstamo bancario considerable, debido a la baja en ventas ocasionada por la pandemia. La empresa necesitaba capitalizar su negocio, ya que los ingresos que se disminuyeron casi al 50% no permitían cubrir los gastos generados por las operaciones, ocasionada también por la demora en la llegada de los vehículos desde Japón, lo que provocó ajustes al presupuesto de ventas y objetivos mensuales.

Es así que, al término del año 2021 la empresa estuvo sobrendeudada, llegó a reflejar \$ 1'188.532,60 de Pasivo Corriente y en Pasivos No Corriente \$ 459.212,95, el Patrimonio de la empresa se vio también afectado.

Tabla 7 Variaciones agencia Vehysa (Hyundai)

CUENTAS	HYUNDAI				
	2017	2018	2019	2020	2021
Total Activo Corriente	3056643.58	3160521.03	2935162.01	2099946.59	2182834.09
Total Activo Fijo	96694.12	138694.14	172751.25	260536.59	258476.79
Total Pasivo Corriente	1375260.43	1377027.23	1276422.42	975255.33	1188532.60
Total Pasivo No Corriente	48527.42	37527.55	42880.02	410976.65	459212.95
Total Patrimonio	1875427.32	1884660.39	1788610.82	974251.20	793565.33

Elaborado por: Núñez (2022)

En lo que respecta a la marca Hyundai fue determinante el realizar ajustes a su presupuesto de ventas, el mismo que pretendía cubrir los gastos ocasionados por el giro del negocio. Sin embargo, la competencia directa que tiene esta empresa en la misma ciudad de Ambato lo convirtió en un reto casi imposible de cumplirlo.

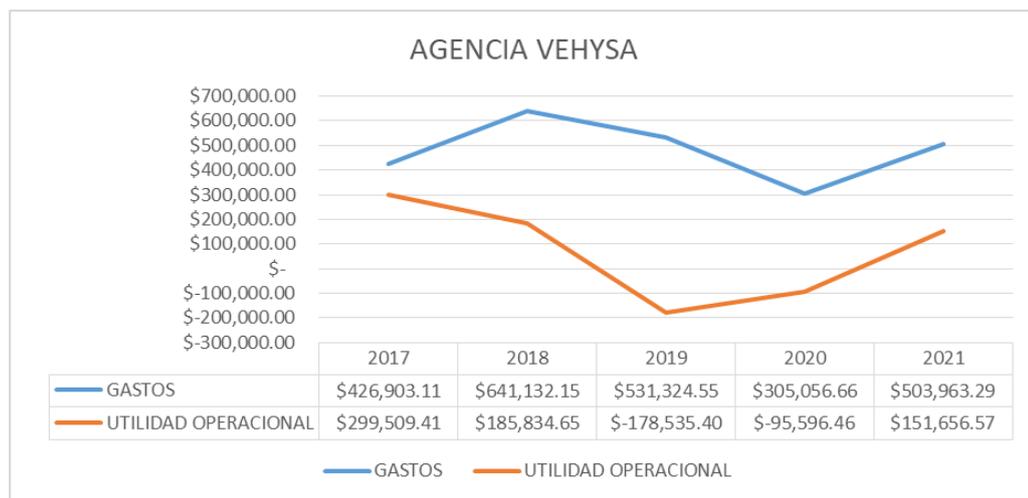


Figura 10 Cifras agencia Vehysa 2017 -2021

Elaborado por: Núñez (2022)

4.2. Aplicación del Modelo Sprintgate

A través del modelo Sprintgate se pudo realizar un análisis de solvencia que permita conocer la eficiencia de cada una de las agencias de ASSA Automotores de la Sierra S.A., se estableció matrices comparativas de los años estudiados con los aspectos relevantes de cada indicador, para poder establecer conclusiones de la investigación y por ende las recomendaciones para la empresa.

Tabla 8 Aplicación modelo Springgate año 2017

INDICADORES / AGENCIAS	2017						
	AV.ATAHUALPA	RIOBAMBA	LATACUNGA	CEVALLOS	5 DE JUNIO	RIOBAMBA VW	VEHYSA
CAPITAL DE TRABAJO/ACTIVO TOTAL	El 63% del Activo de la empresa se destina para Capital Neto de Trabajo	Poca Reinversión	El 63% del Activo de la empresa se destina para Capital Neto de Trabajo	Poca rotación de Inventario	El 27% del Activo de la empresa se destina para Capital Neto de Trabajo	Manejo adecuado de inventarios (rotación)	El 51% del Activo de la empresa se destina para Capital Neto de Trabajo
UTI. NETA ANTES DE INTER. E IMPU./ ACTIVO TOTAL	El 2% de la inversión genera utilidad operacional	Ínfimo control de gastos	Altas Ventas, poca utilidad	El 3% de la inversión genera utilidad operacional	El 10% de la inversión genera utilidad operacional	Utilidad Operacional irracional vs la inversión	El 9% de la inversión genera utilidad operacional
UTI. NETA ANTES DE IMPUE./PAS.CIRCULANTE	El 11% de la deuda genera utilidad	Mínima recuperación de Pasivo Corriente	El 14% de la deuda genera utilidad	Elevados rubros de Pasivo Corriente	El 20% de la deuda genera utilidad	Cobranza escasa	El 22% de la deuda genera utilidad
VENTAS / ACTIVO TOTAL	El 90% de la inversión genera ingresos	Apenas el 66% de la inversión genera ingresos	Un 92% de la inversión genera ingresos	El 106% de la inversión genera ingresos	El retorno de la inversión se duplica	El 136% de la inversión genera ingresos	El ingreso es alto en relación a la inversión

Elaborado por: Núñez (2022)

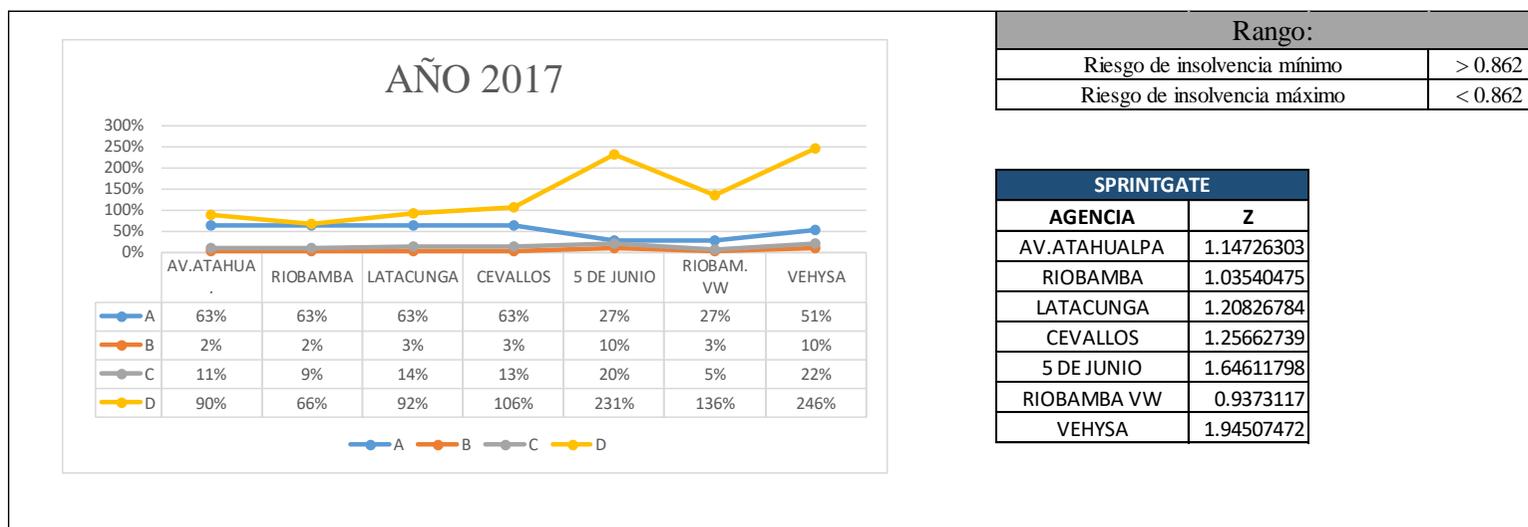


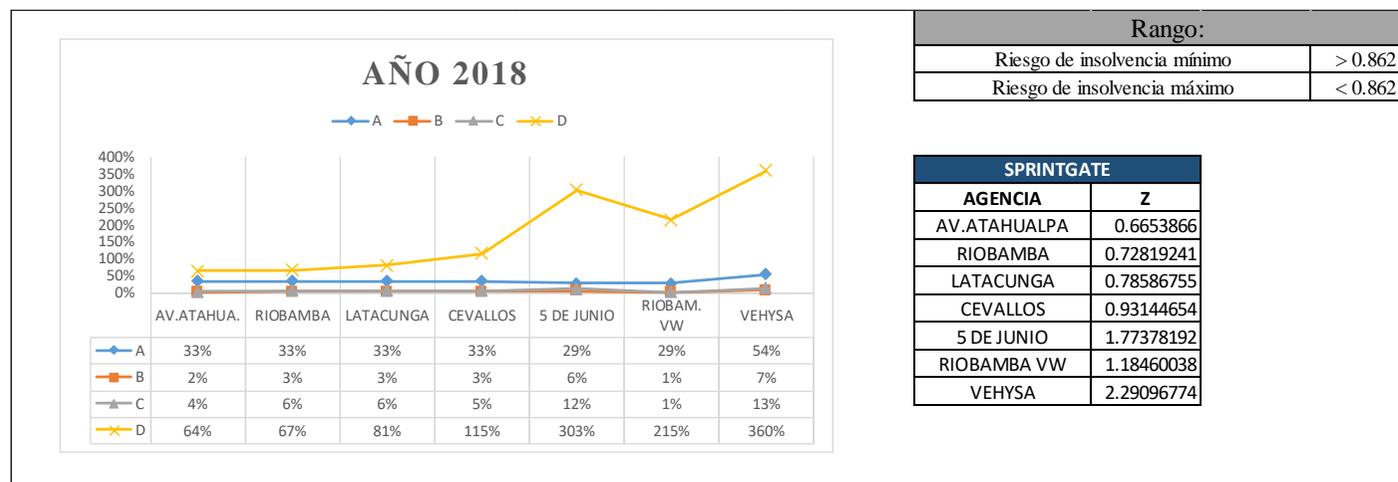
Figura 11 Variación de indicadores año 2017

Elaborado por: Núñez (2022)

Tabla 9 Aplicación modelo Springgate año 2018

INDICADORES / AGENCIAS	2018						
	AV.ATAHUALPA	RIOBAMBA	LATACUNGA	CEVALLOS	5 DE JUNIO	RIOBAMBA VW	VEHYSA
CAPITAL DE TRABAJO/ACTIVO TOTAL	El 33% del Activo de la empresa se destina para Capital Neto de Trabajo	Manejo inadecuado del Capital	El 33% del Activo de la empresa se destina para Capital Neto de Trabajo	Se mantienen los niveles de Capital del año anterior	El 29% del Activo de la empresa se destina para Capital Neto de Trabajo	El 29% del Activo de la empresa se destina para Capital Neto de Trabajo	El 54% del Activo de la empresa se destina para Capital Neto de Trabajo
UTI. NETA ANTES DE INTER. E IMPU./ ACTIVO TOTAL	El 2% de la inversión genera utilidad operacional	No existe control de gastos	Se genera ventas pero no utilidad	El 3% de la inversión genera utilidad operacional	No existe control de gastos	Los gastos son muy elevados que impide generar utilidad operacional	Existió una disminución con referencia al año anterior
UTI. NETA ANTES DE IMPUE./PAS.CIRCULANTE	El 4% de la deuda genera utilidad	El 6% de la deuda genera utilidad	Disminución del 7% en relación al año anterior	Se mantienen niveles altos de Pasivos Circulantes	El 12% de la deuda genera utilidad	Mínima utilidad (1%)	El 13% de la deuda genera utilidad
VENTAS / ACTIVO TOTAL	El 64% de la inversión genera ingresos	Apenas el 67% de la inversión genera ingresos	Un 81% de la inversión genera ingresos	El 115% de la inversión genera ingresos	Retorno de ingresos se triplica con relación a la inversión	215% de la inversión genera ingresos	360%El ingreso es alto en relación a la inversión

Elaborado por: Núñez (2022)



Rango:	
Riesgo de insolvencia mínimo	> 0.862
Riesgo de insolvencia máximo	< 0.862

SPRINTGATE	
AGENCIA	Z
AV.ATAHUALPA	0.6653866
RIOBAMBA	0.72819241
LATACUNGA	0.78586755
CEVALLOS	0.93144654
5 DE JUNIO	1.77378192
RIOBAMBA VW	1.18460038
VEHYSA	2.29096774

Figura 12 Variación de indicadores año 2018

Elaborado por: Núñez (2022)

Tabla 10 Aplicación modelo Springate año 2019

INDICADORES / AGENCIAS	2019						
	AV.ATAHUALPA	RIOBAMBA	LATACUNGA	CEVALLOS	5 DE JUNIO	RIOBAMBA VW	VEHYSA
CAPITAL DE TRABAJO/ACTIVO TOTAL	El 34% del Activo de la empresa se destina para Capital Neto de Trabajo	34% Poca Reinversión	El 34% del Activo de la empresa se destina para Capital Neto de Trabajo	34% Poca rotación de Inventario	El 25% del Activo de la empresa se destina para Capital Neto de Trabajo	Manejo inadecuado de inventarios (rotación)	El 53% del Activo de la empresa se destina para Capital Neto de Trabajo
UTI. NETA ANTES DE INTER. E IMPU./ ACTIVO TOTAL	El 1% de la inversión genera utilidad operacional	Poca utilidad frente a la inversión	Altas Ventas, poca utilidad	No se genera utilidad vs la inversión	El 1% de la inversión genera utilidad operacional	Utilidad Operacional irracional vs la inversión	No se genera utilidad vs la inversión
UTI. NETA ANTES DE IMPUE./PAS.CIRCULANTE	El 2% de la deuda genera utilidad	Disminuyó la recuperación de Pasivo Corriente	El 4% de la deuda genera utilidad	No se genera utilidad con relación al Pasivo Circulante	El 1% de la deuda genera utilidad	El 1% de la deuda genera utilidad	No existió utilidad
VENTAS / ACTIVO TOTAL	El 62% de la inversión genera ingresos	Apenas el 66% de la inversión genera ingresos	Un 65% de la inversión genera ingresos	El 117% de la inversión genera ingresos	106% disminuyó el retorno de la inversión con relación al año anterior	El 126% de la inversión genera ingresos	El ingreso es alto en relación a la inversión

Elaborado por: Núñez (2022)

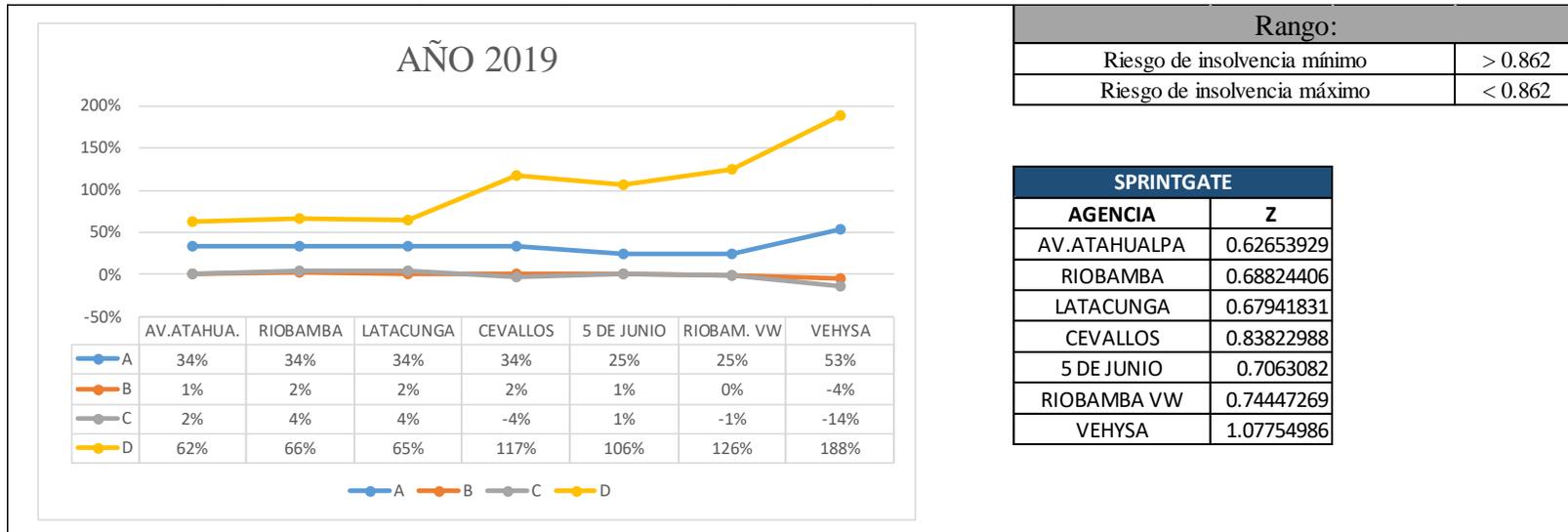


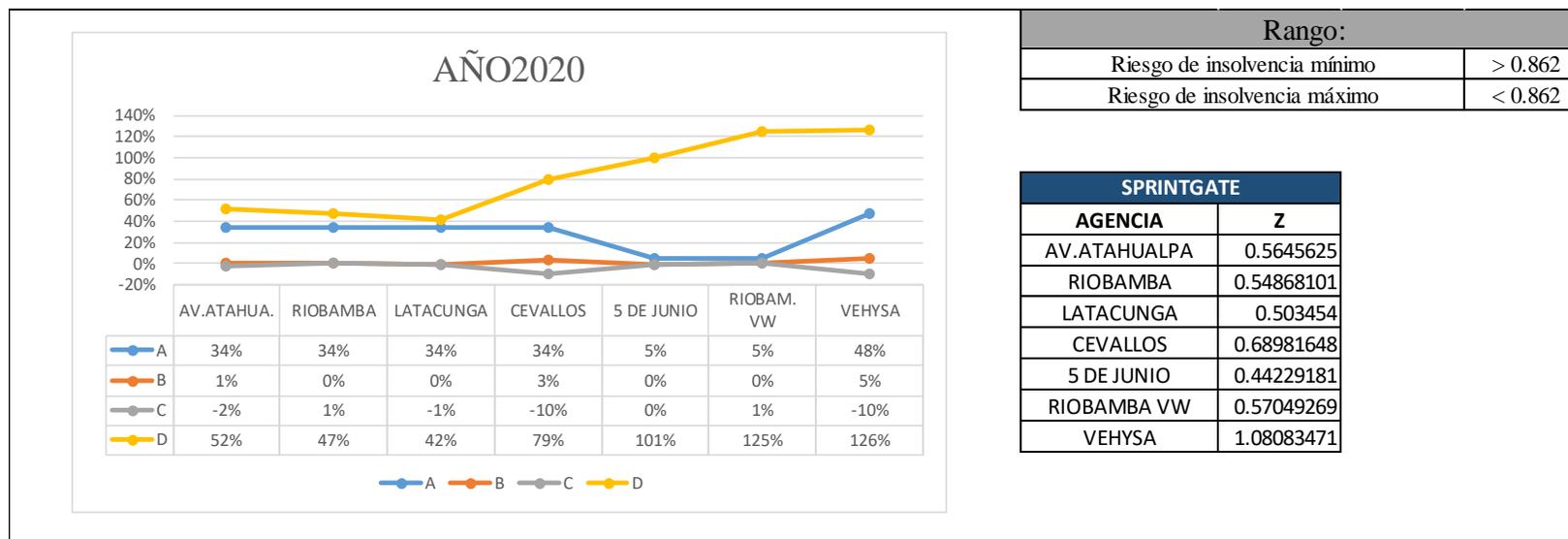
Figura 13 Variación de indicadores año 2019

Elaborado por: Núñez (2022)

Tabla 11 Aplicación modelo Springate año 2020

INDICADORES / AGENCIAS	2020						
	AV.ATAHUALPA	RIOBAMBA	LATACUNGA	CEVALLOS	5 DE JUNIO	RIOBAMBA VW	VEHYSA
CAPITAL DE TRABAJO/ACTIVO TOTAL	El 34% del Activo de la empresa se destina para Capital Neto de Trabajo	Poca rotación de Inventario	El 34% del Activo de la empresa se destina para Capital Neto de Trabajo	Poca reinversión	Disminución del Capital destinado para Trabajo con relación al año 2019	Manejo inadecuado de inventarios (rotación)	El 48% del Activo de la empresa se destina para Capital Neto de Trabajo
UTI. NETA ANTES DE INTER. E IMPU./ ACTIVO TOTAL	Pérdida empresarial	Poca utilidad frente a la inversión	No se genera utilidad vs la inversión	No se genera utilidad vs la inversión	No se genera utilidad vs la inversión	Utilidad Operacional infima vs la inversión	No se genera utilidad vs la inversión
UTI. NETA ANTES DE IMPUE./PAS.CIRCULANTE	El -2% de la deuda genera utilidad (pérdida)	Escasa recuperación de cartera	No se genera utilidad vs la inversión	No se genera utilidad vs la inversión	Pérdida genera en el período	El 1% de la deuda genera utilidad	No existió utilidad
VENTAS / ACTIVO TOTAL	El 52% de la inversión genera ingresos	Disminuye al 47% los ingresos con relación a la inversión	Un 42% de la inversión genera ingresos	Reducción del 38% con relación al año 2019	101% de retomo de la inversión con relación al año anterior	El 125% de la inversión genera ingresos	El ingreso es alto en relación a la inversión

Elaborado por: Núñez (2022)



Rango:	
Riesgo de insolvencia mínimo	> 0.862
Riesgo de insolvencia máximo	< 0.862

SPRINTGATE	
AGENCIA	Z
AV.ATAHUALPA	0.5645625
RIOBAMBA	0.54868101
LATACUNGA	0.503454
CEVALLOS	0.68981648
5 DE JUNIO	0.44229181
RIOBAMBA VW	0.57049269
VEHYSA	1.08083471

Figura 14 Variación de indicadores año 2019

Elaborado por: Núñez (2022)

Tabla 12 Aplicación modelo Springgate año 2021

		2021					
INDICADORES / AGENCIAS	AV.ATAHUALPA	RIOBAMBA	LATACUNGA	CEVALLOS	5 DE JUNIO	RIOBAMBA VW	VEHYSA
CAPITAL DE TRABAJO/ACTIVO TOTAL	La tercera parte del Activo de la empresa se destina para Capital Neto de Trabajo	El Capital de trabajo corresponde a la tercera parte de Activo Total	El 37% del Activo de la empresa se destina para Capital Neto de Trabajo	El 37% del Activo de la empresa se destina para Capital Neto de Trabajo	Apenas el 5% del Activo Total se destina al Capital de Trabajo	Apenas el 5% del Activo Total se destina al Capital de Trabajo	El 41% del Activo de la empresa se destina para Capital Neto de Trabajo
UTI. NETA ANTES DE INTER. E IMPU./ ACTIVO TOTAL	No se estableció un control de gastos administrativos y de ventas	Gastos de Ventas extremadamente altos	Altos gasto de ventas considerando que es una agencia pequeña	Apenas el 0.3% de la inversión genera utilidad	Apenas el 1% de la inversión genera utilidad	Se disminuyeron las cuentas por cobrar en un 57%, sin embargo las ventas no pudieron lograr los objetivos	La agencia se recuperó generando el 13% de utilidad con relación a la inversión
UTI. NETA ANTES DE IMPUE./PAS.CIRCULANTE	No existió control de gastos	No existió control de gastos	No se genera utilidad vs la inversión	Apenas el 1% del pasivo circulante genera utilidad	El 2% del pasivo circulante genera utilidad	Incremento de \$100.000,00 en gastos con relación al año anterior	El 13% del Pasivo Circulante genera utilidad
VENTAS / ACTIVO TOTAL	El 69% de la inversión genera ingresos	No se incrementó razonablemente las ventas	Las ventas no despegaron, se mantienen al mismo nivel	Reducción mínima de las ventas con relación al año anterior	Se impulsaron las ventas a un crecimiento	Comenzó un período de recuperación de ventas	Las ventas se duplican, restructuración de la línea

Elaborado por: Núñez (2022)

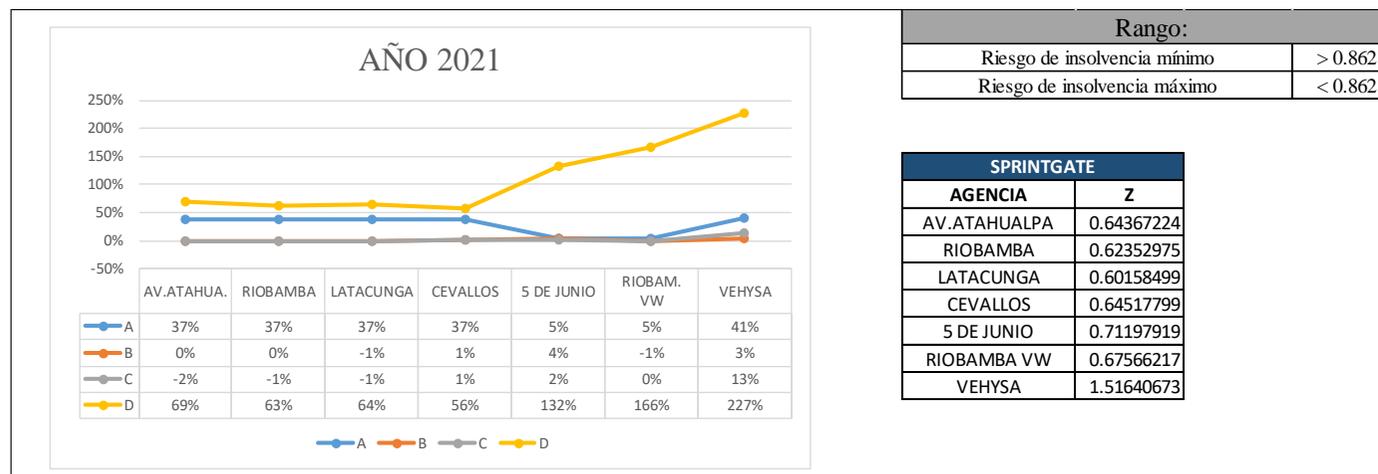


Figura 15 Variación de indicadores año 2019

Elaborado por: Núñez (2022)

4.3. Correlación de Eficiencia Financiera y Rentabilidad

Considerando que tanto la eficiencia y la rentabilidad son dos aspectos fundamentales en el ámbito empresarial, se aplicó una correlación entre estas dos variables, tomando en cuenta la importancia del capital de trabajo y la utilidad que retorna por la inversión aplicada.

Determinando las variables de rentabilidad y eficiencia así:

Rentabilidad

$$\frac{\textit{Utilidad Operacional}}{\textit{Activo Total}}$$

Eficiencia

$$\frac{\textit{Capital de Trabajo}}{\textit{Activo Total}}$$

$$\frac{\textit{Utilidad Operacional}}{\textit{Pasivo Circulante}}$$

Agencia Atahualpa

Se demostró que en la agencia Atahualpa la relación de las variables eficiencia y rentabilidad se contrastó adecuadamente, obteniendo una correlación fuerte de 99 y 82 respectivamente, es decir se comprueba que la rentabilidad depende de la eficiencia financiera.

Tabla 13 Correlación eficiencia y rentabilidad agencia Atahualpa

AGENCIA ATAHUALPA			
AÑO	RENTABILIDAD	EFICIENCIA	
	UTILIDAD OPERACIONAL/ ACTIVO TOTAL	CAPITAL DE TRABAJO/ACTIVO TOTAL	UTILIDAD OPERACIONAL/PASIVO CIRCULANTE
2017	0.62	0.62	0.11
2018	0.33	0.33	0.04
2019	0.33	0.34	0.02
2020	0.33	0.34	-0.02
2021	0.37	0.37	-0.02
Coeficiente de Correlación		0.999244495	0.829896176

Elaborado por: Núñez (2022)

Agencia Riobamba

En la agencia Riobamba se encontró la problemática en el retorno del Capital frente al Activo ya que hay una fuerte relación con el Pasivo Circulante, pero el problema radica en sus Activos, de alguna manera las Cuentas por Cobrar que mantiene esta agencia son altas llegando a ser en promedio el 30% del Activo Total.

Tabla 14 Correlación eficiencia y rentabilidad agencia Riobamba

AGENCIA RIOBAMBA			
AÑO	RENTABILIDAD	EFICIENCIA	
	UTILIDAD OPERACIONAL/ ACTIVO TOTAL	CAPITAL DE TRABAJO/ACTIVO TOTAL	UTILIDAD OPERACIONAL/PASIVO CIRCULANTE
2017	2%	63%	9%
2018	3%	33%	6%
2019	2%	34%	4%
2020	0.2%	34%	1%
2021	-0.2%	37%	-1%
Coeficiente de Correlación		0.280510272	0.89966513

Elaborado por: Núñez (2022)

Agencia Latacunga

Al ser una agencia similar a la anterior en el manejo de la marca Chevrolet, los resultados son similares, pero a diferencia de la agencia Riobamba, esta agencia mantiene los niveles de Cartera a excepción del año 2021 que aumentó \$770.000,00 al total del Exigible.

Tabla 15 Correlación eficiencia y rentabilidad agencia Latacunga

AGENCIA LATACUNGA			
AÑO	RENTABILIDAD	EFICIENCIA	
	UTILIDAD OPERACIONAL/ ACTIVO TOTAL	CAPITAL DE TRABAJO/ACTIVO TOTAL	UTILIDAD OPERACIONAL/PASIVO CIRCULANTE
2017	3%	63%	14%
2018	3%	33%	6%
2019	2%	34%	4%
2020	-0.2%	34%	-1%
2021	-0.9%	37%	-1%
Coeficiente de Correlación		0.540078966	0.926198851

Elaborado por: Núñez (2022)

Agencia Cevallos

El manejo de la agencia Cevallos se considera razonable con una relación fuerte entre la rentabilidad y la eficiencia, sin embargo es notorio que al mejorarse el nivel de ventas en esta agencia los resultados podrían cambiar radicalmente, ya que los gastos a excepción del año 2019 se controlan no de la mejor manera pero en un panorama mejor al del resto de agencias

Tabla 16 Correlación eficiencia y rentabilidad agencia Cevallos

AGENCIA CEVALLOS			
AÑO	RENTABILIDAD	EFICIENCIA	
	UTILIDAD OPERACIONAL/ ACTIVO TOTAL	CAPITAL DE TRABAJO/ACTIVO TOTAL	UTILIDAD OPERACIONAL/PASIVO CIRCULANTE
2017	3%	63%	13%
2018	3%	33%	5%
2019	2%	34%	-4%
2020	2.9%	34%	-10%
2021	1.0%	37%	1%
Coeficiente de Correlación		0.351577307	0.353926725

Elaborado por: Núñez (2022)

Agencia 5 de Junio y Riobamba Volkswagen

En particular las agencias Volkswagen de alguna manera presentaron una relación medianamente fuerte, no obstante hay que resaltar en esta agencia que al término del año 2021 logro en un 90% recuperar el nivel de ventas del año 2018, pero los gastos claramente no fueron controlados, por ello el resultado neto del ejercicio disminuye altamente con relación al ingreso bruto.

Tabla 17 Correlación eficiencia y rentabilidad 5 de Junio

AGENCIA 5 DE JUNIO			
AÑO	RENTABILIDAD	EFICIENCIA	
	UTILIDAD OPERACIONAL/ ACTIVO TOTAL	CAPITAL DE TRABAJO/ACTIVO TOTAL	UTILIDAD OPERACIONAL/PASIVO CIRCULANTE
2017	10%	27%	20%
2018	6%	29%	12%
2019	1%	25%	1%
2020	-0.3%	5%	0%
2021	3.9%	5%	2%
Coeficiente de Correlación		0.556404957	0.963122694

Elaborado por: Núñez (2022)

De la agencia Riobamba podemos señalar que al darse la asignación de gastos administrativos en el año 2021, los ingresos no logran cubrir estos gastos, generando así pérdida para ese punto de venta, que ha mantenido sus actividades por más de 20 años en la ciudad de Riobamba.

Tabla 18 Correlación eficiencia y rentabilidad agencia Volkswagen Riobamba

AGENCIA RIOBAMBA VOLKSWAGEN			
AÑO	RENTABILIDAD	EFICIENCIA	
	UTILIDAD OPERACIONAL/ ACTIVO TOTAL	CAPITAL DE TRABAJO/ACTIVO TOTAL	UTILIDAD OPERACIONAL/PASIVO CIRCULANTE
2017	3%	27%	5%
2018	1%	29%	1%
2019	0%	25%	-1%
2020	0.4%	5%	1%
2021	-1.1%	5%	0%
Coeficiente de Correlación		0.580691683	0.956080855

Elaborado por: Núñez (2022)

Agencia Hyundai (Vehysa)

Sin duda alguna las pérdidas generadas en los años 2019 y 2020 afectan gradualmente a los resultados generales, es totalmente comprobado que la rentabilidad depende de la eficiencia financiera de la agencia, es notorio que al término del año 2021 la agencia no logró recuperar el nivel de ventas que mantenía en años anteriores, perdiendo ventas de hasta un 40% en comparación al año 2017, y los resultados obviamente se ven afectados por lo anteriormente descrito.

En esta agencia se evidencia el descontrol de los gastos, los mismos que incluso igualan a gastos de agencias que duplican las ventas y por ello el resultado negativo en los años 2019 y 2020, y en el resto inadecuados.

Tabla 19 Correlación eficiencia y rentabilidad agencia Vehysa (Hyundai)

AGENCIA VEHYSA			
AÑO	RENTABILIDAD	EFICIENCIA	
	UTILIDAD OPERACIONAL/ ACTIVO TOTAL	CAPITAL DE TRABAJO/ACTIVO TOTAL	UTILIDAD OPERACIONAL/PASIVO CIRCULANTE
2017	10%	51%	22%
2018	7%	54%	13%
2019	-4%	53%	-14%
2020	4.9%	48%	-10%
2021	3.4%	41%	13%
Coeficiente de Correlación		-0.073084913	0.779138076

Elaborado por: Núñez (2022)

4.4. Aplicación del Modelo DEA SOLVER

La metodología aplicada a través del modelo DEA permitió determinar la eficiencia de las agencias en función de los ingresos, de esta manera también se pudo confirmar la relación entre las variables estudiadas y lógicamente su incidencia en los ingresos.

Como punto principal se pudo encontrar a la agencia Volkswagen Riobamba como la mejor puntuada, de esta manera la más eficiente en sus actividades comerciales. El modelo de gestión aplicado en esta agencia muestra mucha concordancia con la manera de operar de empresas Mexicanas, ya que éstas proporcionan a su capital humano un apoyo con enfoque a crecimiento profesional dentro de la misma empresa. Es así que, en la agencia Riobamba Volkswagen de alguna manera existió en el periodo estudiado una carrera profesional, a más de ello la antigüedad del personal del área comercial permitió que las ventas se direccionen a personas que confían en la empresa y en sus asesores.

Por otro lado, el tema de control de gasto sin duda alguno influye de manera sustancial al crecimiento de la empresa, y esto se evidencia en los resultados de las agencias Riobamba Volkswagen, Hyundai y Latacunga, en las cuales se evidencia una reducción de gastos con proyección a disminución considerable.

En la siguiente tabla se puede evidenciar el orden de acuerdo a la puntuación de eficiencia del año 2017 al año 2021, se encontró a la agencia Volkswagen Riobamba como la más eficiente en procesos, resultados, optimización de recursos, etc

La agencia Volkswagen Riobamba se ve reforzada y con ventajas, debido a ciertos factores que ayudan a que las ventas de vehículos nuevos funcionen de manera óptima:

- Zona comercial
- Ubicación geográfica
- Carencia de patios de vehículos usados
- Dos días de feria informal

Tabla 20 Aplicación DEA

POSICIÓN	DMU	CRS
		Efficiency
1	RIOBAMBA VOLKSWAGWEN	1.00000
2	HYUNDAI	0.69650
3	LATACUNGA	0.17503
4	RIOBAMBA CHEVROLET	0.16453
5	AV. ATAHUALPA	0.16306
6	5 DE JUNIO	0.12360
7	AV.CEVALLOS	0.05776

Elaborado por: Núñez (2022)

De igual manera se puede evidenciar que la agencia 5 de Junio y Av. Cevallos necesitan obligatoriamente justificar la inversión que han realizado en esos dos puntos, ya que globalmente son las menos eficientes, se revisó también el estándar de ventas y se confirmó que la rotación de personal es realmente alta.

Aplicación del modelo DEA en el año 2017

Tabla 21 Aplicación DEA año 2017

AGENCIAS	Input-Oriented
	CRS
	Efficiency
5 DE JUNIO	1.00000
RIOBAMBA VOLKSWAGEN	0.95756
AV.ATAHUALPA	1.00000
RIOBAMBA CHEVROLET	0.74565
LATACUNGA	0.96222
AV.CEVALLOS	0.98584
HYUNDAI	1.00000

Elaborado por: Núñez (2022)

Con los resultados del año 2017 se puede verificar que las tres agencias que alcanzaron eficiencia optima corresponden a las tres marcas de maneja la Corporación Chevrolet, Volkswagen y Hyundai. Sin embargo, es evidente que a ese año las agencias estudiadas mantenían un nivel óptimo de administración y de ventas

Tabla 22 Utilidad año 2017

AGENCIA	VOLKSWAGEN		CHEVROLET				HYUNDAI
	5 DE JUNIO	RIOBAMBA VW	AV.ATAHUALPA	RIOBAMBA	LATACUNGA	AV. CEVALLOS	HYUNDAI
UTILIDAD NETA ANT.IMP	\$ 395,190.50	\$ 62,035.30	\$ 504,304.60	\$ 318,826.87	\$ 309,180.85	\$ 239,087.86	\$ 299,509.41

Elaborado por: Núñez (2022)

El año 2017 fue un año en el que la economía del Ecuador era sostenible, para el sector automotriz la eliminación de los cupos en ese año permitió que tomen un gran impulso. Esta recuperación fue alentadora, ya que en el 2016 registró el nivel de facturación más bajo en la última década. Ya sin cupos, las marcas pudieron renovar su portafolio con modelos 2018 e incluso una reducción de precios.

Durante ese año, 16 marcas incorporaron al mercado alrededor de 30 modelos de vehículos livianos nuevos en diferentes versiones, según la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (Aeade). La entrada en vigencia del Acuerdo con la Unión Europea, la reducción del IVA y la eliminación de salvaguardias también abonaron en la recuperación de la actividad de ese segmento.

Sin duda alguna la marca Chevrolet alcanzó nuevamente posicionarse en el primer lugar en ventas totales de Ecuador, logró vender el 41% de las ventas del país seguido de Kia con el 18%, Hyundai el 9% y Great Wall el 7%. Se analizó esta información y se puede percatar que las agencias Volkswagen de ASSA pese a que presentan un nivel de eficiencia alto, no llegan a posicionarse en el mercado nacional como una de las mejores en ventas.

Esto generó preocupación en la Corporación ASSA que desde ese año analiza la posibilidad de adquirir nuevas agencias a nivel nacional por el nivel de rentabilidad que generan estas agencias.

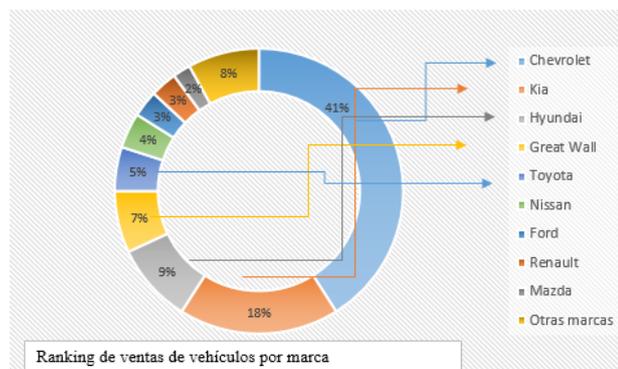


Figura 16 Evolución y comportamiento del mercado automotor Ecuatoriano año 2017

Elaborado por: Núñez (2022)

Aplicación del modelo DEA en el año 2018

Tabla 23 Aplicación DEA año 2018

AGENCIAS	Input-Oriented
	CRS
	Efficiency
5 DE JUNIO	1.00000
RIOBAMBA VOLKSWAGEN	1.00000
AV.ATAHUALPA	1.00000
RIOBAMBA CHEVROLET	0.90545
LATACUNGA	1.00000
AV.CEVALLOS	1.00000
HYUNDAI	1.00000

Elaborado por: Núñez (2022)

La aplicación del modelo DEA para el año 2018 tiene una gran similitud para todas las agencias. Este año se caracteriza por ser un año de crecimiento para la industria automotriz. El 2018 fue un segundo año de recuperación, durante ese año la industria automotriz creció un 31% en relación con el 2017, y cerró el mercado con 137.615 unidades vendidas, cifra similar a la registrada en el año 2011, al ritmo de una mejora de la economía, expansión del crédito y la eliminación de una serie de restricciones que afectaron en años anteriores la venta de vehículos.

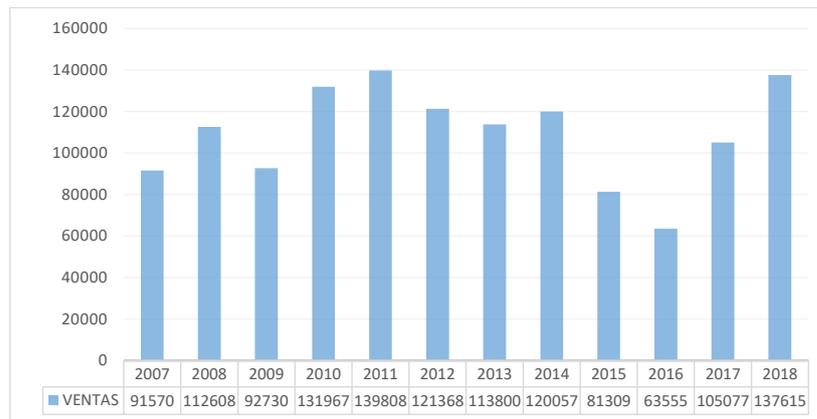


Figura 17 Evolución de ventas de vehículos en el Ecuador

Elaborado por: Núñez (2022)

Este crecimiento del sector contribuyó con USD 1.451 millones en el 2018 en tributos al Estado, USD 230 millones más que el 2017.

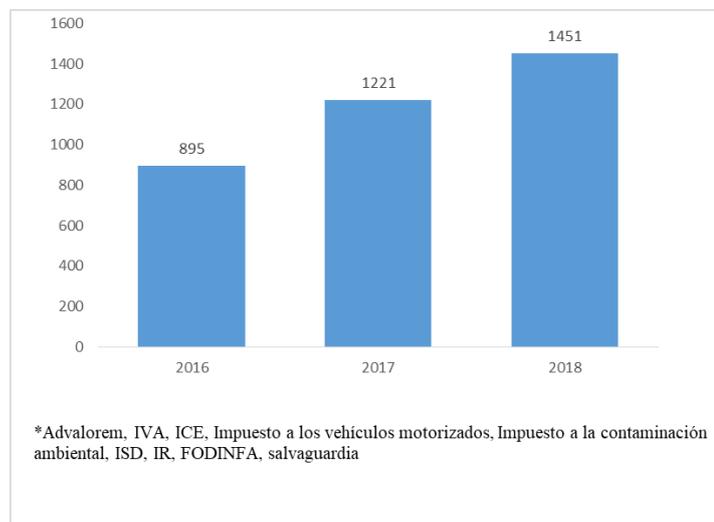


Figura 18 Tributos recaudados en el sector automotriz

Elaborado por: Núñez (2022)

Los vehículos de origen europeo, mexicano, chino y colombiano, fueron los que tuvieron mayor crecimiento en participación de mercado al pasar del 2016 al 2018. En el caso de China, este sumó 8,3 puntos porcentuales a su participación; México, 6,4; Colombia, 4,5; y la Unión Europea, 4 puntos porcentuales.

Este resultado de participación fue un punto esencial en los nuevos proyectos de la Corporación ASSA que a finales del año 2019 y por ello los resultados de la agencia Hyundai que en el años 2018 generó una utilidad de apenas \$185.834,65 pretendía expandir mu participación con la importación de una nueva marca desde China que permita incrementar las ventas en esa agencia pese a que en el año 2018 tuvo una eficiencia máxima la administración buscó maneras de incrementar las ventas.

Tabla 24 Ingresos año 2018

AGENCIA	VOLKSWAGEN		CHEVROLET				HYUNDAI
	5 DE JUNIO	RIOBAMBA VW	AV. ATAHUALPA	RIOBAMBA	LATACUNGA	AV. CEVALLOS	HYUNDAI
INGRESOS	\$ 11,527,456.02	\$ 5,117,718.68	\$ 14,468,937.19	\$ 11,035,069.54	\$ 8,475,717.32	\$ 9,867,802.99	\$ 11,871,662.31

Elaborado por: Núñez (2022)

Tabla 25 Utilidad neta año 2018

AGENCIA	VOLKSWAGEN		CHEVROLET				HYUNDAI
	5 DE JUNIO	RIOBAMBA VW	AV. ATAHUALPA	RIOBAMBA	LATACUNGA	AV. CEVALLOS	HYUNDAI
UTILIDAD NETA ANT.IMP	\$ 237,323.43	\$ 16,556.38	\$ 342,777.28	\$ 433,347.24	\$ 270,535.87	\$ 163,605.79	\$ 185,834.65

Elaborado por: Núñez (2022)

Si bien es cierto los resultados de la eficiencia de las agencias estudiadas de ASSA en el año 2018 son positivos, al igual que las cifras financieras; esto permitió que surjan nuevos proyectos para la Corporación como el incrementar el crédito directo, el expandir más puntos de venta en el país y el potenciar las marcas a nivel local y nacional.

Aplicación del modelo DEA en el año 2019

Tabla 26 Aplicación DEA año 2019

AGENCIAS	Input-Oriented
	CRS
	Efficiency
5 DE JUNIO	0.79236
RIOBAMBA VOLKSWAGEN	1.00000
AV.ATAHUALPA	1.00000
RIOBAMBA CHEVROLET	1.00000
LATACUNGA	0.95241
AV.CEVALLOS	1.00000
HYUNDAI	0.79125

Elaborado por: Núñez (2022)

En el 2019 se vendieron 277.000 vehículos ensamblados en Ecuador, 10000 unidades menos que el año 2018, una disminución del 27%. Entre 2010 y 2016 la producción local representó entre el 45% y el 50% del mercado automotor de Ecuador. Mientras que entre 2017 y 2019 esta participación bajó a un 25%, según cifras de la Asociación de Empresas Automotrices de Ecuador (Aeade).

La rentabilidad en este año disminuyó notablemente, se podría mencionar que fue producto de los cambios gubernamentales que sufrió el sector en ese año, además las paralizaciones de Octubre causaron un retraso comercial en el último trimestre del 2019. La eliminación de los subsidios de los combustibles, que fue acordado con el Fondo Monetario Internacional, tuvo una reacción inmediata en el sector del transporte público, quienes paralizaron buena parte del Ecuador por dos días.

A eso se sumó las paralizaciones de los indígenas, quienes tuvieron una alta capacidad de organización y movilización, lograron que el Gobierno nacional decreta estado de emergencia y cambie finalmente su sede a la ciudad de Guayaquil. La derogatoria del decreto que eliminó los subsidios fue el antídoto para el retorno a una normalidad de las actividades pero muchos sectores tuvieron que pagar un alto costo económico en el peor momento del 2019.

Sin duda alguna estos factores contribuyeron a la baja de ventas en ese año, incluso se detuvo la idea de contar con la distribución de la marca Volkswagen enfocándose principalmente el mejorar la situación de ese año.

El declive de ventas de la marca Hyundai en la Corporación agilitó el proceso de adquisición de una marca que fortalezca la agencia Hyundai, es así que para fines del año 2019 se pudo lanzar la marca GAC que contribuya a los resultados de esta agencia. Pese a todos los esfuerzos salvar el año 2019 los resultados no fueron los esperados. Es así que esta agencia al igual que las agencias Av. Cevallos y Riobamba Volkswagen generaron pérdidas que preocuparon desde ese año a los administradores de la misma.

También en el 2019, el Gobierno exceptuó de los requisitos del proceso de homologación a las importaciones directas de vehículos en el país. La AEADE consiguió así que varias autoridades reconozcan los esfuerzos que realizan las empresas formales automotrices para mantener sus negocios como por ejemplo inversiones del sector, generación de plazas de trabajo y el aporte tributario del sector al Estado.

Tabla 27 Utilidad neta año 2019

AGENCIA	VOLKSWAGEN		CHEVROLET				HYUNDAI
	5 DE JUNIO	RIOBAMBA VW	AV. ATAHUALPA	RIOBAMBA	LATACUNGA	AV. CEVALLOS	HYUNDAI
UTILIDAD NETA ANT.IMP	\$ 34,045.92	\$ -9,499.25	\$ 146,830.47	\$ 269,205.33	\$ 156,684.91	\$ -133,016.33	\$ -178,535.40

Elaborado por: Núñez (2022)

La baja del nivel de eficiencia en la agencia 5 de Junio (Volkswagen) fue producto también de los inicios de una crisis de ausencia de Chips a nivel mundial que se importaban únicamente desde China hasta Alemania en donde son ensamblados estos vehículos, y lógicamente se comenzaba a notar a nivel mundial.

En este año se pudo evidenciar a nivel financiero que las agencias Volkswagen tuvieron un rubro importante por otros ingresos y esto se pudo dar por la venta de vehículos usados “Certificados” que pretendía expandirse a nivel nacional, deseo que no se cumplió ya que por no cuidar de sus gastos administrativos tuvo que ser cerrada a finales de Octubre de ese año.

Tabla 28 Ingresos año 2019 agencias Volkswagen

AGENCIA	VOLKSWAGEN	
	5 DE JUNIO	RIOBAMBA VW
INGRESOS	\$ 7,543,611.04	\$ 4,316,395.54
OTROS INGRESOS	\$ 202,166.60	\$ 79,167.37

Elaborado por: Núñez (2022)

Pero no todo fue malo en ese año, es así que el Servicio Nacional de Aduana en el año 2019 también estableció un nuevo procedimiento para la importación de vehículos exonerados, se redujo los tiempos de tramitología de 3 meses a 2 días, gracias a procesos digitales que de alguna manera contribuyó a mejorar los tiempos para el 2020.

Aplicación del modelo DEA en el año 2020

Al término del año 2020 la eficiencia en las agencias comenzó a disminuir notablemente y lógicamente con ello los resultados anhelados por los accionistas. Se puede evidenciar que la caída de las ventas se notó en todas las marcas

El 2020 fue realmente un año inolvidable, la problemática de la pandemia ocasionada por el COVID arrasó con todos los sectores productivos, generó desestabilidad económica, cierre de empresas, incremento de la tasa de desempleo, migración, y sobre todo muerte de muchas personas.

La eficiencia financiera en el año 2020 se vio afectada en la mayoría de empresas automotrices, sin embargo Automotores de la Sierra S.A., actuó de manera rápida al iniciar con una etapa de fusión con empresas hermanas Vehysa, Central Car y Autos y Servicios de la Sierra; con esto se pretendía no perder el buen posicionamiento de esta empresa que por más de 60 años ha logrado tener. Si bien es cierto la fusión de estas empresas se dio a partir del primero de Enero del 2021, en el 2020 se dieron muchos cambios que ayudaron a mantener todas las agencias que hasta ese momento se encontraban en funcionamiento.

ASSA logró mantener su nómina completa hasta Diciembre del 2020, se realizó convenios a nivel de los empleados para poder cubrir las obligaciones laborales, por ello el Gasto se mantuvo en todas las agencias pese a decremento de ventas. En el

aspecto comercial se paralizó las compras de vehículos, convenios de publicidad entre otros gastos que se pudieron detener, incluso las ideas de expansión quedaron paralizadas hasta el 2022 en el que se pudo cristalizar esos hechos.

Las agencias estudiadas en su mayoría generaron pérdidas a excepción de las localizadas en Riobamba que pudieron obtener poca rentabilidad final.

Tabla 29 Aplicación DEA AÑO 2020

AGENCIAS	Input-Oriented
	CRS
	Efficiency
5 DE JUNIO	0.96126
RIOBAMBA VOLKSWAGEN	1.00000
AV.ATAHUALPA	1.00000
RIOBAMBA CHEVROLET	1.00000
LATACUNGA	0.85488
AV.CEVALLOS	1.00000
HYUNDAI	0.74125

Elaborado por: Núñez (2022)

Este período fue un examen para la empresa para conocer sus gastos innecesarios y poder eliminarlos, proponer fusión de puestos, tiempos y ubicaciones de jornadas laborables que permitieron de algún modo disminuir los gastos. Sin embargo, la problemática no radicaba en ese eje si no netamente en la disminución de ventas.

En comparación con el año 2019 que no fue al 100% productivo, las ventas nacionales fueron de 85818 vehículos, 46390 unidades menos que el año 2019.



Figura 19 Mercado de vehículos livianos y comerciales

Fuente: Servicio Nacional de Aduana de Ecuador 2020 – AEADE 2020



Figura 20 Mercado de vehículos livianos y comerciales

Fuente: Servicio Nacional de Aduana de Ecuador 2019 – AEADE 2019

Es así que al finalizar el año 2020 se comenzó a proyectar la disminución de puestos laborales, cierre de agencias y optimización de recursos que se pretendía con la fusión de las empresas antes mencionadas.

Aplicación del modelo DEA en el año 2021

El año 2021 fue el surgimiento de una Corporación que buscaba estabilizar su situación económica a través de una fusión de empresas que se veían obligadas a fusionarse antes de desaparecer, permitió así que se fortalezca el nivel comercial de vehículos, accesorios y postventa.

Dentro del análisis de ese año se evidenció una disminución de eficiencia no considerable pero con fines de que al próximo año disminuyan más e incluso pueda eliminarse algunos rubros. La nómina se incrementó, sin embargo a Junio de ese año inicio la fusión también de puestos de trabajo, lógicamente el tema de liquidaciones provocó de inmediato el aumento del gasto de nómina e incluso se optó por tercerizar servicios no relacionados con la actividad de la empresa.

Sin duda alguna, la fusión mejoró el nivel de inventario disponible de la Corporación, pero la programación de compras estaba disparada. Todas las marcas querían mantener su nivel de adquisiciones sin pensar en el flujo de efectivo que ahora la Corporación debía llevar. Esto trajo consigo la caída de ventas, pero el nivel de atención a clientes mejoró ya que al presentarse menos ventas la atención a clientes era más personalizada. Se cumplieron procesos que fueron estandarizados en todas las marcas, mejoró así los tiempos y sobre todo respondió al 100% a clientes insatisfechos. La calidad del servicio mejoró notablemente y esto ayudó a mantener los niveles de eficiencia en cada agencia.

Tabla 30 Aplicación DEA año 2021

AGENCIAS	Input-Oriented
	CRS
	Efficiency
5 DE JUNIO	0.93458
RIOBAMBA VOLKSWAGEN	1.00000
A.V.ATAHUALPA	1.00000
RIOBAMBA CHEVROLET	1.00000
LATACUNGA	1.00000
A.V.CEVALLOS	0.76124
HYUNDAI	0.87896

Elaborado por: Núñez (2022)

La estabilidad laboral se volvió una preocupación para el personal de la empresa, ya que se inició con una desvinculación de personal antiguo a fines del 2021, trajo consigo así que muchos clientes vuelvan sus miradas a otras marcas, ya que una variable analizada fue la antigüedad del personal el mismo que influye en la recompra de vehículos por parte de clientes externos.

El tema de la agencia Hyundai fue cerrándose aún más, el nivel de ventas no cubrían sus gastos, y esto ayudó a que la Corporación firmé la renovación de esta marca únicamente por un año más. En el caso de la agencia Cevallos se pudo unificar puestos para compartir gastos con otras agencias ya que las ventas desmejoraron notablemente.

Tabla 31 Resultados año 2021

AGENCIA	VOLKSWAGEN		CHEVROLET				HYUNDAI
	5 DE JUNIO	RIOBAMBA VW	AV. ATAHUALPA	RIOBAMBA	LATACUNGA	AV. CEVALLOS	HYUNDAI
INGRESOS	\$ 6,098,335.17	\$ 4,794,031.21	\$ 13,132,500.89	\$ 8,771,405.79	\$ 5,554,341.25	\$ 4,049,464.89	\$ 5,540,302.47
COSTO TOTAL	\$ 5,531,514.32	\$ 4,316,984.29	\$ 12,008,437.72	\$ 7,933,618.38	\$ 5,008,093.49	\$ 3,614,853.86	\$ 5,103,615.28
UTILIDAD BRUTA	\$ 566,820.85	\$ 477,046.92	\$ 1,124,063.17	\$ 837,787.41	\$ 546,247.76	\$ 434,611.03	\$ 436,687.19
GASTOS DE VENTAS	\$ 463,551.54	\$ 308,511.71	\$ 740,445.92	\$ 569,650.60	\$ 369,480.98	\$ 360,297.61	\$ 408,858.07
GASTO ADMINISTRATIVO	\$ 165,082.44	\$ 107,356.62	\$ 203,864.35	\$ 132,172.24	\$ 87,878.58	\$ 81,893.20	\$ 95,105.22
TOTAL GASTOS	\$ 628,633.98	\$ 415,868.33	\$ 944,310.27	\$ 701,822.84	\$ 457,359.56	\$ 442,190.81	\$ 503,963.29
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 61,813.13	\$ 61,178.59	\$ 179,752.90	\$ 135,964.57	\$ 88,888.20	\$ 7,579.78	\$ 67,276.10
OTROS INGRESOS	\$ 118,186.73	\$ 28,779.82	\$ 142,953.32	\$ 12,137.55	\$ 12,687.94	\$ 66,048.98	\$ 16,167.40
OTROS EGRESOS	\$ 122,564.98	\$ 83,190.68	\$ 194,616.21	\$ 94,588.00	\$ 46,503.77	\$ 80,779.23	\$ 100,547.87
UTILIDAD NETA ANT.IMP	\$ -66,191.38	\$ 6,767.73	\$ 128,090.01	\$ 53,514.12	\$ 55,072.37	\$ -22,310.03	\$ -151,656.57

Elaborado por: Núñez (2022)

Se registró una pérdida de \$151.656,57 en la agencia Hyundai, esta pérdida fue producto de la disminución de ventas, estrategias comerciales no competitivas, excesivo gasto administrativo, rotación de personal y sobre todo poca gestión administrativa de la agencia.

El año 2021 fue muy decisión para la vida de algunas agencias como por ejemplo Hyundai y también para poder empoderar la marca Volkswagen a nivel nacional, se logró ampliar la cobertura a la zona de Pichincha y Manta. Esto con el ánimo de poder posicionarse en estas Provincias con el paso de tiempo ya que en la ciudad de Quito existen algunas empresas competencia de la misma marca como Ecuawagen, Volkswagen Ecuador, entre otros.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente trabajo de investigación se ha podido estudiar sobre la importancia que el control financiero representa dentro de una organización. De esta manera, permite que la gestión financiera se dirija a la aplicación de métodos y modelos financieros que contribuyan a una correcta consecución de los procesos productivos.

5.1. Conclusiones

Como primer punto el autor estima que la empresa no manejó eficientemente sus costos y gastos operativos en cada una de las agencias estudiadas, ya que en periodos de reducción de ventas significativas, los gastos no se reducen. Por otro lado, el manejo del Pasivo Corriente tampoco fue acertado, la empresa prefirió adquirir obligaciones bancarias para apalancar sus operaciones en los períodos estudiados, asumiendo intereses que no representan menor valor frente al retorno de la inversión. Se pudo evidenciar también que, la empresa no estableció un adecuado control de flujo de efectivo. El comportamiento financiero de ASSA Automotores de la Sierra S.A. no ha sido del todo acertado, y una de las causas puede ser la fusión de empresas que se realizó en el año 2021, período en que se tuvo que asumir pérdidas de empresas hermanas. De esta manera, permitió mejorar ventajosamente la distribución de su capital e ingresos, pero no regresar a contar con los niveles de ventas de años anteriores.

Aplicando el modelo de Sprintgate resulta que las agencias analizadas son insolventes y esta insolvencia particularmente se debe a utilidades operacionales bajas que son la consecuencia de gastos operativos excesivamente altos, que no van acorde al ingreso de las agencias. Para el autor, medir la solvencia es evaluar la eficiencia financiera, considerando que es la optimización de recursos. En ese sentido, el autor concluye que al hacer un análisis de tendencias de los gastos que en su mayoría no han sido reducidos a pesar de una reducción de ventas, ha generado el resultado anteriormente descrito,

por lo tanto se estima una ineficiencia en el manejo financiero de las agencias estudiadas.

ASSA Automotores de la Sierra S.A. es considerada una empresa familiar ícono de la provincia del Tungurahua, es un referente importante para las nuevas generaciones de la ciudad, una empresa que ha sabido posicionarse en el mercado, no obstante, se pudo evidenciar que en los años estudiados uno de los problemas financieros fue la eficiencia, que guarda relación con la solvencia para poder cubrir con sus obligaciones y pagos adquiridos. Sin embargo, se pudo determinar también que la solvencia es fundamental para que una empresa sea eficiente ya que depende de factores financieros que brindan certeza de un manejo adecuado o inadecuado de las cuentas de la empresa.

5.2. Recomendaciones

Como recomendaciones después de haber realizado un análisis del comportamiento financiero de las principales agencias de la Corporación ASSA podemos destacar las siguientes:

Si bien es cierto la empresa en el año 2021 aumentó sus agencias con el ánimo de no desaparecerlas del mercado, pero no se analizaron los gastos que necesitan cada una de ellas para poder operar normalmente. Por ello, se debería unificar agencias con marcas segmentadas que compartan gastos y que se conviertan en zonas comerciales. Para un correcto manejo de las cuentas de la empresa, se debería implementar un centro de costos y gastos que permita identificar rubros que se podrían estar duplicando o aumentando, para poder disminuir esta cuenta que representa gran parte de los resultados. Además de ello, resulta relevante mencionar que una limitación importante fue la información sobre los gastos y su asignación, por lo que se recomienda también encontrar una distinta metodología de registros de los gastos. Que a más de ser una base para la toma de decisiones, pueden cambiar los resultados futuros de la corporación.

Determinar en base a resultados las agencias que realmente aporten económicamente y no mantenerlas por renombre de la marca o por diversidad, más bien enfocar

estrategias de ventas para las marcas que si rentabilizan a la empresa. Manejar indicadores financieros por agencias, para poder enfocar atención en las agencias que necesiten de apoyo y de recursos, los mismos que podrían asignarse de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de los modelos DEA y Springate. Es decir que, las agencias que obtuvieron resultados menores podrían por su diferencia reducir los recursos hasta llegar al límite, con el objeto de que no se afecte los resultados obtenidos. Esto se lo puede comparar también en el estudio que realizó García F, Marcuello C, y otros (1996) denominado Evaluación de la eficiencia en centros de atención primaria en la que destaca la minimización de recursos en base a la eficiencia obtenida.

Finalmente se recomienda que la gestión comercial, administrativa y financiera lleve un contexto armónico, en que la solvencia y la eficiencia guarden relación entre ellas y que estén orientadas a mejorar el nivel de ventas, las mismas que fueron un limitante el conocer a profundidad, ya que la gestión comercial de los años estudiados se manejaba individualmente por marca. Sin embargo, se pudo palpar que desde el año 2019 no estuvo enfocada en fidelizar a los clientes, más bien se enfocó en los cumplimientos netamente mensuales. ASSA, ha logrado establecer procesos comerciales envidiables a nivel local y nacional, no obstante, es importante enfatizar el análisis financiero que amerita sus cuentas; sus rubros de ingresos, egresos, activos, pasivos y patrimonio son sumamente altos, por ello es de suma importancia el contar con métodos que respalden la inversión que realizan los accionistas para que en un futuro no lejano se convierta nuevamente en una empresa solvente y eficiente, que genere rentabilidad acorde a la inversión y que se destaque no solo por sus ventas si no por su manejo financiero adecuado.

BIBLIOGRAFÍA

- Afriat, S. (1972). Efficiency Estimation of Production Functions. *International Economic Review*, 568 -596.
- Alvarez, R. B. (2013). Estructura y recomposición de la industria automotriz mundial.Oportunidades y Perspectivas para México. *Journal of Economic Literature*.
- Anzola, P. (2015). La generación de valor a partir de innovaciones organizativas. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*.
- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (2022). *Establecimientos*. Retrieved from <https://www.aeade.net/>
- Asociación Argentina de Economía Política. (2021). *Anuales de la Asociación Argentina de Economía Política*. Argentina. Retrieved from www.biblioeco.unsa.edu.ar
- Blasco, V. C. (2006). *Evaluación de la eficiencia mediante el análisis envolvente de datos*. Valencia.
- Balseiro, H. (2021). Análisis de Eficiencia financiera de las empresas cotizantes en el mercado accionario colombiano
- Caralisa, C. (2007). Importancia y concepto del posicionamiento. *Perspectivas*.
- Charnes, A., Cooper, W., & Rhores, E. (1978). *Measuring the efficiency of decision making units*. Holland: North-Holland Publishing Company.
- Cuevas, L. R. (2006). *10 Pasos para aumentar su rentabilidad*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S.A.
- De La Hoz, E. J. (2014). Evaluación del comportamiento de los indicadores de productividad y rentabilidad financiera del sector petróleo y gas en Colombia mediante el análisis discriminante. *Contaduría y Administración*.
- Fama, E., & Jensen, M. (1983). Agency Problems and Residual Claims. . *The Journal of Law & Economics*, 327 - 349.
- Gaytán, J. (2015). Mercados y Negocios. *Indicadores Financieros y Económicos*, 81.
- Hernangómez, J., Martín, V., & Martín, N. (2008). *Implicaciones de la organización interna sobre la Eficiencia*.
- Imicela Carrión, R. D. (2019). Los Indicadores Financieros y el impacto en la insolvencia de las empresas. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.

- Johnes, J. (2005). Efficiency and productivity change in the English education sector from 1996/97 to 2004/05. *Economics of Education Review* N°25.
- Lira, C., & Landeros, M. (2015). Esparcimiento, Negocios, Estudio y Mercado,. *Administración & Finanzas*, 291.
- Martín, F. d. (2007). *Análisis de Eficiencia de los Departamentos Universitarios*. Madrid: DIKYNSON.
- Martínez, M., & Gamboa, J. (2022). Los Efectos Postpandemia en el Sector Automotriz de la Zona 3 del Ecuador. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*.
- Maudos, J., Pastor, J. M., & Serrano, L. (1998). Convergencia en las regiones españolas: cambio técnico, eficiencia y productividad. *Revista Española de Economía*.
- Mur , J., & Vilardell, M. (2004). Efectividad comercial de la industria farmacéutica. Rentabilidad para la industria y valor para los clientes. *Health and Life Science Accenture*.
- Nava, R., & Marbelis, A. (2009). Análisis Financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 607.
- Pinacho, V., & Aurea, J. (2015). Impacto de la gestion financiera en la rentabilidad empresarial. *Revista de Adimistración y Finanzas*, 283.
- Saca, M. E. (2020). *Incidencia del capital de Trabajo y su rentabilida en el Ecuador*: Universidad de Portoviejo, Manabí.
- Schuschny, A. R. (2007). *El método DEA y su aplicación al estudio del sector energético y las emisiones de CO2 en América Latina y el Caribe*. Chile: CEPAL - serie E estudios estadísticos y prospectivos.
- Superintendencia de Compañías. (2022). *Ranking Empresarial - Provincia de Tungurahua*. Retrieved from www.supercias.gob.ec
- Tudela, H. E. (2014). *Una aproximación a la teorica de la Deserción*. Perú: Revista Digital en Investigación en Docencia Universitaria.