



**FACULTAD DE POSTGRADOS**

**MAESTRÍA EN FINANZAS CON MENCIÓN EN MERCADO DE VALORES Y  
BANCA**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

**“ANÁLISIS DEL IMPACTO FINANCIERO DE LA EMPRESA CONTINENTAL  
TIRE ANDINA S.A. DENTRO DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA COMO  
CONSECUENCIA DE LA EMERGENCIA SANITARIA POR COVID-19”.**

**Profesor  
Stefany León**

**Autor  
Juan Fernando Hidalgo**

**2021**

## RESUMEN

Este trabajo de titulación tiene por objeto “Determinar cuáles son los factores que incidieron en el impacto financiero de la empresa Continental Tire Andina S.A., dentro de la industria manufacturera como consecuencia de la emergencia sanitaria por Covid-19”, para este propósito se ha realizado el análisis de la situación financiera actual y proyectada, evidenciando que en el año 2020 la empresa presentó pérdidas de USD 4,1 millones, debido a la crisis sanitaria que afectó a un alto porcentaje de ramas de la actividad económica, principalmente a la de neumáticos, debido a la restricción de la circulación vehicular por varios períodos durante el año de la pandemia. Sin embargo, con la estrategia que aplicará la empresa, a partir del año 2021, se evidencia una recuperación de los niveles de ventas dando como resultado una utilidad de USD 0,5 millones, el que va incrementando hasta el año 2025 que se proyecta en USD 3,9 millones. Continental Tire Andina S.A., deberá aplicar para los siguientes períodos una estrategia de incremento de la producción de neumáticos, utilizando en un mayor porcentaje su capacidad instalada que al momento se encuentra en 62%. Deberá aplicar una estrategia para el aumento de las ventas y expansión en Estados Unidos, países de la región andina y a otros mercados a nivel internacional.

## **ABSTRACT**

The investigation purpose is to “Determine what are the factors that an impact has on the financial impact of the company Continental Tire Andina SA, within the manufacturing industry as a result of the health emergency caused by Covid-19”. The analysis of the current and projected financial situation, showing that in 2020 the company presented losses of USD 4.1 million. Due to the health crisis that affected a high percentage of branches of economic activity, mainly tires, because of the restriction of vehicular circulation for various periods during the pandemic year. However, with the strategy that the company will apply starting in 2021, a recovery in sales levels is evidenced resulting in a profit of USD 0.5 million. The same that is increasing until the year 2025 is projected at USD 3.9 million. Continental Tire Andina S.A., will have to apply for the following years a strategic growth for tire production. Using a higher percentage of its capacity installed that is 62% at the moment. It should be applied a strategy to increase sales and expansion in the United States, countries in the Andean region, and other markets internationally.

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

### CONTENIDO

1. RESUMEN .....	2
2. ABSTRACT .....	3
3. INTRODUCCIÓN .....	7
4. REVISIÓN DE LITERATURA.....	9
5. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	17
6. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	17
7. OBJETIVO GENERAL .....	22
8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
9. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA .....	23
10. RESULTADOS.....	29
Indicadores Financieros con proyección hasta 2025 de la empresa	
Continental Tire Andina S.A:.....	40
Indicadores de Liquidez .....	40
Índice de Endeudamiento o Solvencia .....	41
Índices de Rentabilidad.....	43
11. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	48
12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	56
13. Referencias .....	59
14. ANEXOS .....	60

## ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1: Ventas de las empresas a nivel nacional. A precios corrientes
- Tabla 2: Continental Tire Andina S.A. Proyección del Balance General
- Tabla 3: Continental Tire Andina S.A. Proyección Estado de Resultados CON alternativa de incremento en las ventas
- Tabla 4: Continental Tire Andina S.A. Proyección de Costos
- Tabla 5: Continental Tire Andina S.A. Proyección de Gastos
- Tabla 6: Continental Tire Andina S.A. Proyección Estado de Resultados SIN estrategia
- Tabla 7: Continental Tire Andina S.A. Balance General.
- Tabla 8: Continental Tire Andina S.A. Estado de Pérdidas y Ganancias
- Tabla 9: Continental Tire Andina S.A. Estados de situación
- Tabla 10: Continental Tire Andina S.A. Estado de Pérdidas y Ganancias
- Tabla 11: Índices EBITDA y EBIT. Proyección CON estrategia
- Tabla 12: Índices EBITDA y EBIT. Proyección SIN estrategia
- Tabla 13: Índices Financieros. Continental Tire Andina S.A. Período 2018 – 2025
- Tabla 14: Venta de autos a nivel nacional. En número y variación %. Período 2019 – 2021
- Tabla 15: Proyección de Ventas y Estado de Resultados. Continental Tire Andina S.A. Período 2020 – 2025
- Tabla 16: Continental Tire Andina S.A. Estados de situación
- Tabla 17: Continental Tire Andina S.A. Estado de Pérdidas y Ganancias
- Tabla 18: Continental Tire Andina S.A. Supuestos. Estado de Resultados, Ventas
- Tabla 19: Continental Tire Andina S.A. Supuestos. Estado de Costos
- Tabla 20: Continental Tire Andina S.A. Supuestos. Detalle de Gastos

## ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1: Producto Interno Bruto. Variación %

Gráfico 2: Participación % del VAB de la Industria en el PIB. Año 2020.

Gráfico 3: Variación % VAB industria Manufacturera vs PIB. Años 2011- 2020.  
Previsión 2021 (a precios constantes, año base 2007).

Gráfico 4: Número de autos vendidos y Variación %. Años 2011- 2020

Gráfico 5: Número de motos vendidas y Variación %. Años 2011- 2020

Gráfico 6: Importación de neumáticos y Variación %. Años 2011- 2020

Gráfico 7: Participación % de las empresas a nivel nacional. Año 2019

Gráfico 8: Continental Tire Andina S.A. Proyección Ventas CON estrategia

Gráfico 9: Continental Tire Andina S.A. Proyección Utilidad Neta

Gráfico 10: Continental Tire Andina S.A. Proyección Ventas SIN estrategia

Gráfico 11: Índice de Liquidez. Período 2017 – 2025

Gráfico 12: Índices de Endeudamiento de Activo y Patrimonial. Período 2017 – 2025

Gráfico 13: Índices de Apalancamiento. Período 2017 – 2025

Gráfico 14: Índices de Rentabilidad del Activo y del Patrimonio. Período 2018 – 2025

## INTRODUCCIÓN

La crisis del COVID-19, ha visibilizado le la fragilidad de la economía ecuatoriana, así como la vulnerabilidad de los sistemas sociales y de salud. El comportamiento económico del Ecuador ya venía con problemas años atrás, debido entre otros aspectos, a la reducción del valor del barril de crudo, reducción de la producción de crudo y a un elevado endeudamiento<sup>1</sup> (BCE, 2021). La pandemia del año 2020 agravó el panorama económico<sup>2</sup>. Muchas empresas cerraron sus puertas debido principalmente a la contracción de la demanda de bienes y servicios.

En el presente proyecto se realiza el análisis de la empresa Continental Tire Andina S.A., la misma que se instituyó mediante escritura pública en el cantón Cuenca en Julio 1955, inscrito en Registro Mercantil del mismo cantón con el número 23, el día 16 de agosto de 1955. La empresa cambió su nombre de Ecuatoriana del Caucho S.A. a Continental Tire Andina S.A. mediante escritura pública otorgada el 19 de abril de 2010 en la Notaría Segunda del cantón Cuenca e inscrita en el Registro Mercantil en junio de 2010.

La línea Principal de la empresa es la “Fabricación de llantas y artículos conexos; podrá también instalar o explotar otras industrias o hacer inversiones en otras empresas y formar parte de otras compañías, así como celebrar toda clase de actos o contratos, inclusive relativos a bienes raíces” (CONTINENTAL, 2021).

Continental, es parte del grupo Continental AG de Alemania, anteriormente conocida como ERCO.

Continental Tire Andina S.A., es de procedencia ecuatoriana, productora y comercializadora de neumáticos para vehículos, maneja 2 líneas de productos que representan mercados importantes a nivel nacional e internacional:

---

<sup>1</sup> 57,4% del PIB a abril 2021

<sup>2</sup> En Decreto Presidencial No 1017, de 16/03/2020, anuncia el estado de emergencia sanitaria en el Sistema de Salud de Ecuador, debido a la pandemia de COVID-19..

- PLT – Passenger and Light Truck Tires: neumáticos para vehículos livianos, SUVs, automóviles, camioneta, van, station wagon, etc.
- CVT – Commercial Vehicle Tires: neumáticos para vehículos comerciales, buses, camiones, tracto mulas, volquetas, trailers, entre otros.

El proceso de fabricación de las llantas requiere alrededor de 168 materias primas, de las cuales el 94.7% son importadas. La disponibilidad de los volúmenes de materiales para la producción en todas las plantas de la empresa está siempre disponible ya que Continental Tire Andina S.A., es parte del Grupo Continental.

La materia prima importada proviene de diferentes países del mundo y representa aproximadamente el 70%, mientras que la diferencia corresponde a producto nacional específicamente el caucho natural.

La elaboración física y comercialización de los neumáticos en la propia planta es su valor agregado. (CONTINENTAL, 2021).

El objeto de este trabajo es “Determinar cuáles son los factores que incidieron en el impacto financiero de la empresa Continental Tire Andina S.A., dentro de la industria manufacturera como consecuencia de la emergencia sanitaria por Covid-19”. El cuerpo del documento se estructura en primer lugar con la revisión de la literatura relacionada, continuando con la identificación del objeto de estudio y planteamiento del problema, sigue la propuesta y justificación de alternativas de solución, detalle de la metodología, propuesta de solución al problema identificado y finalmente las conclusiones y recomendaciones.



## REVISIÓN DE LITERATURA

El entorno económico nacional es vulnerable frente a los shocks externos así como internos, al adoptar el esquema de dolarización a principios del año 2000. Es preciso el análisis del entorno internacional, el mismo que al igual que la economía nacional también han sido afectados por la emergencia sanitaria del COVID-19, evidenciando en 2020 una caída del Producto Interno Bruto, PIB a nivel mundial de -3,5%, así también una caída del desempeño económico a nivel de Latinoamérica en -7,4% y de la economía estadounidense en -3,4%. (FMI, 2021)

En este contexto, es necesario empezar con el análisis del comportamiento de la coyuntura económica. La producción<sup>3</sup> del Ecuador en 2020, registró una caída de -7,8% (USD 66.308 millones)<sup>4</sup> (BCE, 2021), este desempeño se explica por: caída del nivel de las importaciones en -7,9%, así como de la Formación Bruta de Capital Fijo, FBKF en -11,9%, como consecuencia del desplome de los niveles de inversión pública y privada; caída del Consumo Privado en -7,0%, las exportaciones decrecieron en -2,1% debido a la reducción de las exportaciones de crudo. El Gasto del Gobierno cayó en -6,1%, debido a la disminución de los sueldos y salarios, y la adquisición de bienes y servicios<sup>5</sup> (BCE, 2021).

El Banco Central del Ecuador, BCE prevé para el año 2021 un incremento del PIB en el orden de 2,8%<sup>6</sup>. Según el Fondo Monetario Internacional, FMI y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, prevén un crecimiento productivo del Ecuador en el orden de 2,5%<sup>7</sup> y 1%<sup>8</sup> respectivamente, uno de los más bajos crecimientos respecto al resto de países de América Latina<sup>9</sup> (FMI, CEPAL, 2021).

---

<sup>3</sup> Producto Interno Bruto.

<sup>4</sup> Cuentas Nacionales Trimestrales en valores constantes

<sup>5</sup> El 19 de mayo de 2020, se dispuso una disminución de la jornada de trabajo en dos horas para las instituciones públicas, equivalente a una reducción en el sueldo en el orden de 16,6% y en el caso del sector de Educación de 8,33%, equivalente a la disminución de una hora al día. Quedaba exento los trabajadores del sector de Salud y la Fuerza pública. El período que regía para esta disposición fue de seis meses, los mismos que podían ser renovados por igual período.

<sup>6</sup> Previsiones económicas

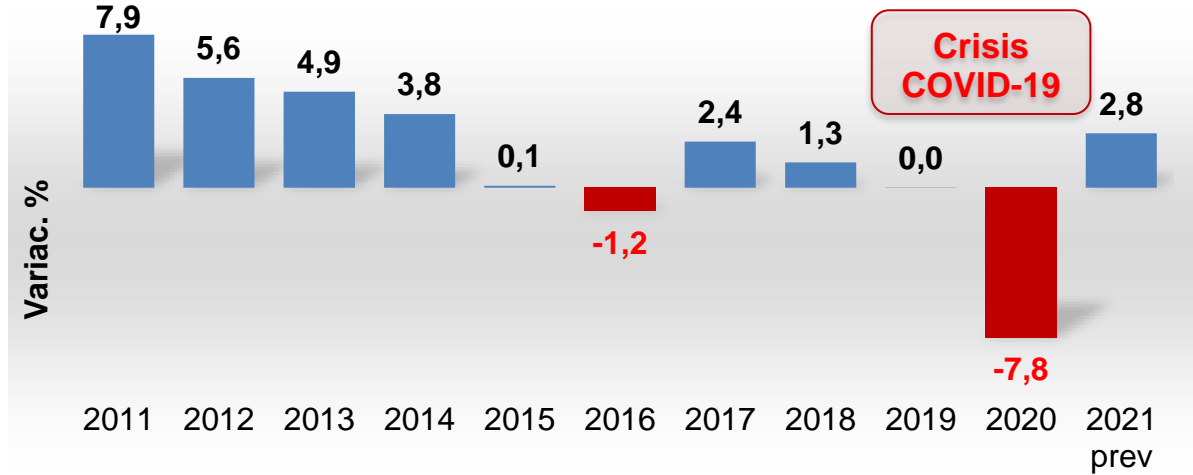
<sup>7</sup> World Economic Outlook

<sup>8</sup> América Latina y el Caribe Previsiones de crecimiento económico 2020-2021

<sup>9</sup> Argentina crecerá 5,8%, México 5%, y Perú, 8,5%

Gráfico 1: Producto Interno Bruto

Tasa de variación %



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Propia

Nota: precios constantes, año base 2007

Las condiciones macroeconómicas han incidido en las expectativas de los consumidores, las cuales se han traducido en caídas de los niveles de demanda.

El desarrollo productivo es indispensable para el crecimiento económico nacional, de ahí que buena parte de las estrategias y acciones deben ser orientadas hacia el crecimiento productivo y promoción de la competitividad de los diferentes sectores económicos.

Los problemas económicos del Ecuador ya venían siendo evidentes hace algunos años, ocasionados principalmente por la dependencia en un alto porcentaje de los ingresos provenientes de las exportaciones petroleras, los que presentaron un desplome de los precios, así como una caída de la producción de este commodity, cuyo Valor Agregado Bruto, VAB representa alrededor del 9% del PIB en los últimos años<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Cuentas Nacionales Trimestrales

La crisis de COVID-19, acentuó la desigualdad en el país, los sectores de manufactura, turismo, hotelero, inmobiliario, construcción, comercio, restaurantes, transporte, enseñanza, entre otros, fueron los más afectados, debido a que requieren en su mayoría presencia física para ejecutarlos.

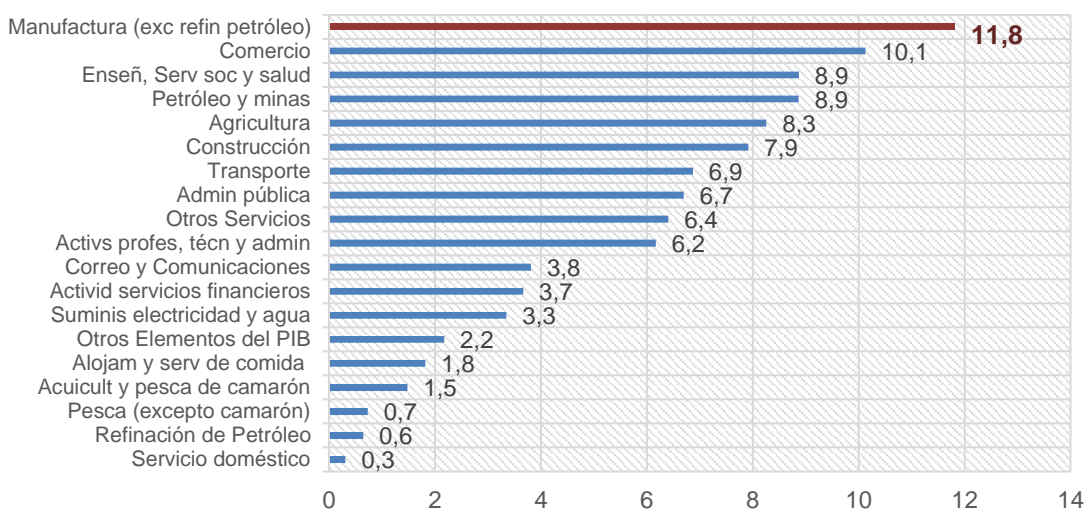
Un elemento clave para la implementación del plan de una empresa comprende la estrategia financiera. Usar eficientemente y con inteligencia el recurso económico de la empresa con la finalidad de extraer el mayor beneficio. Las empresas deberán ser más competitivas, propiciando la innovación. Es evidente que la economía se está reestructurando y el sector privado es el actor principal en esta nueva era.

Al analizar la participación porcentual del Valor Agregado Bruto, VAB de las Industrias respecto al PIB, se evidencia que la industria manufacturera encabeza la lista con 11,8%, seguido de la rama de Comercio con 10,1%, Servicios de Enseñanza, Sociales y Salud con 8,9%, Petróleo y minas 8,9%, Agricultura 8,3%, Construcción 7,9%, Transporte 6,9%, Administración Pública 6,7%, Otros Servicios 6,4%, Actividades profesionales 6,2; estas ramas de actividad económica en conjunto representan el 82% del PIB<sup>11</sup> (BCE, 2021).

Gráfico 2: Participación % del VAB respecto al PIB  
A 2020 (a precios constantes, año base 2007).

---

<sup>11</sup> Cuentas Nacionales Trimestrales. Banco Central del Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador

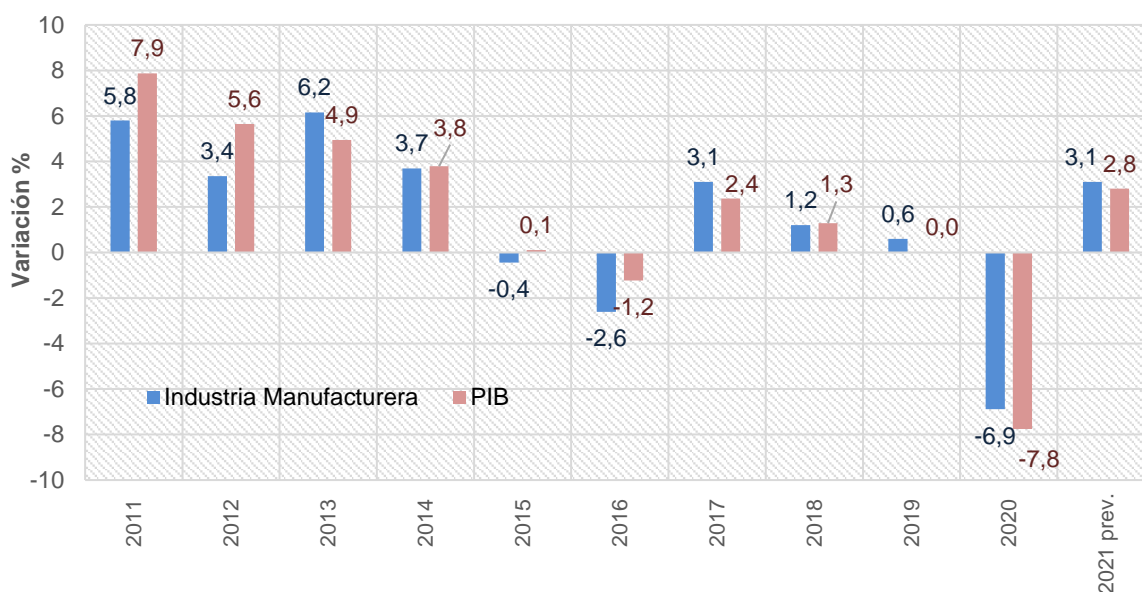
Elaboración: Propia

El comportamiento del VAB de la rama de actividad de la manufacturera sigue la misma tendencia que la variación del Producto Interno Bruto, PIB.

Para 2021, el Banco Central del Ecuador, BCE proyecta una recuperación de la industria manufacturera en el orden de 3,1%, frente a la caída del -6,9% en el año 2020.

Gráfico 3: Variación % VAB industria Manufacturera vs PIB

Años 2011- 2020. Prev. 2021 (a precios constantes, año base 2007).



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Propia

La industria manufacturera engloba entre otras a la industria de “Fabricación de productos de caucho”, cuya participación porcentual es 4,2% y para el año 2021 se prevé un crecimiento en el orden de 2,5%, frente a la caída evidenciada en 2020 de -1,0%<sup>12</sup>. (BCE, 2021). Dentro esta industria se encuentra la empresa Continental Tire S.A.

La empresa Continental, tiene operaciones en Ecuador y 6 países: Colombia, Estados Unidos de América, Venezuela, Bolivia, Chile y Perú, habiendo también exportado sus productos en menor porcentaje a Canadá y Alemania. Esta empresa, atiende también la demanda para reposición, equipo original y exportaciones.

El Grupo Continental se divide en el Grupo Automotivo y Rubber, y contempla cinco subdivisiones:

- Chassis & Safety, se centra en la tecnología para vehículos más moderna para la seguridad pasiva y activa.
- Powertrain representa la innovación y eficiencia en los sistemas de tren automotriz.
- Interior combina todas las actividades relacionadas con la gestión de información del vehículo.
- Neumáticos: ofrecen el mejor modelo para cada uso— desde turismos, furgonetas, camiones y autobuses a vehículos de construcción, vehículos especiales, bicicletas o motocicletas. Los neumáticos Continental cuentan con una excelente transmisión de fuerzas, y son extremadamente seguros en todas las condiciones meteorológicas.
- ContiTech desarrolla y produce partes funcionales, componentes y sistemas para la industria de la automoción y para otras industrias.

---

<sup>12</sup> A precios constantes de 2007

(CONTINENTAL, 2021)

#### Grupo Rubber (Caucho)

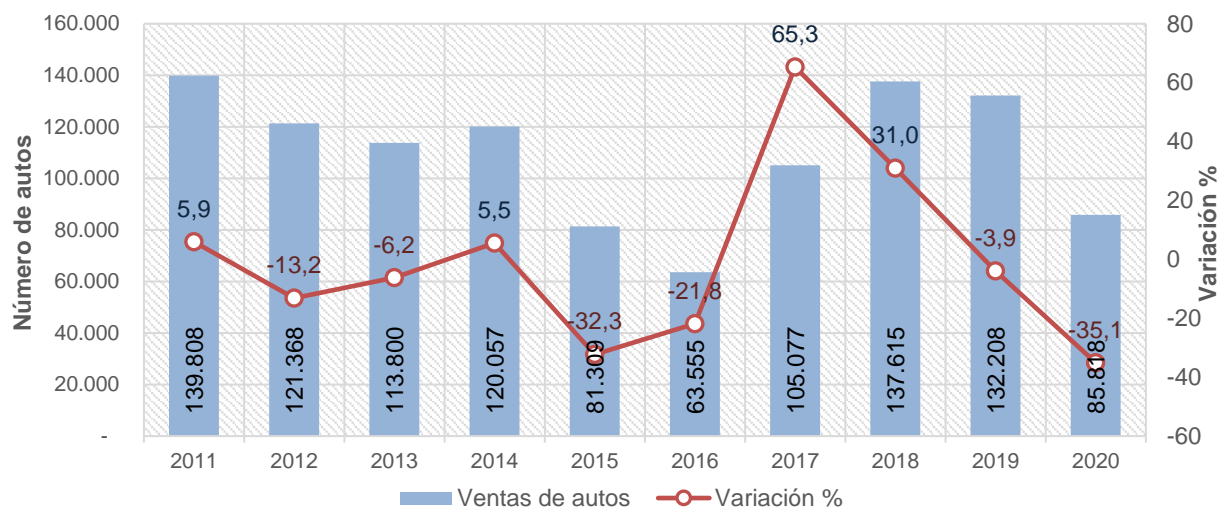
- Neumáticos de automóvil / 4x4 / Van
- Neumáticos de motocicletas
- Neumáticos de bicicletas
- Neumáticos de buses y transporte de carga
- Neumáticos especiales
- ContiTech

Para el segmento de vehículos livianos, la empresa Continental en el Ecuador, cuenta con una de las más grandes redes de comercialización de neumáticos del grupo, en total son alrededor de 80 locales de Erco Tires.

Para el segmento de vehículos pesados existen 12 Conti Truck Centers que ofrecen el servicio de reencauche con labrado original ContiTread, al que se suma los servicios con unidades móviles y seguimiento llamados ContiLife Cycle. La Política de Ventas de la empresa incluye facilidades para los clientes, como el otorgamiento de crédito.

Durante los últimos años el sector automotriz ha visto afectado el nivel de unidades vendidas, y principalmente en 2020 por la presencia de la pandemia del Covid-19 que registró una caída de -35,1% respecto al año 2019, al pasar de 132.208 a 85.818 unidades vendidas entre 2019 y 2020 respectivamente. A pesar de la recuperación de las ventas de los años 2018 (137.615 unidades) y 2019 (132.208 unidades), éstas no logran recuperar los niveles alcanzados en 2011 (139.808 unidades). (AEADE, 2021)

Gráfico 4: Número de autos vendidos y Variación %  
Años 2011- 2020

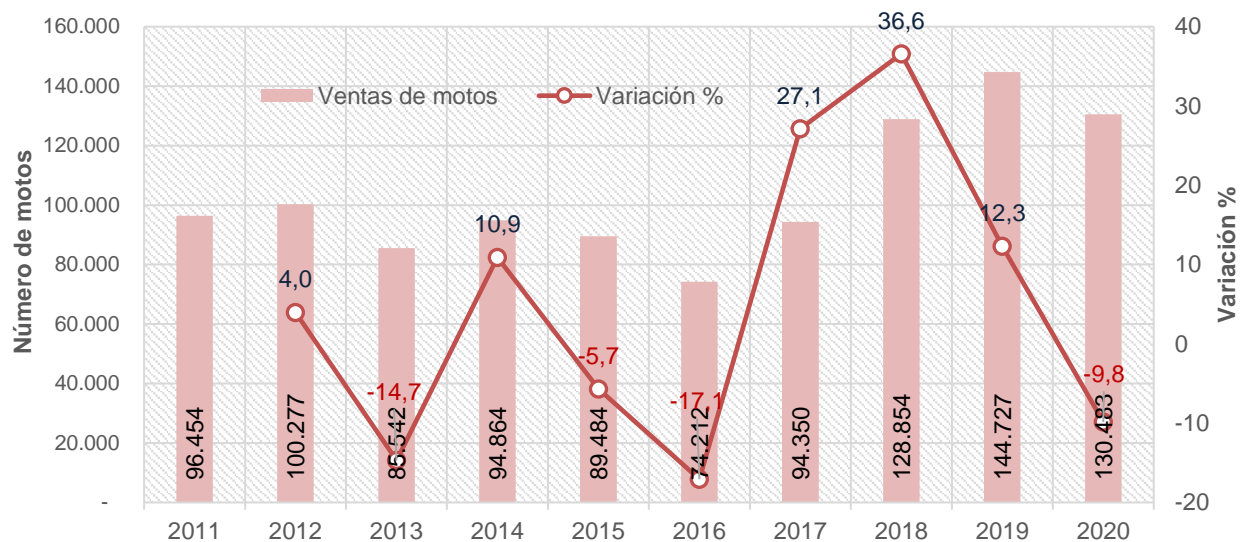


Fuente: AEADE

Elaboración: Propia

El parque motorizado, sin embargo, ha presentado crecimiento en el número de unidades vendidas durante los últimos años, a pesar de que en el año 2020 registró una caída -9,8% equivalente a 130.483 unidades, estas son superiores a las unidades vendidas durante los últimos 10 años.

Gráfico 5: Número de motos vendidas y Variación %  
Años 2011- 2020

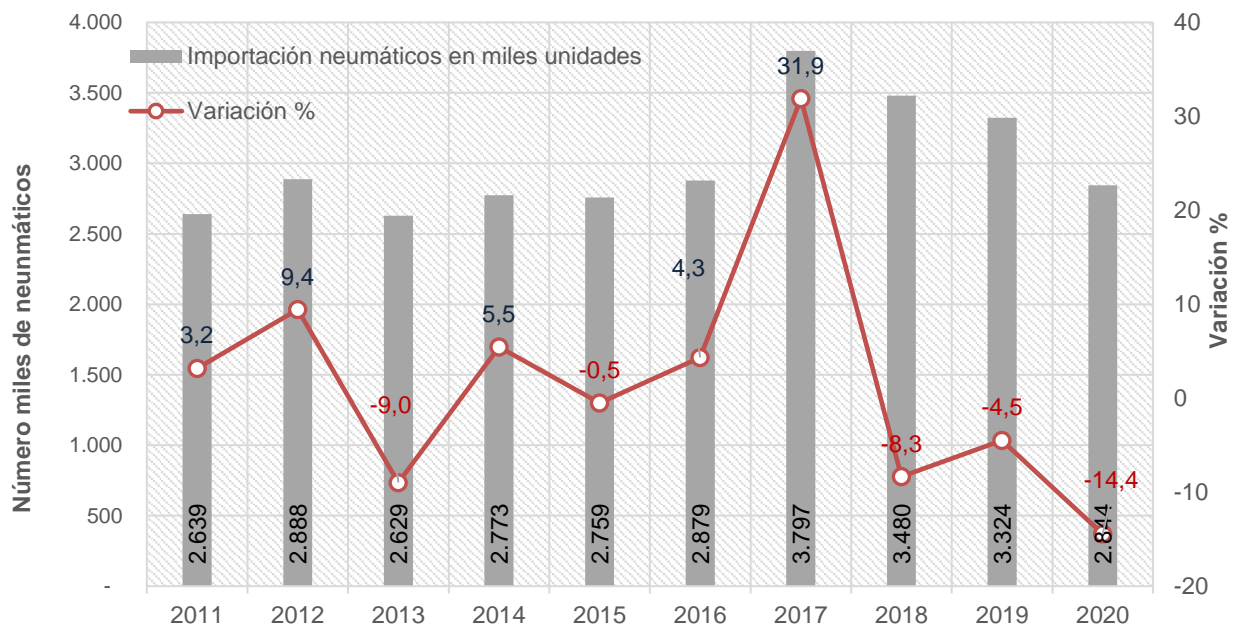


Fuente: AEADE

Elaboración: Propia

En 2020 las compras externas de neumáticos presentaron una reducción de -14,4% al pasar de 3.324 miles a 2.844 miles de unidades entre 2019 y 2020 respectivamente.

Gráfico 6: Importación de neumáticos y Variación %  
Años 2011- 2020



Fuente: AEADE

Elaboración: Propia

Considerando el comportamiento de los activos de la empresa, a nivel nacional en el año 2020, ésta se encuentra en la posición 104 respecto a las empresas más grandes a nivel nacional, y en la posición 30 respecto al grupo de las empresas de la industria manufacturera del Ecuador<sup>13</sup>. (SUPER.CÍAS., 2021).

La empresa realizó inversiones de USD 5'473.465 durante los 3 últimos años, las mismas que están orientadas a la diversificación del portafolio de productos, ya que se proyecta incrementar las unidades de venta a Estados Unidos y este mercado tiene requerimientos específicos para los productos de la empresa.

<sup>13</sup> Información societaria de la Superintendencia de Compañías



Los ingresos de la empresa en 2019 registraron USD 142 millones, presentando una reducción de 10.84% respecto a 2018 y al año 2020 registraron USD 108 millones. Las utilidades netas fueron USD 299 en 2019, reportando una caída de 85% respecto al año anterior. En 2020 registró una pérdida de USD 4 millones (CONTINENTAL, 2021).

## **IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

Determinación de los factores que incidieron en el impacto financiero de la empresa Continental Tire Andina S.A., dentro de la industria manufacturera como consecuencia de la emergencia sanitaria por Covid-19.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Un alto porcentaje de las empresas de la industria manufacturera del Ecuador y particularmente la empresa Continental Tire Andina S. A., han sido afectadas financieramente como consecuencia de la pandemia por Covid-19. La rentabilidad del activo ROA y rentabilidad del Patrimonio ROE se han visto gravemente afectados por la caída de los niveles de ventas de la empresa, agrava esta situación la caída del resultado operativo EBITDA y de explotación EBIT.

En el caso de continuar la presencia del virus y consecuente emergencia, pocas empresas del sector manufacturero podrán permanecer activas financieramente.

La crisis de COVID-19, acentuó la desigualdad en el país, los sectores de turismo, hotelero, inmobiliario, construcción, comercio, manufactura, restaurantes, transporte, enseñanza, entre otros, fueron los más afectados, debido a que requieren en su mayoría presencia física para ejecutarlos.

La brecha entre quienes tienen y no tienen acceso a los medios tecnológicos, se ha ampliado, la pandemia ha acelerado el trabajo y el aprendizaje a distancia.

Las empresas deberán ser más competitivas, propiciando la innovación. Es evidente que la economía se está reestructurando y el sector privado es el actor principal en esta nueva era.

De acuerdo a las estadísticas publicadas por el Instituto Nacional de Estadística y Censos en 2019<sup>14</sup> el total de empresas a nivel nacional registró 882.766, de las cuales el 99,51% corresponde a Microempresas, Pequeñas y Medianas empresas Mipymes<sup>15</sup>, y el 0,49% a Grandes empresas<sup>16</sup> (INEC, 2021).

Por sector económico, en el año 2019, el sector de Servicios representan el 44,5% del total, las empresas del sector de Comercio representan el 33,9%, las del sector Agrícola participan con el 9,5%, las del sector Manufacturero presentan una participación del 8,4%, las del sector de la Construcción participan con el 3,3% y la participación de las empresas de la rama de actividad de Explotación de Minas y Canteras fue 0,2%<sup>17</sup>.

Las plazas de empleo que las empresas generaron en 2019 fueron alrededor de 3 millones, de los cuales 1,8 millones fueron hombres y 1,2 millones corresponden a empleo de mujeres. Las grandes empresas generaron el 39,5% del total de empleos, seguido por las microempresas con el 24,9%, pequeña empresa, 18,3% y la mediana empresa con 17,2%<sup>18</sup>.

En el sector de los Servicios, las empresas generaron el mayor porcentaje de empleo (56%), seguido del sector de Comercio con el 18,3% y las empresas de la industria Manufacturera con el 12,8%, la diferencia en generación de empleos,

---

<sup>14</sup> última información disponible

<sup>15</sup> Micro empresa, ventas anuales, equivalentes a menor o igual a 100.000, personal ocupado de 1 a 9. Pequeña empresa volumen de ventas con periodicidad anual de 100.001 a 1'000.000, personal ocupado de 10 a 49. Mediana empresa "A" ventas anuales de 1'000.001 a 2'000.000, personas ocupadas de 50 a 99. Mediana empresa "B" ventas anuales De 2'000.001 a 5'000.000, personas ocupadas de 100 a 199.

<sup>16</sup> Ventas con periodicidad anual de 5'000.001 en adelante, personas ocupadas de 200 en adelante.

<sup>17</sup> INEC

<sup>18</sup> Estadísticas

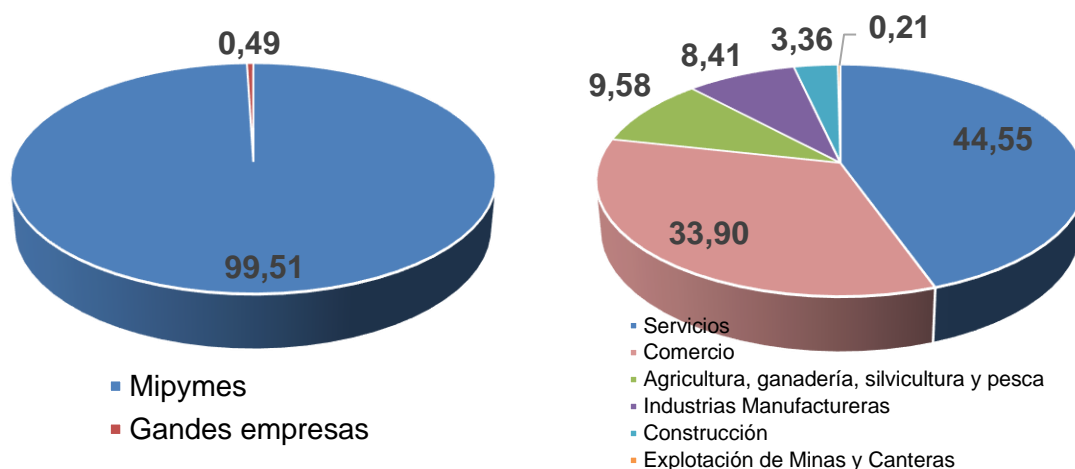
se encuentran en las ramas de actividad económica de la Agricultura, Construcción y Explotación de Minas y Canteras, con 7,7%, 3,9% y 1,2% respectivamente<sup>19</sup>.

Gráfico 7: Participación % de las empresas a nivel nacional

Año 2019

En el total del tejido empresarial

Por sector económico



Fuente: INEC

Elaboración: Propia

Las ventas totales en 2019<sup>20</sup> fueron USD 169.450 millones, a pesar de haber presentado una reducción de -0,9% respecto a 2018, las exportaciones incrementaron en 3,2%<sup>21</sup>. Las empresas del sector del Comercio participaron en las ventas totales con el 37,2%, seguido del sector de Servicios con 25,2% y la industria Manufacturera con una participación de 20,9% (INEC, 2021).

Tabla 1: Ventas de las empresas a nivel nacional

A precios corrientes

<sup>19</sup> Estadísticas

<sup>20</sup> A precios corrientes, última información disponible

<sup>21</sup> Ventas totales que las empresas del universo DIEE registraron en su declaración al SRI en 2009 - 2019.

<b>Año</b>	<b>Ventas Totales*</b>	<b>Variac. %</b>	<b>Ventas nacionales</b>	<b>Variac. %</b>	<b>Exportac.</b>	<b>Variac. %</b>
2009	98.773,1		82.960,7		15.812,4	
2010	112.234,9	13,6	93.314,0	12,5	18.920,9	19,7
2011	133.314,0	18,8	111.082,5	19,0	22.231,6	17,5
2012	147.492,2	10,6	124.246,6	11,9	23.245,6	4,6
2013	161.268,3	9,3	137.107,9	10,4	24.160,4	3,9
2014	173.274,8	7,4	148.434,6	8,3	24.840,1	2,8
2015	160.789,5	-7,2	142.959,2	-3,7	17.830,3	-28,2
2016	149.426,4	-7,1	132.304,9	-7,5	17.121,5	-4,0
2017	160.157,1	7,2	141.262,4	6,8	18.894,7	10,4
2018	170.955,1	6,7	149.571,5	5,9	21.383,6	13,2
2019	169.450,5	-0,9	147.391,2	-1,5	22.059,3	3,2

Fuente: INEC

Elaboración: Propia

La importancia del tejido empresarial a nivel nacional, es clave para la reactivación económica, por lo que las consecuencias generadas por la pandemia de COVID-19 debe ser considerado como una oportunidad para canalizar el apoyo técnico y financiero y propiciar un incremento de la productividad y competitividad de la industria, reactivar las vocaciones y cadenas productivas de cada zona del país, garantizando el ambiente apropiado para la generación de empleo de calidad y sostenible, incentivo a la investigación en la que tendrían una participación activa los centros de educación superior, así como proyectos de Formación dual y propiciar la inversión en proyectos industriales y tecnológicos, así como en los demás sectores económicos, incentivando el consumo de lo nuestro y la oferta exportable (PALACIOS, 2020)

Se ha realizado proyecciones de los estados financieros de Continental Tire Andina S.A., considerando que la empresa continúa operando con normalidad. Los parámetros para la proyección se realizaron en base al comportamiento histórico, así también se ha tomado en cuenta el comportamiento del entorno económico. Cualquier cambio producido en el entorno puede generar variaciones en las proyecciones contemplada

Continental Tire Andina S.A., desde hace cinco años comercializa neumáticos a Estados Unidos, resultando un mercado atractivo que ha incrementado en los últimos años, es así que en el año 2020 la empresa exportó 305 mil neumáticos, equivalente a un aumento de 12,9% respecto a 2019 que se vendieron 270 mil neumáticos a dicho mercado<sup>22</sup>.

En el año 2020 la empresa presentó pérdidas de USD 4,1 millones, debido a la crisis sanitaria que afectó a un alto porcentaje de ramas de la actividad económica, principalmente a la de neumáticos, debido a la restricción de la circulación vehicular por varios períodos durante el año de la pandemia.

El incremento en las ventas al mercado norteamericano evitó que la empresa presente problemas más graves en la facturación en el año de emergencia sanitaria. A pesar de esta situación, los ingresos de la empresa cayeron en -23,7% en 2020.

Para el año 2021 la empresa proyecta incrementar sus exportaciones de neumáticos, y utilizar en un mayor porcentaje su capacidad instalada, la misma que al momento produce 2,15 millones de neumáticos, y cuenta con un 38% que no está operativa, es decir tiene capacidad de expandir su producción y crecer hacia afuera.

La línea de neumáticos para el segmento de vehículos pesados presentó un mejor desempeño en 2020 en comparación a los autos livianos, se espera un incremento del 16% al 18% de las ventas de vehículos livianos en 2021, equivalente a 18 mil unidades<sup>23</sup>, lo que se revertirá en un incremento en la demanda de neumáticos para este segmento de autos.

---

<sup>22</sup> Jorge Almeida. Presidente de Continental región Andina. Recuperado 4 octubre 2021. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/llantas-fabricadas-en-cuenca-se-vendieron-mas-en-estados-unidos-durante-la-pandemia-nota/>

<sup>23</sup> Cámara de Industria Automotriz Ecuatoriana. Recuperado 4 octubre 2021. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/llantas-fabricadas-en-cuenca-se-vendieron-mas-en-estados-unidos-durante-la-pandemia-nota/>

Según el presidente de la empresa Continental, existe una fuerte competencia de productos con costos más bajos provenientes de China principalmente. La evolución de la economía nacional incidirá en la recuperación de las ventas de neumáticos en el mercado nacional. A pesar de la pandemia, la empresa ha mantenido a sus 1.000 empleados.

Es necesario que exista una emergente reactivación de las actividades de las empresas del sector manufacturero y específicamente de Continental Tire Andina S. A.

¿Cuáles son los factores que incidieron en el impacto financiero de la empresa Continental Tire Andina S.A., dentro de la industria manufacturera como consecuencia de la emergencia sanitaria por Covid-19?

### **OBJETIVO GENERAL**

Análisis y determinación de cuáles son los factores que incidieron en el impacto financiero de la empresa Continental Tire Andina S.A., dentro de la industria manufacturera como consecuencia de la emergencia sanitaria por Covid-19.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Análisis del entorno económico nacional en el que se evidencie el impacto de la emergencia sanitaria del Covid-19.
- Análisis del Valor Agregado Bruto de la industria manufacturera
- Análisis de los estados financieros actuales y proyecciones de Continental Tire Andina S.A.
- Cálculo y análisis de los indicadores financieros de Continental Tire Andina S.A
- Determinación de los factores que incidieron en el impacto financiero de la empresa y propuestas de solución.

## JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

La crisis del COVID-19, ha visibilizado le la fragilidad de la economía ecuatoriana, así como la vulnerabilidad de los sistemas sociales y de salud<sup>24</sup> (BCE, 2021).

La pandemia del año 2020 agravó el panorama económico. Muchas empresas cerraron sus puertas debido principalmente a la caída de la demanda de bienes y servicios.

Ha sido sin precedentes, la afectación en el ámbito económico, de la salud y social debido a la emergencia sanitaria. La batalla contra el virus deberá ir de la mano con políticas rápidas y eficaces con un enfoque de protección social e impulso para la generación de empleo de calidad, creando condiciones ciertas para atraer la inversión.

El esquema de dolarización en el Ecuador, está presente por más de 20 años, y para que siga funcionando con efectividad, el país requiere un flujo constante de ingreso de divisas, siendo una de las vías, las ventas externas, las que para el año 2021 enfrentan un reto importante que es la competitividad de los bienes y servicios producidos a nivel nacional.

**La Metodología** que se va a utilizar en el presente proyecto es **mixta** utilizando información cuantitativa y cualitativa de la empresa y del sector económico al que pertenece.

La ruta mixta contempla una investigación que mezcla el aspecto cuantitativo y cualitativo e implica su interacción y potenciación. Representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la

---

<sup>24</sup> 57,4% del PIB a abril 2021

recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada con la finalidad de conseguir un mayor entendimiento objeto de estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008).

En la ruta mixta se utiliza evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases con la finalidad de comprender los problemas en las ciencias (DeCuir-Gunby y Schutz, 2017; Creswell, 2013a y Lieber y Weisner, 2010)” HERNÁNDEZ, pág. 10, 2018)<sup>25</sup>

La investigación mixta, también conocida como enfoque total, conjuga los procedimientos de la investigación cuantitativa y cualitativa. Para lograr la calidad total, en la investigación, se requiere complementar los procedimientos de una y otra. (Cerdeña, op cit 20) <sup>26</sup> (ÑAUPAS, pág. 142, 2018)

Es exploratoria, mediante la cual se busca esclarecer el problema entre el impacto financiero de Continental, dentro de la industria manufacturera como resultado de la emergencia sanitaria por Covid-19 por medio de revisiones bibliográficas y opiniones y entrevistas a expertos y empresarios en el tema. Se utilizará también la metodología descriptiva, ya que se describirá el comportamiento y características de la empresa Continental Tire, así como del sector económico al que pertenece.

La modalidad de investigación, se recogerán los datos directamente de la empresa Continental Tire Andina S.A., así como de las entidades oficiales que publican información societaria. En el proyecto de investigación se elaborará propuestas viables y alternativas que beneficien a la compañía para su reactivación frente al impacto ocasionado por el Covid-19.

---

<sup>25</sup> HERNÁNDEZ, 2018. “La Ruta mixta”

<sup>26</sup> ÑAUPAS, 2018, “El enfoque total”



En cuanto a la validez de la información, antes de la utilización de los instrumentos de trabajo, se validará la confiabilidad de los mismos, así como la información estadística de base confiable para la investigación. Se asegurará que los instrumentos midan de manera confiable las variables que se requerirá medir con la finalidad de cumplir con este objetivo.

Es necesario tener en consideración el enfoque desde el cual se plantea la investigación y el tipo de información que se pretende captar en relación a las características de la fuente o fuentes de información y el tiempo del proceso<sup>27</sup> (QUINTANA, pág. 14, 2006)

Se utilizará el **método de análisis financiero** con el propósito de medir las variaciones en un período de tiempo, así como en varios ejercicios contables de la empresa en estudio.

Las técnicas económico financiera que se utilizará en el presente trabajo son:

Análisis horizontal y vertical

Análisis porcentual

Análisis de los indicadores financieros

El cálculo de los indicadores financieros de Continental Tire Andina S.A, permitirán realizar el análisis para evidenciar el grado de afectación y/o impacto en su desempeño y principalmente en sus ventas y resultados del ejercicio de 2020 como consecuencia de la pandemia del Covid-19, que afectó el desempeño económico ecuatoriano y mundial. También se realizará proyecciones hasta el año 2025 que permitirán evaluar los resultados de la empresa en los años post pandemia.

Los indicadores que se utilizará son:

---

<sup>27</sup> QUINTANA, 2006. "La definición de las técnicas e instrumentos de recolección de datos"

## Indicadores de Liquidez<sup>28</sup>

### a. Liquidez corriente o Razón Corriente<sup>29</sup>

Relaciona los activos corrientes frente a los pasivos corrientes. La relación más alta de estas cuentas evidencia que la empresa tiene más posibilidades de efectuar sus pagos en el corto plazo

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

### b. Prueba ácida<sup>30</sup>

Evidencia la capacidad de la empresa para honrar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus inventarios.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

## Índice de Rotación de Activos o Gestión<sup>31</sup>

### a. Rotación de cuentas por cobrar

Este indicador indica el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año

$$\text{Rotación de Cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

---

<sup>28</sup> Establece la disponibilidad o no de la empresa para pagar sus pasivos corrientes al hacer líquidos sus activos corrientes.

<sup>29</sup> Indica la capacidad de la empresa para honrar los vencimientos de corto plazo.

<sup>30</sup> Es un indicador más riguroso, se conoce también con el nombre de prueba del ácido o liquidez seca

<sup>31</sup> Miden la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos. Permiten medir el nivel de rotación de los activos; así como la recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones.

## Índice de Endeudamiento o Solvencia<sup>32</sup>

### a. Endeudamiento del Activo<sup>33</sup>

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

### b. Endeudamiento Patrimonial<sup>34</sup>

Permite ver la capacidad de créditos y conocer si los propietarios de la empresa financian en un alto porcentaje a la empresa, mostrando el origen de los fondos que ésta utiliza, propios o ajenos e indican si el capital es o no suficiente.

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

### c. Índice de Endeudamiento del Activo Fijo<sup>35</sup>

$$\text{Endeudamiento del activo Fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo}}$$

### d. Apalancamiento<sup>36</sup>

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

---

<sup>32</sup> Los indicadores de endeudamiento o solvencia tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Se trata de establecer también el riesgo que corren tales acreedores y los dueños de la compañía y la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento

<sup>33</sup> Este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera

<sup>34</sup> Analiza el nivel de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa.

<sup>35</sup> Analiza la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos.

<sup>36</sup> Corresponde al número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio. Es decir, determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros

## Índices de Rentabilidad<sup>37</sup>

### a. Rentabilidad neta del Activo ROA<sup>38</sup>

$$\text{Rentabilidad neta del Activo} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total del Activo}}$$

### b. Rentabilidad sobre el Patrimonio ROE<sup>39</sup>

$$\text{Rentabilidad Operacional del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

### c. Resultado Operativo, EBITDA<sup>40</sup>

Con la finalidad de llevar a cabo la actividad de la empresa, ésta necesita incurrir en ciertos costes de ventas, los mismos que son restados del total de ingresos generados por las ventas, dando como resultado el margen bruto, al que se le sustrae los gastos administración y otros como salarios, alquileres, seguros, publicidad, transporte, etc., así obtenemos el EBITDA que es uno de los indicadores de rentabilidad frecuentemente utilizado para la ejecución de las inversiones.

### d. Resultado de Explotación, Beneficio Operativo, EBIT<sup>41</sup>

Al restar las depreciaciones y amortizaciones al indicador EBITDA, se obtiene el beneficio operativo o EBIT. Este beneficio es el que la empresa destinará al

---

<sup>37</sup> Mide la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos.

<sup>38</sup> Indica la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio. Sistema DuPont", permite relacionar la rentabilidad de ventas y la rotación del activo total, con lo que se puede identificar las áreas responsables del desempeño de la rentabilidad del activo.

<sup>39</sup> Identifica la rentabilidad que le ofrece a los socios el capital que se invierte en la empresa, sin considerar los gastos financieros ni los impuestos y participación de trabajadores.

<sup>40</sup> Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

<sup>41</sup> Earnings Before Interest and Taxes

pago de las remuneraciones a quienes han invertido en empresa, a pagar los impuestos sobre el beneficio y a remunerar a los accionistas.

El procesamiento de los datos se realizará mediante el paquete Microsoft Office (Word y Excel). Los datos de las encuestas se tabularán en Excel.

## **RESULTADOS**

Los estados financieros de la empresa Continental Tire Andina S.A han sido proyectados hasta el año 2025, considerando las siguientes premisas:

La proyección de las ventas considera un crecimiento conservador de 6% en el año 2021 y 4% para los años 2022 hasta 2025. Esta premisa se basa en la proyección del incremento de las exportaciones en 12,9% tanto a Estados Unidos, así como a los países de la región.

Los costos, se proyectaron en función del comportamiento histórico, esto es alrededor del 78% respecto a los ingresos; equivalente a una tasa de crecimiento de 2,5% en 2021 y 3% para el período 2022-2025.

Los gastos fueron proyectados de acuerdo al comportamiento histórico alrededor del 17% del total de ingresos;

La proyección de los gastos operacionales representa el 12% del total de ingresos, equivalente a una tasa de crecimiento de 4% en el período 2022-2025. Para el detalle de los gastos operacionales se aplicó la participación porcentual de cada cuenta respecto al total.

La proyección de sueldos contempla una tasa de aumento de 2,5% para el año 2021 y 3% para el período 2022-2025. El crecimiento de esta cuenta se contempla debido al aumento de los niveles de ventas nacionales y en el exterior.

El impuesto a la renta y participación de trabajadores, en función a lo establecido en el marco legal vigente.

El monto de inversiones USD 5'473.465 durante los 3 últimos años.

Los supuestos para cada una de las cuentas se detallan en el Anexo 2.

La proyección de las cuentas del Balance General ha sido en base a la proyección del ritmo de crecimiento económico del Ecuador, esto es alrededor del 3%<sup>42</sup> para cada año a partir de 2021 hasta 2025.

Tabla 2: Continental Tire Andina S.A.

Proyección del Balance General. En USD

Estado de Situación	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Activos Corrientes	93.429.174	90.329.163	84.108.641	86.631.900	89.230.857	91.907.783	94.665.016	97.504.967
Activos No Corrientes	69.971.483	72.592.255	69.504.467	71.589.601	73.737.289	75.949.408	78.227.890	80.574.727
<b>Total Activos</b>	<b>163.400.657</b>	<b>162.921.417</b>	<b>153.613.107</b>	<b>158.221.501</b>	<b>162.968.146</b>	<b>167.857.191</b>	<b>172.892.906</b>	<b>178.079.694</b>
Pasivos Corrientes	46.768.458	46.338.936	44.712.703	46.054.084	47.435.707	48.858.778	50.324.541	51.834.277
Pasivos No Corrientes	26.078.994	26.896.046	21.989.161	22.648.836	23.328.301	24.028.150	24.748.994	25.491.464
Total Pasivos	72.847.451	73.234.981	67.162.065	68.702.920	70.764.008	72.886.928	75.073.536	77.325.742
Total Patrimonio	90.553.206	89.686.436	86.451.042	89.518.581	92.204.139	94.970.263	97.819.371	100.753.952
<b>Pasivo + Patrimonio</b>	<b>163.400.657</b>	<b>162.921.417</b>	<b>153.613.107</b>	<b>158.221.501</b>	<b>162.968.146</b>	<b>167.857.191</b>	<b>172.892.906</b>	<b>178.079.694</b>

Fuente: Superintendencia de Cías, Continental Tire Andina S.A

Elaboración: Propia

La empresa ha implementado una estrategia de inversión de USD 5,4 millones en los últimos 3 años, así también ha contemplado incrementar las ventas a nivel nacional e internacional principalmente a Estados Unidos y ampliar la utilización de su capacidad instalada, la misma que a la fecha se encontraba en el 62%.

Esta estrategia permite que las proyecciones de las ventas de la empresa presenten una tendencia creciente en el período proyectado 2021 a 2025.

<sup>42</sup> Banco Central del Ecuador, PIB 2021, 2,8%

En el año 2020 la empresa presentó pérdidas de USD 4,1 millones, debido a la crisis sanitaria que afectó a un alto porcentaje de ramas de la actividad económica, principalmente a la de neumáticos, debido a la restricción de la circulación vehicular por varios períodos durante el año de la pandemia. Sin embargo, a partir del año 2021, con la estrategia que aplicará la empresa, se evidencia una recuperación de los niveles de ventas dando como resultado una utilidad de USD 0,5 millones, el mismo que va incrementando hasta el año 2025 que se proyecta en USD 3,9 millones.

Tabla 3: Continental Tire Andina S.A.

Proyección Estado de Resultados CON alternativa de incremento en las ventas  
En USD

Estado de Resultados	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	159.769.178	142.449.924	108.371.351	114.873.632	119.468.577	124.247.320	129.217.213	134.385.902
Otros Ingresos	2.104.000	1.020.736	1.046.408	1.088.264	1.137.236	1.188.412	1.241.890	1.297.775
<b>Total Ingresos</b>	<b>161.873.178</b>	<b>143.470.660</b>	<b>109.417.759</b>	<b>115.961.896</b>	<b>120.605.814</b>	<b>125.435.732</b>	<b>130.459.104</b>	<b>135.683.677</b>
Consumo de Inventarios	67.405.395	61.599.379	48.493.746	49.706.090	51.197.272	52.733.191	54.315.186	55.944.642
Mano de Obra	27.314.107	25.828.227	18.541.291	19.004.823	19.574.968	20.162.217	20.767.084	21.390.096
Costos de Fabricación	33.983.714	29.069.220	23.144.587	23.723.202	24.434.898	25.167.945	25.922.983	26.700.672
<b>Total Costos</b>	<b>128.703.216</b>	<b>116.496.826</b>	<b>90.179.624</b>	<b>92.434.115</b>	<b>95.207.138</b>	<b>98.063.352</b>	<b>101.005.253</b>	<b>104.035.410</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>33.169.962</b>	<b>26.973.834</b>	<b>19.238.135</b>	<b>23.527.782</b>	<b>25.398.676</b>	<b>27.372.380</b>	<b>29.453.851</b>	<b>31.648.267</b>
Sueldos de Adm. y Ventas	4.013.647	5.052.336	3.153.705	3.242.009	3.339.269	3.439.447	3.542.630	3.648.909
Gastos Operacionales	19.103.114	16.482.177	16.420.585	13.915.428	14.472.698	15.052.288	15.655.092	16.282.041
Gastos Financieros	2.320.757	2.555.329	2.952.672	3.026.489	3.102.151	3.179.705	3.259.197	3.340.677
Gastos No Operacionales	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Gastos</b>	<b>25.437.518</b>	<b>24.089.842</b>	<b>22.526.962</b>	<b>20.183.925</b>	<b>20.914.118</b>	<b>21.671.440</b>	<b>22.456.920</b>	<b>23.271.628</b>
<b>Ut. antes de Imp. y 15%</b>	<b>7.732.444</b>	<b>2.883.992</b>	<b>-3.288.827</b>	<b>3.343.857</b>	<b>4.484.558</b>	<b>5.700.940</b>	<b>6.996.931</b>	<b>8.376.639</b>
15% Part. Laboral	1.168.234	432.599	0	501.579	672.684	855.141	1.049.540	1.256.496
Impuesto Causado	3.614.083	2.152.569	806.998	2.352.778	2.539.868	2.737.238	2.945.385	3.164.827
<b>Utilidad Neta</b>	<b>2.950.127</b>	<b>298.824</b>	<b>-4.095.825</b>	<b>489.500</b>	<b>1.272.007</b>	<b>2.108.561</b>	<b>3.002.006</b>	<b>3.955.316</b>

Fuente: Superintendencia de Cías, Continental Tire Andina S.A

Elaboración: Propia

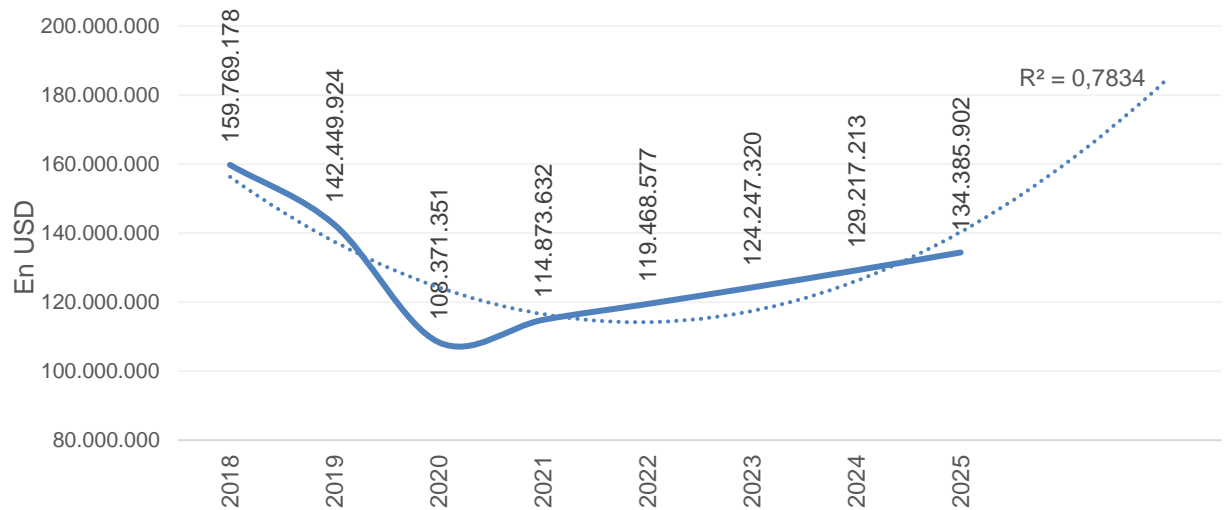
La proyección de las ventas de la empresa presenta una tendencia creciente, la misma que continúa en los siguientes años, siempre y cuando la empresa continúe con la aplicación de la estrategia de crecimiento y utilizando en un

mayor porcentaje su capacidad instalada, así como el incremento de la producción y la expansión de las ventas en Estados Unidos y a otros mercados a nivel internacional.

Gráfico 8

Continental Tire Andina S.A.

Proyección de Ventas CON estrategia. En USD



Fuente: Superintendencia de Cías, Continental Tire Andina S.A

Elaboración: Propia

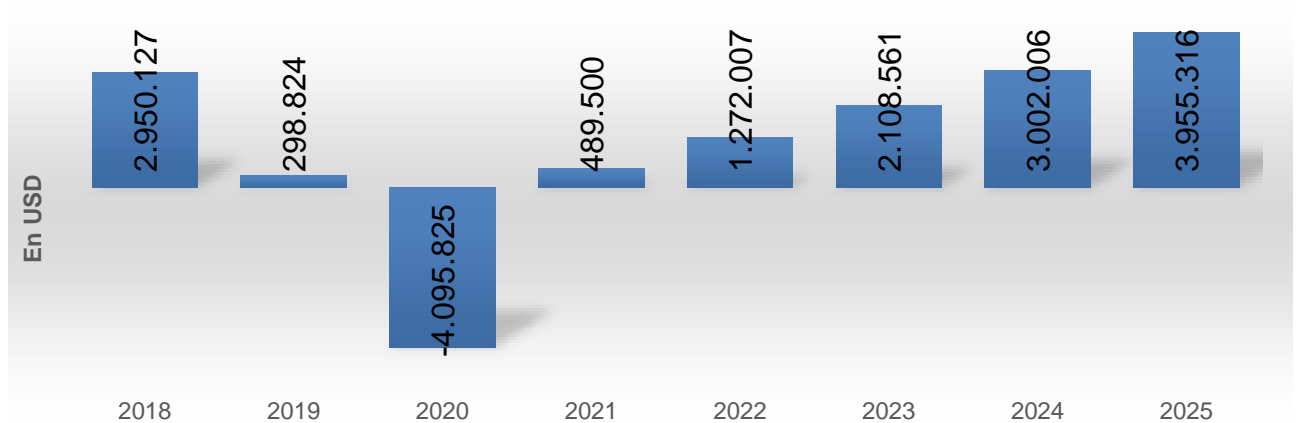
La utilidad neta de la empresa presenta una tendencia creciente, la misma que se afectó en el año 2020 por la pandemia del Covid-19.

Gráfico 9

Continental Tire Andina S.A.



## Proyección de Utilidad Neta. En USD



Fuente: Superintendencia de Cías, Continental Tire Andina S.A

Elaboración: Propia

## Tabla 4: Continental Tire Andina S.A.

### Proyección de Costos. En USD

Detalle de Costos	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Variación de Inventarios	35.130	-1.123.080	8.023.691	8.224.283	8.471.012	8.725.142	8.986.896	9.256.503
Compras locales	3.814.650	5.942.068	5.847.916	5.994.114	6.173.937	6.359.155	6.549.930	6.746.428
Importaciones	63.555.615	56.780.392	34.622.139	35.487.692	36.552.323	37.648.893	38.778.360	39.941.711
Consumo de Inventarios	67.405.395	61.599.379	48.493.746	49.706.090	51.197.272	52.733.191	54.315.186	55.944.642
Mano de Obra	27.314.107	25.828.227	18.541.291	19.004.823	19.574.968	20.162.217	20.767.084	21.390.096
Honor, comis, regalías, servi	7.554.699	5.416.933	3.835.727	3.931.620	4.049.569	4.171.056	4.296.188	4.425.073
Provisiones	1.170.675	1.234.960	684.710	701.828	722.883	744.569	766.906	789.913
Depreciaciones y amortizaci	6.764.933	4.745.566	4.964.241	5.088.347	5.240.997	5.398.227	5.560.174	5.726.979
Pérdidas en venta activos y :	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuestos	0	0	0	0	0	0	0	0
Servicios públicos	2.894.428	2.630.164	2.024.174	2.074.778	2.137.022	2.201.132	2.267.166	2.335.181
Transporte, combust., y lubri	0	0	0	0	0	0	0	0
Suministros y materiales	2.906.324	2.140.192	1.552.344	1.591.153	1.638.887	1.688.054	1.738.695	1.790.856
Mantenimiento	5.101.158	4.829.478	3.928.404	4.026.614	4.147.413	4.271.835	4.399.990	4.531.990
Otros costos de fabricación	7.591.497	8.071.927	6.154.988	6.308.863	6.498.129	6.693.072	6.893.865	7.100.681
Costos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0
Costos de Fabricación	33.983.714	29.069.220	23.144.588	23.723.203	24.434.899	25.167.946	25.922.984	26.700.674
Total Costos	128.703.215	116.496.826	90.179.625	92.434.116	95.207.139	98.063.353	101.005.254	104.035.411

Fuente: Superintendencia de Cías, Continental Tire Andina S.A

Elaboración: Propia

## Tabla 5: Continental Tire Andina S.A.

## Proyección de Gastos. En USD

Detalle de Gastos	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Sueldos de Adm. y Ventas	4.013.647	5.052.336	3.153.705	3.242.009	3.339.269	3.439.447	3.542.630	3.648.909
Honor, comis, regalías, servicios	6.064.589	8.471.802	5.273.858	4.469.268	4.648.248	4.834.397	5.028.002	5.229.361
Provisiones	731.981	2.111.895	1.658.760	1.405.696	1.461.990	1.520.539	1.581.432	1.644.765
Depreciaciones y amortizaciones	542.678	508.667	403.499	341.940	355.634	369.876	384.689	400.095
Pérdidas en venta activos y siniestro	80.087	4.749	59.466	50.394	52.412	54.511	56.694	58.964
Impuestos	863.993	700.174	662.247	561.213	583.688	607.063	631.374	656.659
Servicios públicos	131.029	99.401	76.928	65.192	67.802	70.518	73.342	76.279
Promoción y publicidad	2.552.397	2.216.230	1.355.072	1.148.339	1.194.327	1.242.156	1.291.901	1.343.639
Transporte, combust., y lubricantes	57.469	50.099	28.633	24.265	25.236	26.247	27.298	28.391
Arrendamientos	360.399	312.876	226.730	192.140	199.834	207.837	216.160	224.817
Suministros y materiales	456.114	183.031	287.629	243.748	253.509	263.661	274.220	285.202
Mantenimiento	2.715.618	125.491	2.743.752	2.325.160	2.418.275	2.515.120	2.615.844	2.720.602
Otros gastos operacionales	4.546.761	1.697.762	3.644.011	3.088.073	3.211.741	3.340.362	3.474.135	3.613.266
Gastos Operacionales	19.103.114	16.482.177	16.420.585	13.915.428	14.472.698	15.052.288	15.655.092	16.282.041
Gastos Financieros	2.320.757	2.555.329	2.952.672	3.026.489	3.102.151	3.179.705	3.259.197	3.340.677
Gastos No Operacionales	0	0	0					
<b>Total Gastos</b>	<b>25.437.518</b>	<b>24.089.842</b>	<b>22.526.962</b>	<b>20.183.925</b>	<b>20.914.118</b>	<b>21.671.440</b>	<b>22.456.920</b>	<b>23.271.628</b>

Fuente: Superintendencia de Cías, Continental Tire Andina S.A

Elaboración: Propia

**Proyección sin estrategia.** En el caso de que la empresa no aplique ninguna estrategia de crecimiento ni recuperación, se puede apreciar a continuación que los niveles de ventas del período proyectado 2021 a 2025 se mantienen igual al registrado en 2020 USD 108 millones.

Tabla 6: Continental Tire Andina S.A.

## Proyección Estado de Resultados SIN estrategia. En USD

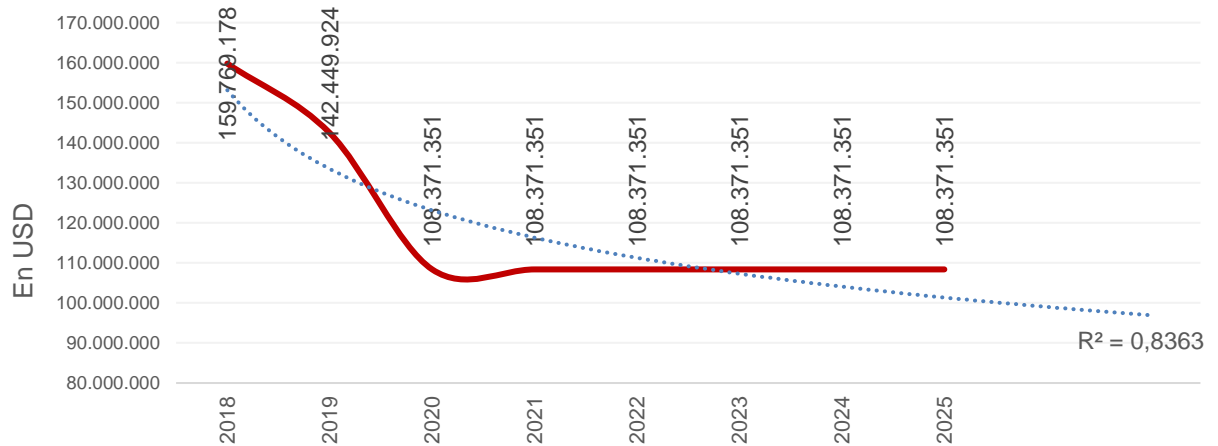
Estado de Resultados	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	159.769.178	142.449.924	108.371.351	108.371.351	108.371.351	108.371.351	108.371.351	108.371.351
Otros Ingresos	2.104.000	1.020.736	1.046.408	1.046.408	1.046.408	1.046.408	1.046.408	1.046.408
<b>Total Ingresos</b>	<b>161.873.178</b>	<b>143.470.660</b>	<b>109.417.759</b>	<b>109.417.759</b>	<b>109.417.759</b>	<b>109.417.759</b>	<b>109.417.759</b>	<b>109.417.759</b>
Consumo de Inventarios	67.405.395	61.599.379	48.493.746	48.493.746	48.493.746	48.493.746	48.493.746	48.493.746
Mano de Obra	27.314.107	25.828.227	18.541.291	18.541.291	18.541.291	18.541.291	18.541.291	18.541.291
Costos de Fabricación	33.983.714	29.069.220	23.144.587	23.144.587	23.144.587	23.144.587	23.144.587	23.144.587
<b>Total Costos</b>	<b>128.703.216</b>	<b>116.496.826</b>	<b>90.179.624</b>	<b>90.179.624</b>	<b>90.179.624</b>	<b>90.179.624</b>	<b>90.179.624</b>	<b>90.179.624</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>33.169.962</b>	<b>26.973.834</b>	<b>19.238.135</b>	<b>19.238.135</b>	<b>19.238.135</b>	<b>19.238.135</b>	<b>19.238.135</b>	<b>19.238.135</b>
Sueldos de Adm. y Vent:	4.013.647	5.052.336	3.153.705	3.153.705	3.153.705	3.153.705	3.153.705	3.153.705
Gastos Operacionales	19.103.114	16.482.177	16.420.585	14.005.473	14.005.473	14.005.473	14.005.473	14.005.473
Gastos Financieros	2.320.757	2.555.329	2.952.672	2.952.672	2.952.672	2.952.672	2.952.672	2.952.672
Gastos No Operacionale	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Gastos</b>	<b>25.437.518</b>	<b>24.089.842</b>	<b>22.526.962</b>	<b>20.111.850</b>	<b>20.111.850</b>	<b>20.111.850</b>	<b>20.111.850</b>	<b>20.111.850</b>
Ut. antes de Imp. y 15%	7.732.444	2.883.992	-3.288.827	-873.715	-873.715	-873.715	-873.715	-873.715
15% Part. Laboral	1.168.234	432.599	0	-131.057	-131.057	-131.057	-131.057	-131.057
Impuesto Causado	3.614.083	2.152.569	806.998	1.923.814	1.923.814	1.923.814	1.923.814	1.923.814
<b>Utilidad Neta</b>	<b>2.950.127</b>	<b>298.824</b>	<b>-4.095.825</b>	<b>-2.666.471</b>	<b>-2.666.471</b>	<b>-2.666.471</b>	<b>-2.666.471</b>	<b>-2.666.471</b>

Fuente: Superintendencia de Cías, Continental Tire Andina S.A  
Elaboración: Propia

### Gráfico 10

Continental Tire Andina S.A.

Proyección de Ventas SIN estrategia. En USD



Fuente: Superintendencia de Cías, Continental Tire Andina S.A  
Elaboración: Propia

La tendencia de las ventas seguirá cayendo en los siguientes años en el caso de no aplicar ninguna estrategia. Este comportamiento generará pérdidas durante los siguientes años, generando inestabilidad en el desempeño de la empresa.

### Análisis Horizontal de los estados financieros proyectados

Los activos corrientes de la empresa Continental Tire Andina S.A. presentan tasas de variación negativas durante los tres últimos años, siendo el año 2020 el de mayor caída, -6,9%, debido principalmente a la caída de los inventarios en -20,9%.

Similar situación ocurre con los activos no corrientes, los que en el año 2020 registraron una caída de -4,3%, debido esencialmente a la caída de Propiedad, planta y equipo en -6,2%.

El total de los activos presentan caída en los 3 últimos años, en el orden de -0,3% en 2018 y 2019, y -5,7% en 2020, debido a la caída de los activos corrientes y no corrientes, tal como se explicó en líneas anteriores.

Los pasivos corrientes presentan una reducción paulatina en los tres últimos años, al registrar un incremento de 2,4% en 2018 seguido por un decrecimiento en los años 2019 y 2020 en el orden de -0,9% y -3,5% respectivamente. Es evidente la mayor caída producido de esta cuenta en el último año, debido principalmente a la reducción de los pasivos con proveedores en -2,6% y de los pasivos bancarios en -1,6%.

Los pasivos no corrientes presentan caída en los años 2018 y 2020 en -5,9% y -16,5% respectivamente. En 2020 el decrecimiento se debe a la reducción de los pasivos bancarios no corrientes y otros pasivos no corrientes en -39,6% y -100% en su orden; sin embargo, los pasivos por beneficios empleados presentan un aumento en 2,5%

El total de pasivos presentan una caída de -8,3% en 2020, debido al decrecimiento de los pasivos corrientes y no corrientes en -3,5% y -16,5% en su orden.

La previsión para los años 2021 a 2025 utiliza una tasa de crecimiento del 3% acorde al crecimiento económico y contemplando la coherencia que debe haber con las cuentas del activo de la empresa.

El patrimonio de la empresa también se ha deteriorado en los últimos años al registrar decrecimiento en los años 2019 y 2020 en -1,0% y -3,6% respectivamente. La reducción del último año se evidencia principalmente en la pérdida del resultado del ejercicio al registrar un saldo de USD -3,7 millones, representando una caída de -828,8%, debido principalmente a la caída de las ventas de la empresa agudizada por la emergencia sanitaria del Covid-19.

Tabla 7: Continental Tire Andina S.A.

Balance General

Tasas de variación %

Estado de Situación	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Activos Corrientes	-3,3	-6,9	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Activos No Corrientes	3,7	-4,3	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
<b>Total Activos</b>	<b>-0,3</b>	<b>-5,7</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>
Pasivos Corrientes	-0,9	-3,5	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Pasivos No Corrientes	3,1	-18,2	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Total Pasivos	0,5	-8,3	2,3	3,0	3,0	3,0	3,0
Total Patrimonio	-1,0	-3,6	3,5	3,0	3,0	3,0	3,0
<b>Pasivo + Patrimonio</b>	<b>-0,3</b>	<b>-5,7</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>

Fuente: Superintendencia de Cías, Continental Tire Andina S.A.

Elaboración: Propia

Continental Tire Andina S.A., ya venía experimentando reducciones en sus niveles de ventas en los últimos años, es así que en 2019 reportó una caída de -10,8%, aumentando dicho comportamiento en 2020 a registrar una caída de -23,9%.

La cuenta correspondiente a Sueldos de administración y venta presentan un comportamiento decreciente al registrar en 2020 una reducción de -37,6%<sup>43</sup>; sin embargo, los gastos financieros presentaron un incremento de 15,5%<sup>44</sup>.

La proyección de la cuenta de Sueldos de administración y ventas van de la mano con el ritmo de crecimiento de la producción, y así como de las ventas, consecuentemente con el desempeño de la economía nacional, 2,8% en el año 2021 y 3% para el período 2022 a 2025.

En 2020, la reducción de la utilidad neta (-1470,6%) de la empresa evidenció un mayor deterioro al registrado en 2019 (-89,9%); sin embargo, a partir de 2021 se

<sup>43</sup> Par garantizar la estabilidad laboral y economía nacional por la emergencia sanitaria, el Ministerio del Trabajo emitió el Acuerdo Ministerial N° MDT- 2020- 077 para que el sector privado pueda reducir y modificar el horario de trabajo

<sup>44</sup> Una de las medidas adoptadas por el gobierno nacional para precautelar la estabilidad laboral y por ende la economía del país fue la reducción de la jornada laboral, mediante Acuerdo Ministerial del Ministerio de Trabajo N° MDT-2020-077.

evidencia una recuperación de la utilidad de la empresa registrando un comportamiento positivo de crecimientos sostenibles hasta 2025 que registrará 31% respecto al año 2024 que registra un aumento de la utilidad en 42,4%.

Tabla 8: Continental Tire Andina S.A.

Estado de Pérdidas y Ganancias

Tasas de variación %

Estado de Resultados	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	-10,8	-23,9	6,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Otros Ingresos	-51,5	2,5	4,0	4,5	4,5	4,5	4,5
<b>Total Ingresos</b>	<b>-11,4</b>	<b>-23,7</b>	<b>6,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>
Consumo de Inventarios	-8,6	-21,3	2,5	3,0	3,0	3,0	3,0
Mano de Obra	-5,4	-28,2	2,5	3,0	3,0	3,0	3,0
Costos de Fabricación	-14,5	-20,4	2,5	3,0	3,0	3,0	3,0
<b>Total Costos</b>	<b>-9,5</b>	<b>-22,6</b>	<b>2,5</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>-18,7</b>	<b>-28,7</b>	<b>22,3</b>	<b>8,0</b>	<b>7,8</b>	<b>7,6</b>	<b>7,5</b>
Sueldos de Adm. y Ventas	25,9	-37,6	2,8	3,0	3,0	3,0	3,0
Gastos Operacionales	-13,7	-0,4	-15,3	4,0	4,0	4,0	4,0
Gastos Financieros	10,1	15,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Gastos No Operacionales							
<b>Total Gastos</b>	<b>-5,3</b>	<b>-6,5</b>	<b>-10,4</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>
<b>Ut. antes de Imp. y 15%</b>	<b>-62,7</b>	<b>-214,0</b>	<b>-201,7</b>	<b>34,1</b>	<b>27,1</b>	<b>22,7</b>	<b>19,7</b>
15% Part. Laboral	-63,0	-100,0		34,1	27,1	22,7	19,7
Impuesto Causado	-40,4	-62,5	191,5	8,0	7,8	7,6	7,5
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-89,9</b>	<b>1.470,6</b>	<b>112,0</b>	<b>159,9</b>	<b>65,8</b>	<b>42,4</b>	<b>31,8</b>

Fuente: Superintendencia de Cías, Continental Tire Andina S.A.

Elaboración: Propia

### Análisis Vertical de los estados financieros proyectados

Los activos corrientes de la empresa evidenciaron una caída en respecto al total de pasivos en el año 2020, equivalente a 55,4%, inferior al registrado en 2019 (57,2%).

La proyección de la participación de los activos corrientes y no corrientes para el período 2021 a 2025 es 54,8% y 45,2% respectivamente, en la misma línea que el porcentaje presentado históricamente por la empresa.

En esta misma línea los pasivos bancarios registraron una reducción respecto al total de pasivo y patrimonio en 6,1% en 2020; sin embargo, los pasivos por beneficios empleados incrementaron su participación a 11,3%.

La proyección de la participación de los pasivos corrientes y no corrientes para el período 2021 a 2025 es 29% y 14% respectivamente, en la misma línea que el porcentaje presentado históricamente por la empresa.

Tabla 9: Continental Tire Andina S.A.

Estados de situación

Participación %

Estado de Situación Financiera	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Activos Corrientes	57,2	55,4	54,8	54,8	54,8	54,8	54,8	54,8
Activos No Corrientes	42,82	44,6	45,2	45,2	45,2	45,2	45,2	45,2
<b>Total Activos</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Pasivos Corrientes	29	28	29	29	29	29	29	29
Pasivos No Corrientes	16	17	14	14	14	14	14	14
Total Pasivos	45	45	44	43	43	43	43	43
Total Patrimonio	55	55	56	57	57	57	57	57
<b>Pasivo + Patrimonio</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Superintendencia de Cías, Continental Tire Andina S.A.

Elaboración: Propia

La participación de las ventas en el total de ingreso es alrededor de 99% durante los años 2018 a 2020 y se ha mantenido este comportamiento histórico en los años proyectados 2021 a 2025.

Los gastos operacionales presentan una participación del 12% respecto al total de ingresos durante el período proyectado 2021 a 2025, similar comportamiento al registrado los años anteriores.

Tabla 10: Continental Tire Andina S.A.

Estado de Ingresos y Gastos

Participación %

Estado de Resultados	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	98,7	99,3	99,0	99,1	99,1	99,1	99,0	99,0
Otros Ingresos	1,3	0,7	1,0	0,9	0,9	0,9	1,0	1,0
<b>Total Ingresos</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Consumo de Inventarios	41,6	42,9	44,3	42,9	42,5	42,0	41,6	41,2
Mano de Obra	16,9	18,0	16,9	16,4	16,2	16,1	15,9	15,8
Costos de Fabricación	21,0	20,3	21,2	20,5	20,3	20,1	19,9	19,7
<b>Total Costos</b>	<b>79,5</b>	<b>81,2</b>	<b>82,4</b>	<b>79,7</b>	<b>78,9</b>	<b>78,2</b>	<b>77,4</b>	<b>76,7</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>20,5</b>	<b>18,8</b>	<b>17,6</b>	<b>20,3</b>	<b>21,1</b>	<b>21,8</b>	<b>22,6</b>	<b>23,3</b>
Sueldos de Adm. y Ventas	2,5	3,5	2,9	2,8	2,8	2,7	2,7	2,7
Gastos Operacionales	11,8	11,5	15,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0
Gastos Financieros	1,4	1,8	2,7	2,6	2,6	2,5	2,5	2,5
Gastos No Operacionales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total Gastos</b>	<b>15,7</b>	<b>16,8</b>	<b>20,6</b>	<b>17,4</b>	<b>17,3</b>	<b>17,3</b>	<b>17,2</b>	<b>17,2</b>
Ut. antes de Imp. y 15%	4,8	2,0	-3,0	2,9	3,7	4,5	5,4	6,2
15% Part. Laboral	0,7	0,3	0,0	0,4	0,6	0,7	0,8	0,9
Impuesto Causado	2,2	1,5	0,7	2,0	2,1	2,2	2,3	2,3
<b>Utilidad Neta</b>	<b>1,8</b>	<b>0,2</b>	<b>-3,7</b>	<b>0,4</b>	<b>1,1</b>	<b>1,7</b>	<b>2,3</b>	<b>2,9</b>

Fuente: Superintendencia de Cías, Continental Tire Andina S.A.

Elaboración: Propia

## Indicadores Financieros con proyección hasta 2025 de la empresa Continental Tire Andina S.A:

Los indicadores financieros se han calculado, tomando como base las proyecciones realizadas a los estados financieros.

### Indicadores de Liquidez<sup>45</sup>

Gráfico 11: Índice de Liquidez

Período 2017 – 2025

<sup>45</sup> Sirve para establecer la facilidad o dificultad que presenta la compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menor a un año. De esta manera, los índices de liquidez aplicados en un momento determinado evalúan a la empresa desde el punto de vista del pago inmediato de sus acreencias corrientes en caso excepcional.





Fuente: Superintendencia de Cías

Elaboración: Propia

### **Liquidez corriente o Razón Corriente<sup>46</sup>**

La empresa Continental Tire Andina S.A., presenta una relación adecuada entre los activos y pasivos corrientes superiores a 2 entre los años 2017 a 2019 y 1,9 para los años 2020 a 2025. Se puede aseverar que la empresa cuenta con los niveles de liquidez adecuados para cubrir sus obligaciones.

### **Índice de Endeudamiento o Solvencia<sup>47</sup>**

#### **Endeudamiento del Activo<sup>48</sup>**

La empresa Continental Tire Andina S.A., presenta un índice relativamente bajo en el período 2017 a 2025 alrededor del 40%, el mismo que evidencia un alto grado de independencia frente a sus acreedores.

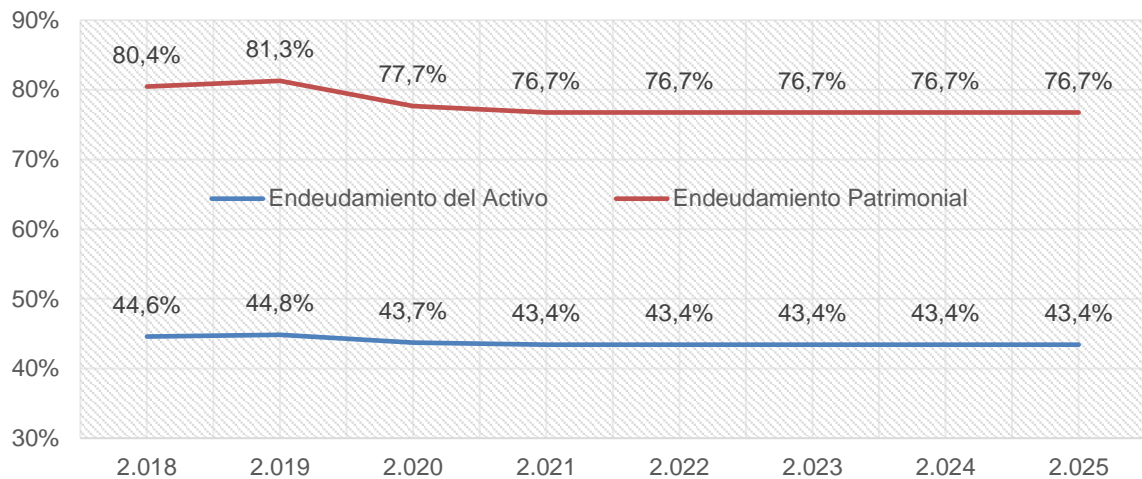
### **Gráfico 12: Índices de Endeudamiento de Activo y Patrimonial**

Período 2017 – 2025

<sup>46</sup> Muestra la capacidad de las empresas para hacer frente a sus vencimientos de corto plazo.

<sup>47</sup> Miden en qué grado participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa.

<sup>48</sup> Determina el nivel de autonomía financiera



Fuente: Superintendencia de Cías.

Elaboración: Propia

### Endeudamiento Patrimonial<sup>49</sup>

Continental Tire Andina S.A., presenta en 2020 un índice de 77,7% de los fondos que financian a la empresa son fondos propios, siendo inferior a los índices obtenidos en el período 2017 a 2019 que fue alrededor del 81%. Y para el período proyectado 2021 a 2025 este índice registra 76,7%.

### Apalancamiento<sup>50</sup>

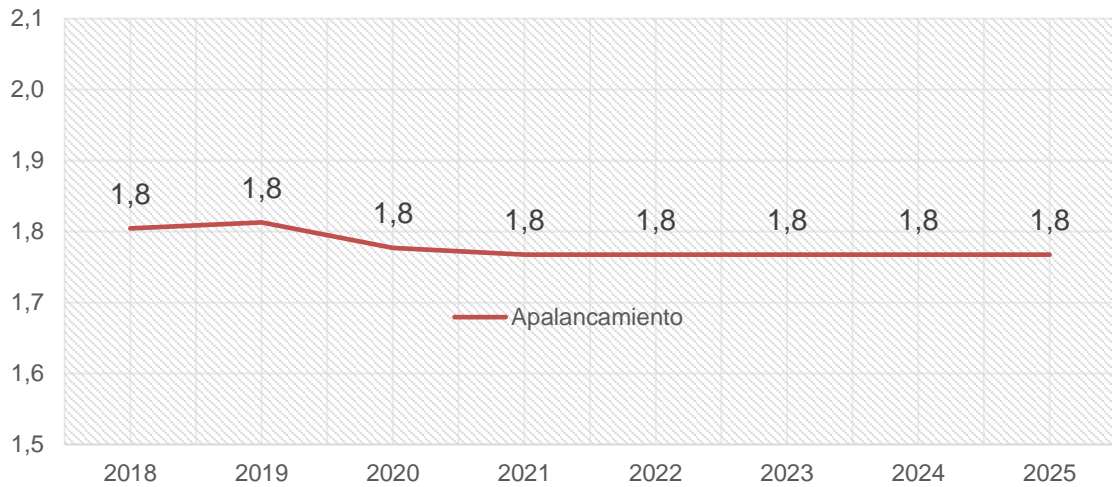
Los resultados de este índice indican que la empresa ha conseguido USD 1,8 en activos por cada USD 1 de patrimonio que posee. Es decir, cuenta con un alto grado de apoyo de los recursos internos sobre recursos de terceros.

Gráfico 13: Índices de Apalancamiento

<sup>49</sup> Mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa.

<sup>50</sup> Indica el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio.

## Período 2017 – 2025



Fuente: Superintendencia de Compañías Valores y Seguros

Elaboración: Propia

## Índices de Rentabilidad<sup>51</sup>

### Rentabilidad neta del Activo ROA<sup>52</sup>

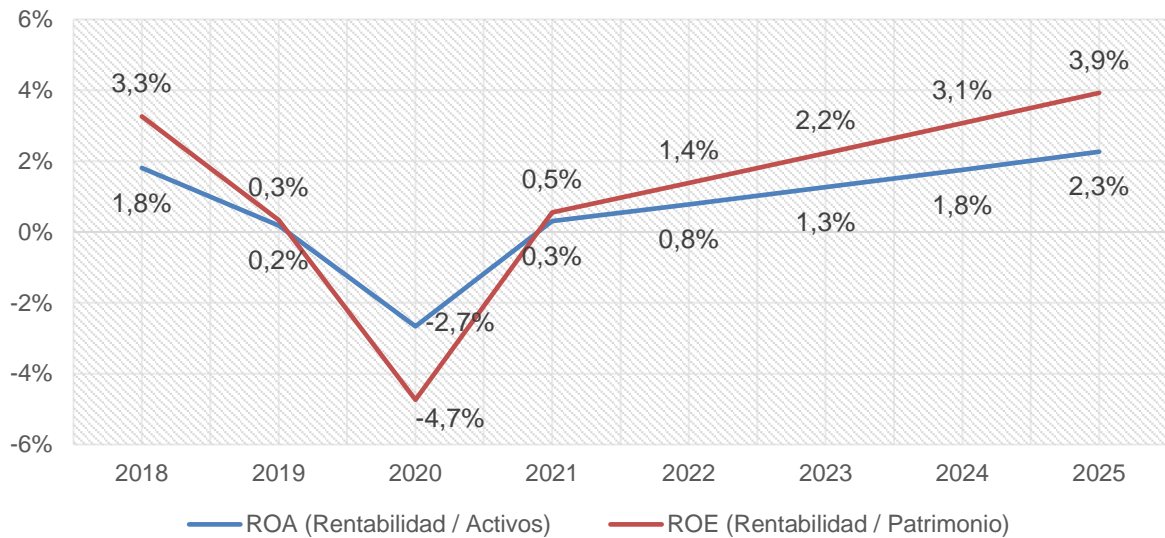
A partir de 2018 este indicador presenta una tendencia decreciente; es así que, en este año el 1,8% del activo de la empresa Continental Tire Andina S.A., produjo utilidades o rentabilidad. En el año 2019, este indicador fue 0,2%, mientras que en 2020 registró un resultado negativo de -2,7%, debido a la reducción de las ventas en USD 34 millones, afectando el resultado del margen bruto, que fue USD 7,7 millones menor al registrado en 2019. Los gastos del ejercicio 2020, presentaron una reducción de USD 1,5 millones, dando como resultado una utilidad negativa en el año de pandemia de USD -4,1 millones.

### Gráfico 14: Índices de Rentabilidad del Activo y del Patrimonio

<sup>51</sup> Mide la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

<sup>52</sup> Indica la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio. Sistema Dupont", permite relacionar la rentabilidad de ventas y la rotación del activo total, con lo que se puede identificar las áreas responsables del desempeño de la rentabilidad del activo.

## Período 2018 – 2025



Fuente: Superintendencia de Cías, Continental Tire Andina S.A.

Elaboración: Propia

Para los años 2021 a 2025, este indicador presenta una tendencia creciente; en el año 2021 registra 0,3%, alcanzando en 2025, 2,3% que indica que este porcentaje del activo de la empresa Continental Tire Andina S.A., produce utilidades o rentabilidad.

### Rentabilidad sobre el Patrimonio ROE<sup>53</sup>

El comportamiento de este indicador es similar al ROA, en 2018 el capital invertido por los socios o accionistas de la empresa generó una rentabilidad de 3,3%. En 2019, este indicador fue 0,3%, mientras que en 2020 registró un resultado negativo de -4,7%, debido a la reducción de las ventas en USD 34 millones, afectando el resultado del margen bruto, que fue USD 7,7 millones menor al registrado en 2019. Los gastos del ejercicio 2020, presentaron una reducción de USD 1,5 millones, dando como resultado una utilidad negativa en el año de pandemia de USD -4,1 millones.

<sup>53</sup> Identifica la rentabilidad que le ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos y participación de trabajadores.

Para los años 2021 a 2025, este indicador presenta una tendencia creciente; en el año 2021 registra 0,5%, alcanzando en 2025, 3,9% que indica que el capital invertido por los socios o accionistas de la empresa generará este porcentaje de rentabilidad.

### **Resultado Operativo, EBITDA<sup>54</sup>**

Con la finalidad de llevar a cabo la actividad de la empresa, ésta necesita incurrir en ciertos costes de ventas, los mismos que son restados del total de ingresos generados por las ventas, dando como resultado el margen bruto, al que se le sustrae los gastos administración y otros como salarios, alquileres, seguros, publicidad, transporte, etc., así obtenemos el EBITDA que es uno de los indicadores de rentabilidad frecuentemente utilizado para la ejecución de las inversiones.

Continental Tire Andina S.A. presenta una reducción del resultado operativo EBITDA, en los años 2019 y 2020, debido principalmente a la caída de los ingresos por ventas en -11,4% y -23,7% en su orden. De esta manera, la utilidad bruta cayó en USD -6,2 millones en 2019, y USD -7,7 millones en 2020, generando una caída del EBITDA en -44,3% y -48,6% en los dos últimos años respectivamente.

Para el período 2021 a 2025, el resultado operativo EBITDA revierte su comportamiento generando un incremento en 2022 de 12,8% y para el año 2025 el aumento es de 10,8%, evidenciando la generación de utilidades para la empresa en este período debido a la aplicación de la estrategia de inversión, así como el aumento de la producción y ventas.

Tabla 11: Índices EBITDA y EBIT  
Proyección CON estrategia. En USD

---

<sup>54</sup> Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

Cuenta de Pérdidas y Ganan	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total Ingresos, ventas	161.873.178	143.470.660	109.417.759	115.961.896	120.605.814	125.435.732	130.459.104	135.683.677
Total Costos	128.703.216	116.496.826	90.179.624	92.434.115	95.207.138	98.063.352	101.005.253	104.035.410
<b>Utilidad bruta</b>	<b>33.169.962</b>	<b>26.973.834</b>	<b>19.238.135</b>	<b>23.527.782</b>	<b>25.398.676</b>	<b>27.372.380</b>	<b>29.453.851</b>	<b>31.648.267</b>
Sueldos de Adm. y Ventas	4.013.647	5.052.336	3.153.705	3.242.009	3.339.269	3.439.447	3.542.630	3.648.909
Otros costes	11.461.279	12.059.518	11.018.003	9.337.074	9.710.995	10.099.893	10.504.367	10.925.042
<b>EBITDA</b>	<b>17.695.036</b>	<b>9.861.980</b>	<b>5.066.427</b>	<b>10.948.699</b>	<b>12.348.411</b>	<b>13.833.040</b>	<b>15.406.853</b>	<b>17.074.316</b>
Depreciación y amortización	6.764.933	4.745.566	4.964.241	5.088.347	5.240.997	5.398.227	5.560.174	5.726.979
<b>EBIT</b>	<b>10.930.103</b>	<b>5.116.414</b>	<b>102.186</b>	<b>5.860.352</b>	<b>7.107.414</b>	<b>8.434.813</b>	<b>9.846.679</b>	<b>11.347.336</b>

Fuente: Superintendencia de Cías, Continental Tire Andina S.A.

Elaboración: Propia

En el caso de no aplicar ninguna estrategia en la empresa, ésta registrará caídas de estos indicadores, poniendo en riesgo la continuidad de Continental Tire Andina S.A.

Tabla 12: Índices EBITDA y EBIT  
Proyección SIN estrategia. En USD

Cuenta de Pérdidas y Gan:	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total Ingresos, ventas	161.873.178	143.470.660	109.417.759	109.417.759	109.417.759	109.417.759	109.417.759	109.417.759
Total Costos	128.703.216	116.496.826	90.179.624	90.179.624	90.179.624	90.179.624	90.179.624	90.179.624
<b>Utilidad bruta</b>	<b>33.169.962</b>	<b>26.973.834</b>	<b>19.238.135</b>	<b>19.238.135</b>	<b>19.238.135</b>	<b>19.238.135</b>	<b>19.238.135</b>	<b>19.238.135</b>
Sueldos de Adm. y Vent:	4.013.647	5.052.336	3.153.705	3.153.705	3.153.705	3.153.705	3.153.705	3.153.705
Otros costes	11.461.279	12.059.518	11.018.003	9.337.074	9.710.995	10.099.893	10.504.367	10.925.042
<b>EBITDA</b>	<b>17.695.036</b>	<b>9.861.980</b>	<b>5.066.427</b>	<b>6.747.356</b>	<b>6.373.435</b>	<b>5.984.537</b>	<b>5.580.063</b>	<b>5.159.388</b>
Depreciación y amortizaci	6.764.933	4.745.566	4.964.241	5.088.347	5.240.997	5.398.227	5.560.174	5.726.979
<b>EBIT</b>	<b>10.930.103</b>	<b>5.116.414</b>	<b>102.186</b>	<b>1.659.009</b>	<b>1.132.437</b>	<b>586.310</b>	<b>19.889</b>	<b>-567.591</b>

Fuente: Superintendencia de Cías, Continental Tire Andina S.A.

Elaboración: Propia

### Resultado de Explotación, Beneficio Operativo, EBIT<sup>55</sup>

Al restar las depreciaciones y amortizaciones al indicador EBITDA, se obtiene el beneficio operativo o EBIT. Este beneficio es el que la empresa destinará al pago de las remuneraciones a quienes han invertido en empresa, a pagar los impuestos sobre el beneficio y a remunerar a los accionistas.

<sup>55</sup> Earnings Before Interest and Taxes

Continental Tire Andina S.A. presenta una reducción del resultado de explotación EBIT, en los años 2019 y 2020, en -53,2% y -98% respectivamente, debido a la caída de los ingresos por ventas de la empresa en el mismo período en -11,4% y -23,7% en su orden. La utilidad bruta decreció en USD -6,2 millones y USD -7,7 millones en 2019 y 2020. La caída de este indicador es superior a la del EBITDA debido a que la empresa ha tenido que cumplir con el registro y deducción de las depreciaciones y amortizaciones, las que en 2020 han incrementado en 4,6%, lo que generó un fuerte impacto en la caída del indicador de este último año de emergencia sanitaria.

Para el período 2021 a 2025, Continental Tire Andina S.A. presenta un aumento del resultado de explotación EBIT, es así que en 2022 registra 21,3% alcanzando en 2025 a 15,2%, debido al aumento de los ingresos por ventas de la empresa en el mismo período.

Los indicadores financieros de la empresa evidencian claramente que ha sido impactada en sus ventas y resultados del ejercicio el año 2020, como resultado del confinamiento y caída del desempeño económico a nivel nacional e internacional; sin embargo, la empresa cuenta con los niveles de liquidez adecuados para cubrir sus obligaciones

Tabla 13: Índices Financieros

Continental Tire Andina S.A.

Período 2018 – 2025

<b>Índices</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Índice de Liquidez	2,0	2,0	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9
Endeudamiento del Activo	44,6%	44,8%	43,7%	43,4%	43,4%	43,4%	43,4%	43,4%
Endeudamiento Patrimonial	80,4%	81,3%	77,7%	76,7%	76,7%	76,7%	76,7%	76,7%
Apalancamiento	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
ROA (Rentabilidad / Activos)	1,8%	0,2%	-2,7%	0,3%	0,8%	1,3%	1,8%	2,3%
ROE (Rentabilidad / Patrimonio)	3,3%	0,3%	-4,7%	0,5%	1,4%	2,2%	3,1%	3,9%
EBITDA	17.695.036	9.861.980	5.066.427	10.948.699	12.348.411	13.833.040	15.406.853	17.074.316
EBIT	10.930.103	5.116.414	102.186	5.860.352	7.107.414	8.434.813	9.846.679	11.347.336

Fuente: Continental Tire Andina S.A., Superintendencia de Compañías Valores y Seguros

Elaboración: Propia

## **DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

Como se mencionó en líneas anteriores, el BCE prevé para el año 2021 un incremento del PIB en el orden de 2,8%<sup>56</sup>, asociado al incremento del Consumo Privado en 2,1%, crecimiento de la FBKF en 1,0%, al aumento de las exportaciones en 2,8%, como consecuencia del incremento de las ventas externas de bienes y servicios, así como a la recuperación en las ventas petroleras y productos no petroleros, principalmente, banano y plátano, camarón y cacao, que mantendrían la dinámica de crecimiento.

Por otro lado, el Gasto del Gobierno evidencia una caída de -0,03% debido a la rebaja de los niveles salariales y adquisición de bienes y servicios. En cuanto a las importaciones, éstas presentan un aumento en 3,3%, debido al aumento de las compras externas de bienes de consumo, materias primas, bienes de capital, combustibles principalmente, como resultado de la reactivación de la actividad económica nacional (BCE, 2021).

Al primer trimestre de 2021, el PIB del Ecuador presenta un incremento de 0,7% respecto al cuarto trimestre de 2020 (t/t-1) y una caída de -5,6% respecto a igual trimestre de 2020 (t/t-4). (BCE, 2021)

<sup>56</sup> Banco Central del Ecuador. Previsiones económicas



Las condiciones macroeconómicas han incidido en las expectativas de los consumidores, las cuales se han traducido en caídas especialmente en la demanda.

El comportamiento del Valor Agregado Bruto, VAB de un alto porcentaje de sectores económicos evidencian caída desde el año 2019, agravado en 2020 por causa de la pandemia. En este último año, solo 3 industrias presentan crecimiento: “Acuicultura y pesca de camarón 5,2%, Pesca 3,1% y “Correo y Comunicaciones 0,1%<sup>57</sup>.

En 2021, la previsión de crecimiento del Valor Agregado Bruto, VAB, se hace presente en un alto porcentaje de ramas de la actividad económica, es así que entre las principales se encuentran: “Explotación de minas y canteras” crece en 37,6%, “Industrias manufactureras” aumentan en 7,6%. (BCE, 2021).

En abril de 2021 el precio del barril de crudo WTI<sup>58</sup> presentó una recuperación, USD 61,7<sup>59</sup> (EIA, 2021) superior en 273% respecto a igual mes de 2020 (USD 16,5), e inferior en -1% respecto a marzo de 2021 que registró USD 62,35, debido principalmente al optimismo en la recuperación de la demanda y una pandemia cuyo impacto se va reduciendo debido a las campañas de vacunación a nivel mundial.

La producción de crudo nacional de 2020 (175 millones de barriles), decreció en -9,5% respecto a 2019 (193,8 millones de barriles)<sup>60</sup> (BCE, 2021). En 2020, la producción de petróleo fue afectada por la afectación de las tuberías del Sistema del Oleoducto Transecuatoriano (SOTE) y del Oleoducto de Crudos Pesados (OCP)<sup>61</sup> (BCE, 2021). En el período enero – marzo de 2021 la producción de

---

<sup>57</sup> Banco Central del Ecuador. Cuentas Nacionales Trimestrales

<sup>58</sup> West Texas Intermediate, WTI, es el crudo producido en Texas y el sur de Oklahoma EEUU y es utilizado como referencia en la fijación de precios del petróleo.

<sup>59</sup> EIA. Energy Information Administration.

<sup>60</sup> Información Estadística Mensual

<sup>61</sup> 7 de abril de 2020. El Ministerio de Energía y Recursos Naturales No Renovables apagó gradualmente varios bloques y suspendió temporalmente algunos pozos petroleros.

crudo (45,4 millones de barriles) continúa su tendencia decreciente (-7,2%) respecto a igual período del año anterior (48,9 millones de barriles).

Otro de los aspectos que empeora la situación económica actual y futura del país es el aumento de la deuda externa, ya que no se cuenta con las herramientas necesarias para generar los ingresos suficientes para atender estas obligaciones. Al mes de marzo de 2021, la deuda externa total (USD 56.782 millones) representó el 57,5% del PIB, de ésta USD 45.229 millones corresponde a la deuda externa pública (45,8% del PIB) y USD 11,554 millones a la deuda externa privada (11,7% del PIB)<sup>62</sup> (BCE, 2021).

Para solucionar el impacto negativo del Covid-19 es necesario que exista una emergente reactivación de las actividades de las empresas del sector manufacturero y específicamente de la empresa Continental Tire Andina S. A.

El nivel de ingresos de Continental Tire Andina S.A., se ha visto afectada en los últimos años por la caída de la actividad económica del país y de la región y particularmente en el año 2020 debido a la emergencia sanitaria del Covid-19, incidiendo directamente en la caída de los niveles de ventas de la empresa. Es así que en el año 2019 registró USD 142 millones, inferior en 10,8% respecto al año 2018 que registró USD 159,7 millones. En el año 2020, la caída de las ventas fue mayor, -23,9% debido a la paralización de las actividades económicas a nivel nacional y mundial. Las utilidades netas en 2019 presentaron una reducción de -89,9% respecto al año anterior. En 2020 las utilidades cayeron aún más, -1.470%, equivalente a una pérdida de USD 4,1 millones.

La caída de la demanda a nivel internacional debido a la pandemia, también afectó el nivel de ventas de neumáticos de la empresa, principalmente el mercado norteamericano. Continental tenía proyectado incrementar las unidades de venta a los Estados Unidos de América, considerando que este

---

<sup>62</sup> Banco Central del Ecuador

mercado tiene requerimientos específicos para los productos de la empresa, motivo por el cual se previó incrementar el nivel de inversiones.

La empresa realizó inversiones de USD 5'473.465 durante los 3 últimos años, las mismas que están orientadas a la diversificación del portafolio de productos.

Según información de la AEADE<sup>63</sup>, la venta de autos en el primer trimestre de 2021 creció en 13,7% respecto a igual período del año anterior; a pesar de que las ventas de autos no sobrepasan más 10.000 unidades que se vendían antes de la pandemia, ya se prevé una recuperación del sector.

Tabla 14: Venta de autos a nivel nacional

En número y variación %

Período 2019 - 2021

<b>Años/meses</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Enero	10.324	10.212	8.491
Febrero	10.226	9.412	8.100
Marzo	10.118	3.573	9.789
<b>Total Enero-marzo</b>	<b>30.668</b>	<b>23.197</b>	<b>26.380</b>
<b>Tasas de variación %</b>			
Enero		-1,1	-16,9
Febrero		-8,0	-13,9
Marzo		-64,7	174,0
<b>Total Enero-marzo</b>		<b>-24,4</b>	<b>13,7</b>

Fuente: AEADE

Elaboración: Propia

Tomando en consideración la reactivación de las ventas del sector automotriz por ende de las ventas de neumáticos se ha proyectado un crecimiento conservador con de las ventas de Continental Tire Andina S.A, con un incremento del 6% para el año 2021 y 4% para los siguientes años hasta 2025. Así también se ha considerado el crecimiento económico nacional para 2021 de 2,8%, se ha proyectado los costos y gastos de la empresa, y para los años

<sup>63</sup> Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador

siguientes hasta 2021 la proyección de crecimiento es de 3,5%. Los gastos operaciones se ha considerado el 12% del total de ingresos de la empresa, de acuerdo a los datos históricos de la misma.

De esta manera se puede observar que la empresa empieza su proceso de recuperación a partir de 2021; sin embargo, la recuperación será paulatina para llegar a los niveles que presentaba antes de la pandemia.

La solución a la problemática planteada, considera que la empresa Continental Tire Andina S.A. para los años 2021 a 2025 implementará nuevas estrategias para el incremento de sus ventas a nivel nacional, e incursionar en los mercados internacionales, como tenía planificado antes del inicio de la pandemia del COVID-19, las proyecciones son las detalladas a continuación.

Tabla 15: Proyección de Ventas y Estado de Resultados

Continental Tire Andina S.A.

Período 2020 - 2025

Estado de Resultados	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	108.371.351	114.873.632	119.468.577	124.247.320	129.217.213	134.385.902
Otros Ingresos	1.046.408	1.088.264	1.137.236	1.188.412	1.241.890	1.297.775
<b>Total Ingresos</b>	<b>109.417.759</b>	<b>115.961.896</b>	<b>120.605.814</b>	<b>125.435.732</b>	<b>130.459.104</b>	<b>135.683.677</b>
Consumo de Inventarios	48.493.746	49.851.571	51.596.376	53.402.249	55.271.328	57.205.824
Mano de Obra	18.541.291	19.060.447	19.727.563	20.418.027	21.132.658	21.872.302
Costos de Fabricación	23.144.587	23.792.635	24.625.378	25.487.266	26.379.320	27.302.596
<b>Total Costos</b>	<b>90.179.624</b>	<b>92.704.653</b>	<b>95.949.316</b>	<b>99.307.542</b>	<b>102.783.306</b>	<b>106.380.722</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>19.238.135</b>	<b>23.257.243</b>	<b>24.656.497</b>	<b>26.128.190</b>	<b>27.675.797</b>	<b>29.302.955</b>
Sueldos de Adm. y Ventas	3.153.705	3.242.009	3.339.269	3.439.447	3.542.630	3.648.909
Gastos Operacionales	16.420.585	13.915.428	14.472.698	15.052.288	15.655.092	16.282.041
Gastos Financieros	2.952.672	3.026.489	3.102.151	3.179.705	3.259.197	3.340.677
Gastos No Operacionales	0	0	0	0	0	0
<b>Total Gastos</b>	<b>22.526.962</b>	<b>20.183.925</b>	<b>20.914.118</b>	<b>21.671.440</b>	<b>22.456.920</b>	<b>23.271.628</b>
Ut. antes de Imp. y 15%	-3.288.827	3.073.318	3.742.380	4.456.750	5.218.877	6.031.327
15% Part. Laboral	0	460.998	561.357	668.513	782.832	904.699
Impuesto Causado	806.998	2.325.724	2.465.650	2.612.819	2.767.580	2.930.296
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-4.095.825</b>	<b>286.596</b>	<b>715.373</b>	<b>1.175.419</b>	<b>1.668.466</b>	<b>2.196.333</b>

Fuente: Continental Tire Andina S.A., Superintendencia de Compañías Valores y Seguros

Elaboración: Propia

Como se mencionó anteriormente, según el presidente ejecutivo<sup>64</sup> de la empresa, el sector de autopartes ya venía presentando desafíos en los años pre pandemia. En el caso específico de los neumáticos se evidenciaba la competencia desleal con productos provenientes de países asiáticos. (EKOS, 2021)

A pesar de la presencia de la pandemia, la empresa se destacó en la exportación de los neumáticos a los países de la región andina y a Estados Unidos, registrando un incremento de 23% en el año 2020.

En 2020, la planta de la empresa ubicada en Cuenca, produjo alrededor de 1,3 millones de llantas de pasajero y 190 mil llantas para camiones.

Sin duda, la reactivación de la movilidad al terminar el confinamiento y reactivarse las actividades económicas a nivel nacional e internacional, especialmente en el sector del transporte y logística, es fundamental para el desarrollo del sector de neumáticos principalmente. (EKOS, 2021)

El año 2020, cambió los patrones de oferta y demanda de bienes y servicios para la población nacional y a nivel mundial. La atención personalizada, en línea y a domicilio empezó a desarrollarse más aceleradamente. La tecnología, innovación juegan un rol primordial a la hora de brindar el servicio.

El proceso de fabricación de las llantas por parte de la empresa, requiere alrededor de 168 materias primas, de las cuales el 94.7% son importadas. La disponibilidad de los volúmenes de materiales para la producción en todas las plantas de la empresa está siempre disponible ya que Continental Tire Andina S.A., es parte del Grupo Continental.

---

<sup>64</sup> Jorge Almeida. EKOS, 2021, "El sector automotriz reportó una disminución en la venta de vehículos". . [En línea] URL disponible en: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/el-sector-automotriz-reporto-una-disminucion-en-la-venta-de-vehiculos>

En este caso específico del sector de los neumáticos, ligados directamente al sector automotriz, requieren alternativas innovadoras como:

- Mantenimientos preventivos de los vehículos, mecánica básica y taller a domicilio.
- La coordinación entre el sector privado y público es esencial, en este caso particular con el Ministerio de la Producción, Comercio Exterior e Inversiones y Pesca, que tiene entre sus objetivos “Incrementar la productividad, los servicios relacionados, la calidad, el encadenamiento, la asociatividad, la articulación público-privada, el desarrollo de polos productivos y la territorialización de la política productiva, en la industria”<sup>65</sup>
- Lanzamiento de productos (neumáticos) innovadores, con tecnología de punta que atraiga al cliente.
- Oferta de productos (neumáticos) a precios competitivos y compra en línea.
- Garantía y reposición de los neumáticos ofertados
- Desarrollo de nuevas alternativas de financiamiento, como por ejemplo el crédito con tasas de interés preferenciales, crédito familiar, entre otros.
- Horarios flexibles de atención y servicio a domicilio en la compra de neumáticos.
- Llantera móvil, con servicio de alineación y balanceo a todo tipo de vehículos a domicilio. Que permite el ahorro de tiempo y dinero al cliente y ahorro para la empresa al programar el servicio en muchos casos en horarios no laborables, generando una ventaja competitiva.
- Tiempos y costos estandarizados que les permita cumplir con los requerimientos de los clientes a domicilio.

---

<sup>65</sup> Ministerio de la Producción, Comercio Exterior e Inversiones y Pesca. [En línea] URL disponible en [https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/04/Literal\\_a4-Metas\\_y\\_objetivos\\_unidades\\_administrativas.pdf](https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/04/Literal_a4-Metas_y_objetivos_unidades_administrativas.pdf)

- Generación de alianzas estratégicas y comerciales con otras empresas del sector, así también con fabricantes e importadores de neumáticos y otras piezas de autopartes que requiera el cliente.
- Personal altamente competitivo y capacitado que brinde asesoramiento personalizado en cuanto a precio, marca y modelo.

Las ventajas son:

- Incremento de las ventas de:
  - Neumáticos de automóvil / 4x4 / Van
  - Neumáticos de motocicletas
  - Neumáticos de bicicletas
  - Neumáticos de buses y transporte de carga
  - Neumáticos especiales
- Incremento de las utilidades de la empresa
- Reducción de los tiempos del servicio
- Trabajo conjunto entre el sector público y privado
- Reducción de costos, tanto para la empresa, así como para el cliente
- Trato directo con una empresa nacional
- Incremento de la productividad
- Alianzas con el sector financiero para otorgamiento de créditos a tasas preferenciales
- Incremento de la innovación
- Incremento de la inversión extranjera directa
- Incremento de las plazas de trabajo
- Incremento del consumo de bienes y servicios nacionales
- Incremento de alianzas estratégicas y asociatividad
- Utilización de un mayor porcentaje del componente nacional para la fabricación de neumáticos.
- Incremento de la producción para el mercado nacional y para exportar
- Facilidades para el agendamiento y la adquisición del producto en línea

- Incremento en la rotación de los inventarios
- Incremento del rendimiento del Activo, ROA
- Incremento del rendimiento del patrimonio, ROE
- Incremento en la rotación de cuentas por cobrar
- Incremento de los niveles de inversión tanto en activos fijos para la mayor tecnificación
- Incremento de los encadenamientos productivos
- Reciclamiento de neumáticos usados con métodos amigables con el medio ambiente

Los resultados obtenidos en las proyecciones de ventas de Continental Tire Andina S.A., evidencian una tendencia creciente en los siguientes años, siempre y cuando la empresa continúe con la aplicación de la estrategia de crecimiento de la producción de neumáticos, utilizando en un mayor porcentaje su capacidad instalada, así como el aumento de las ventas y expansión en Estados Unidos y a otros mercados a nivel internacional.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

- Las proyecciones realizadas para Continental Tire Andina S.A., considera el desempeño económico, político y social del entorno en el que se desenvuelve. Consecuentemente, cualquier cambio producido en el entorno puede generar variaciones en las proyecciones contempladas.
- Para el año 2021 la empresa proyecta incrementar sus exportaciones de neumáticos, y utilizar en un mayor porcentaje su capacidad instalada, la misma que al momento produce 2,15 millones de neumáticos, y cuenta con un 38% que no está operativa, es decir tiene capacidad de expandir su producción y crecer hacia afuera.
- En el año 2020 la empresa presentó pérdidas de USD 4,1 millones, debido a la crisis sanitaria que afectó a un alto porcentaje de ramas de la actividad económica, principalmente a la de neumáticos, debido a la restricción de



la circulación vehicular por varios períodos durante el año de la pandemia. Sin embargo, con la estrategia que aplicará la empresa, a partir del año 2021, se evidencia una recuperación de los niveles de ventas dando como resultado una utilidad de USD 0,5 millones, el mismo que va incrementando hasta el año 2025 que se proyecta en USD 3,9 millones.

- Con la estrategia implementada por la empresa, para los años 2021 a 2025, el ROA presenta una tendencia creciente; en el año 2021 registra 0,3%, alcanzando en 2025, 2,3% que indica que este porcentaje del activo de la empresa Continental Tire Andina S.A., produce utilidades o rentabilidad.
- El ROE presenta una tendencia creciente a partir de 2021 que registra 0,5%, alcanzando en 2025, 3,9% que indica que el capital invertido por los socios o accionistas de la empresa generará este porcentaje de rentabilidad.
- Para el período 2021 a 2025, Continental Tire Andina S.A. presenta un aumento del resultado de explotación EBIT, es así que en 2022 registra 21,3% alcanzando en 2025 a 15,2%, debido al aumento de los ingresos por ventas de la empresa en el mismo período.
- Para el período 2021 a 2025, el resultado operativo EBITDA revierte su comportamiento generando un incremento en 2022 de 12,8% y para el año 2025 el aumento es de 10,8%, evidenciando la generación de utilidades para la empresa en este período debido a la aplicación de la estrategia de inversión, así como el aumento de la producción y ventas.

## **RECOMENDACIONES**

- Continental Tire Andina S.A., deberá aplicar para los años siguientes una estrategia de crecimiento de la producción de neumáticos, utilizando en un mayor porcentaje su capacidad instalada que al momento se encuentra en 62%.

- La empresa deberá aplicar una estrategia para el aumento de las ventas y expansión en Estados Unidos, países de la región andina y a otros mercados a nivel internacional.
- Continental Tire Andina S.A, debe aplicar aceleradamente una atención personalizada, en línea y a domicilio. La tecnología, innovación juegan un rol primordial a la hora de brindar el servicio.
- La empresa debe aplicar una estrategia de incremento de las inversiones en tecnología que se revierta en incremento de la producción e innovación de los productos y servicios que oferta.

## REFERENCIAS

- AEADE, Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. [En línea] URL disponible en: <https://www.aeade.net/>
- Banco Central del Ecuador. [En línea] URL disponible en: <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Continental Tire Andina S.A. (2021). [En línea] URL disponible en: <https://www.continentaltire.com.ec/car/compania/continental-tire-andina/vision>
- HERNÁNDEZ, Roberto, 2018. “Metodología de la Investigación: las rutas Cualitativa, Cuantitativa y Mixta”
- Instituto Nacional de Estadística y Censos, NEC. [En línea] URL disponible en: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Ministerio de la Producción, Comercio Exterior e Inversiones y Pesca. 2021. [En línea] URL disponible en: [https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/04/Literal\\_a4-Metas\\_y\\_objetivos\\_unidades\\_administrativas.pdf](https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/04/Literal_a4-Metas_y_objetivos_unidades_administrativas.pdf)
- ÑAUPAS, Humberto, 2018, 5ta Edición, “Metodología de la investigación Cuantitativa y Cualitativa”
- PALACIOS, Alexandra, 2020, “Economía y Finanzas en tiempos de guerra contra el COVID-19”. Universidad San Francisco de Quito. [En línea] URL disponible en: <https://escueladeempresas.usfq.edu.ec/news/economia-finanzas-covid19/>
- QUINTANA, Alberto. “Metodología de Investigación Científica Cualitativa”
- Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. [En línea] URL disponible en: [https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector\\_societario.zul](https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul)

## ANEXOS

### Anexo 1

Tabla 16: Continental Tire Andina S.A.

Estados de situación. En USD

Activos	2018	2019	2020
Efectivo y equivalentes	7.050.501	5.800.684	8.397.762
Clientes	40.095.730	36.691.656	34.376.378
Inventarios	38.143.301	38.561.169	30.482.848
Activos por impuestos	6.374.484	8.178.333	9.643.535
Activos para la venta	0	0	0
Activos biológicos	0	0	0
Gastos anticipados	572.555	38.567	43.994
Otros activos corrientes	1.192.604	1.058.753	1.164.124
<b>Total Otros activos corrientes</b>	<b>8.139.643</b>	<b>9.275.653</b>	<b>10.851.653</b>
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>93.429.174</b>	<b>90.329.163</b>	<b>84.108.641</b>
Propiedad, planta y equipo	61.660.107	64.466.436	60.457.733
Intangibles	402.235	358.397	321.882
Inversiones	5.473.465	5.473.465	5.473.465
Activos biológicos LP	0	0	0
Recursos minerales LP	0	0	0
Propiedades de inversión LP	0	0	0
CXC Comerciales LP	803.571	0	0
Impuestos diferidos	1.480.112	1.713.200	1.917.837
Otros activos LP	151.993	580.756	665.245
<b>Total Otros activos no corrientes</b>	<b>2.435.676</b>	<b>2.293.956</b>	<b>2.583.082</b>
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>69.971.483</b>	<b>72.592.255</b>	<b>69.504.467</b>
<b>Total Activos</b>	<b>163.400.657</b>	<b>162.921.417</b>	<b>153.613.107</b>

Pasivos	2018	2019	2020
Proveedores	13.663.541	13.329.857	12.980.011
Pasivos bancarios	25.043.291	9.501.972	9.346.897
Pasivo tributario	0	0	0
Pasivo laboral	4.454.503	4.034.486	2.709.532
Anticipos y diferidos	0	0	0
Otros pasivos corrientes	3.607.123	19.472.621	19.676.263
<b>Otros Pasivos Corrientes</b>	<b>8.061.626</b>	<b>23.507.107</b>	<b>22.385.795</b>
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>46.768.458</b>	<b>46.338.936</b>	<b>44.712.703</b>
Proveedores no corrientes	0	0	0
Pasivos bancarios no corrientes	9.925.854	8.513.204	5.140.602
Pasivos por beneficios empleados	16.153.140	16.882.495	17.308.760
Impuestos diferidos	0	0	0
Anticipos y diferidos LP	0	0	0

Otros pasivos no corrientes	0	1.500.347	0
Otros pasivos no corrientes	0	1.500.347	0
Pasivos No Corrientes	26.078.994	26.896.046	22.449.362
<b>Total Pasivos</b>	<b>72.847.452</b>	<b>73.234.982</b>	<b>67.162.065</b>

Patrimonio	2018	2019	2020
Capital	74.894.880	74.894.880	74.894.880
Capital no pagado	0	0	0
Aportes	0	0	0
Capital y Aportes	74.894.880	74.894.880	74.894.880
Reservas	6.240.306	8.463.080	8.843.251
Resultados NIIF	4.634.372	4.634.372	4.634.372
Otros resultados integrales	742.241	1.173.321	1.873.848
Reservas + ORI + Adop. NIIF	11.616.919	14.270.773	15.351.471
Resultados acumulados	0	0	0
Resultado del ejercicio	4.041.407	520.782	-3.795.309
Total Patrimonio	90.553.206	89.686.435	86.451.042
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>163.400.658</b>	<b>162.921.417</b>	<b>153.613.107</b>

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, Continental Tire Andina S.A.

Elaboración: Propia

Tabla 17: Continental Tire Andina S.A.

Estado de Pérdidas y Ganancias. En USD

Estado de Resultados	2018	2019	2020
Ventas	159.769.178	142.449.924	108.371.351
Otros Ingresos	2.104.000	1.020.736	1.046.408
Total Ingresos	161.873.179	143.470.660	109.417.759
Consumo de Inventarios	67.405.395	61.599.379	48.493.746
Mano de Obra	27.314.107	25.828.227	18.541.291
Costos de Fabricación	33.983.714	29.069.220	23.144.587
Total Costos	128.703.215	116.496.826	90.179.625
Margen Bruto	33.169.964	26.973.834	19.238.134
Sueldos de Adm. y Ventas	4.013.647	5.052.336	3.153.705
Gastos Operacionales	19.103.114	16.482.177	16.420.585
Gastos Financieros	2.320.757	2.555.329	2.952.672
Gastos No Operacionales	0	0	0
Total Gastos	25.437.518	24.089.841	22.526.962
Ut. antes de Imp. y 15%	7.732.446	2.883.993	-3.288.828
15% Part. Laboral	1.168.234	432.599	0
Impuesto Causado	3.614.083	2.152.569	806.998
Utilidad Neta	2.950.129	298.825	-4.095.825

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, Continental Tire Andina S.A.

Elaboración: Propia

## Anexo 2

A continuación, el detalle de los supuestos por cada una de las cuentas

Tabla 18: Continental Tire Andina S.A.

Estado de Resultados, Ventas

Variación % por año

Estado de Resultados	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	6,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Otros Ingresos	4,0	4,5	4,5	4,5	4,5
Total Ingresos	6,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Consumo de Inventarios	2,5	3,0	3,0	3,0	3,0
Mano de Obra	2,5	3,0	3,0	3,0	3,0
Costos de Fabricación	2,5	3,0	3,0	3,0	3,0
Total Costos	2,5	3,0	3,0	3,0	3,0
Margen Bruto	22,3	8,0	7,8	7,6	7,5
Sueldos de Adm. y Ventas	2,8	3,0	3,0	3,0	3,0
Gastos Operacionales	-15,3	4,0	4,0	4,0	4,0
Gastos Financieros	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Gastos No Operacionales					
Total Gastos	-10,4	3,6	3,6	3,6	3,6
Ut. antes de Imp. y 15%	-201,7	34,1	27,1	22,7	19,7
15% Part. Laboral		34,1	27,1	22,7	19,7
Impuesto Causado	191,5	8,0	7,8	7,6	7,5
Utilidad Neta	-112,0	159,9	65,8	42,4	31,8

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, Continental Tire Andina S.A.

Elaboración: Propia

Tabla 19: Continental Tire Andina S.A.

Estado de Costos

Variación % por año

Detalle de Costos	2021	2022	2023	2024	2025
Variación de Inventarios	2,5	3,0	3,0	3,0	3,0
Compras locales	2,5	3,0	3,0	3,0	3,0
Importaciones	2,5	3,0	3,0	3,0	3,0
Consumo de Inventarios	2,5	3,0	3,0	3,0	3,0
Mano de Obra	2,5	3,0	3,0	3,0	3,0

Honor, comis, regalías, servicios	2,5	3,0	3,0	3,0	3,0
Provisiones	2,5	3,0	3,0	3,0	3,0
Depreciaciones y amortizaciones	2,5	3,0	3,0	3,0	3,0
Pérdidas en venta activos y siniestros					
Impuestos					
Servicios públicos	2,5	3,0	3,0	3,0	3,0
Transporte, combust., y lubricantes					
Suministros y materiales	2,5	3,0	3,0	3,0	3,0
Mantenimiento	2,5	3,0	3,0	3,0	3,0
Otros costos de fabricación	2,5	3,0	3,0	3,0	3,0
Costos financieros					
Costos de Fabricación	2,5	3,0	3,0	3,0	3,0
Total Costos	2,5	3,0	3,0	3,0	3,0

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, Continental Tire Andina S.A.

Elaboración: Propia

Tabla 20: Continental Tire Andina S.A.

Detalle de Gastos. En %

Detalle de Gastos	2021	2022	2023	2024	2025
Sueldos de Adm. y Ventas	2,8	3,0	3,0	3,0	3,0
Honor, comis, regalías, servicios	-15,3	4,0	4,0	4,0	4,0
Provisiones	-15,3	4,0	4,0	4,0	4,0
Depreciaciones y amortizaciones	-15,3	4,0	4,0	4,0	4,0
Pérdidas en venta activos y siniestros	-15,3	4,0	4,0	4,0	4,0
Impuestos	-15,3	4,0	4,0	4,0	4,0
Servicios públicos	-15,3	4,0	4,0	4,0	4,0
Promoción y publicidad	-15,3	4,0	4,0	4,0	4,0
Transporte, combust., y lubricantes	-15,3	4,0	4,0	4,0	4,0
Arrendamientos	-15,3	4,0	4,0	4,0	4,0
Suministros y materiales	-15,3	4,0	4,0	4,0	4,0
Mantenimiento	-15,3	4,0	4,0	4,0	4,0
Otros gastos operacionales	-15,3	4,0	4,0	4,0	4,0
Gastos Operacionales	-15,3	4,0	4,0	4,0	4,0
Gastos Financieros	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Gastos No Operacionales					
Total Gastos	-10,4	3,6	3,6	3,6	3,6

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, Continental Tire Andina S.A.

Elaboración: Propia