

ANÁLISIS DE LOS POSIBLES EFECTOS DE LA CRISIS ECONÓMICA POR EL COVID-19  
SOBRE LA ESTRUCTURA OPERATIVA DE LAS PYMES DEL COMERCIO DE  
VEHÍCULOS EN SANTIAGO DE CALI

JAVIER STIVEN ASCUNTAR  
SERGIO ANDRES JURADO

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
SANTIAGO DE CALI

2022

ANÁLISIS DE LOS POSIBLES EFECTOS DE LA CRISIS ECONÓMICA POR EL COVID-19  
SOBRE LA ESTRUCTURA OPERATIVA DE LAS PYMES DEL COMERCIO DE  
VEHÍCULOS EN SANTIAGO DE CALI

JAVIER STIVEN ASCUNTAR  
SERGIO ANDRES JURADO

TRABAJO DE GRADO

DIRECTOR:  
EDILBERTO MONTAÑO OROZCO

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
SANTIAGO DE CALI

2022

## TABLA DE CONTENIDO

|                                                   | Pág. |
|---------------------------------------------------|------|
| Resumen.....                                      | 12   |
| Introducción .....                                | 13   |
| 1. Aspectos preliminares de la investigación..... | 14   |
| 1.1 Planteamiento del problema .....              | 14   |
| 1.1.1 Antecedentes .....                          | 14   |
| 1.1.2 Descripción del problema .....              | 17   |
| 1.1.3 Formulación del problema .....              | 18   |
| 1.1.4 Sistematización del problema .....          | 19   |
| 1.2 Objetivos .....                               | 19   |
| 1.2.1 Objetivo general.....                       | 19   |
| 1.2.2 Objetivos específicos .....                 | 19   |
| 1.3 Justificación.....                            | 20   |
| 1.3.1 Justificación teórica .....                 | 20   |
| 1.3.2 Justificación metodológica.....             | 20   |
| 1.3.3 Justificación práctica.....                 | 20   |
| 1.4 Marco de referencia.....                      | 21   |
| 1.4.1 Marco teórico .....                         | 21   |
| 1.4.2 Marco conceptual.....                       | 26   |
| 1.4.3 Marco contextual .....                      | 27   |
| 1.4.4 Marco legal .....                           | 29   |
| 1.5 Metodología .....                             | 33   |
| 1.5.1 Tipo de estudio.....                        | 33   |

|       |                                                                                                                                                                                    |    |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.5.2 | Método de investigación .....                                                                                                                                                      | 34 |
| 1.5.3 | Fuentes de información.....                                                                                                                                                        | 34 |
| 1.5.4 | Población en estudio .....                                                                                                                                                         | 34 |
| 1.5.5 | Fases de la investigación.....                                                                                                                                                     | 35 |
| 2.    | Descripción de las variables del macroentorno y del sector que inciden en la situación financiera de las pymes del comercio de automóviles de Cali. ....                           | 37 |
| 2.1   | Análisis del entorno económico .....                                                                                                                                               | 37 |
| 2.2   | Análisis del sector comercio de automóviles .....                                                                                                                                  | 46 |
| 2.3   | Factores del entorno económico y del entorno sectorial que pueden incidir en la estructura operativa de sus empresas.....                                                          | 49 |
| 3.    | Diagnóstico financiero relacionado con la estructura operativa y la palanca de crecimiento de las empresas del sector comercio de automóviles de Cali en el período 2017-2020..... | 52 |
| 3.1   | Indicadores financieros relacionados con la estructura operativa del sector comercio de automóviles de Cali.....                                                                   | 54 |
| 3.1.1 | Utilidad operacional.....                                                                                                                                                          | 54 |
| 3.1.2 | Resultados operativos .....                                                                                                                                                        | 59 |
| 3.1.3 | Palanca de crecimiento (PDC).....                                                                                                                                                  | 66 |
| 4.    | Planteamiento de escenarios posibles a los que pueden enfrentarse las pymes del sector comercio de automóviles de Cali.....                                                        | 71 |
| 4.1   | Agrícola Automotriz SAS .....                                                                                                                                                      | 73 |
| 4.2   | Almacén de Motores SAS .....                                                                                                                                                       | 74 |
| 4.3   | Almotores SA.....                                                                                                                                                                  | 75 |
| 4.4   | Autocordillera SAS .....                                                                                                                                                           | 76 |
| 4.5   | Autocorp SAS .....                                                                                                                                                                 | 77 |
| 4.6   | Automotora Norte y Sur Ltda.....                                                                                                                                                   | 78 |
| 4.7   | Automotores Farallones SAS .....                                                                                                                                                   | 79 |

|      |                                            |    |
|------|--------------------------------------------|----|
| 4.8  | Autopacífico SA.....                       | 80 |
| 4.9  | Calima Motor SAS .....                     | 81 |
| 4.10 | Caribe SAS .....                           | 82 |
| 4.11 | Colegas SAS .....                          | 83 |
| 4.12 | Compañía Automotriz de Occidente SAS ..... | 84 |
| 4.13 | Toro Comercializadora Automotriz SAS ..... | 85 |
| 5.   | Conclusiones .....                         | 86 |
| 6.   | Recomendaciones .....                      | 88 |
|      | Bibliografía .....                         | 89 |
|      | Anexos .....                               | 95 |

## Lista de tablas

|                                                                                                                                                                            | Pág. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Tabla 1. Indicadores financieros para el análisis de la estructura operativa .....                                                                                         | 24   |
| Tabla 2. Tamaño empresarial en Colombia. Pymes .....                                                                                                                       | 27   |
| Tabla 3. Matriz de actividades por objetivos .....                                                                                                                         | 35   |
| Tabla 4. Visión general del sector comercio de automóviles. Colombia, Valores expresados en unidades. Totales incluyen todos los segmentos. Mensual, 2017-2020 .....       | 47   |
| Tabla 5. Visión general del sector comercio de automóviles. Cali, Valores expresados en unidades. Totales incluyen todos los segmentos. Mensual, 2019-2020 .....           | 48   |
| Tabla 6. Posible incidencia de las variables del macro entorno y del sector sobre la estructura operativa de las empresas del sector comercio de automóviles de Cali. .... | 50   |
| Tabla 7. Edad de las pymes del sector comercio de vehículos automotores nuevos de Cali a diciembre de 2020.....                                                            | 52   |
| Tabla 8. Utilidad operacional de las pymes del sector comercio de vehículos nuevos de Cali, 2017. Cifras en miles de pesos.....                                            | 54   |
| Tabla 9. Utilidad operacional de las pymes del sector comercio de vehículos nuevos de Cali, 2018. Cifras en miles de pesos.....                                            | 55   |
| Tabla 10. Utilidad operacional de las pymes del sector comercio de vehículos nuevos de Cali, 2019. Cifras en miles de pesos.....                                           | 56   |
| Tabla 11. Utilidad operacional de las pymes del sector comercio de vehículos nuevos de Cali, 2020. Cifras en miles de pesos.....                                           | 57   |
| Tabla 12. Estructura operativa sector comercio de automóviles. Cali, 2017-2018. Miles de pesos,                                                                            |      |

|                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| promedios.....                                                                                                    | 58 |
| Tabla 13. Resultados operativos de las pymes del sector comercio de automóviles de Cali, 2017-2018.....           | 59 |
| Tabla 14. Resultados operativos de las pymes del sector comercio de automóviles de Cali, 2018-2019.....           | 61 |
| Tabla 15. Resultados operativos de las pymes del sector comercio de automóviles de Cali, 2019-2020.....           | 62 |
| Tabla 16. Resultados operativos de las pymes del sector comercio de automóviles de Cali, 2017-2020.....           | 64 |
| Tabla 17. Productividad del capital de trabajo. Sector comercio de automóviles. Cali, 2017-2020 .....             | 67 |
| Tabla 18. Margen EBITDA. Sector comercio de automóviles. Cali, 2017-2020 .....                                    | 69 |
| Tabla 19. Margen EBITDA. Sector comercio de automóviles. Cali, 2017-2020 .....                                    | 70 |
| Tabla 20. Ventas de las pymes del sector comercio de automóviles. Cali, 2017-2020. Cifras en miles de pesos. .... | 71 |
| Tabla 21. Escenario posible para Agrícola Automotriz SAS. 2017-2020. Cifras en miles de pesos.....                | 73 |
| Tabla 22. Escenario posible para Almacén de Motores SAS. 2017-2020. Cifras en miles de pesos.....                 | 74 |
| Tabla 23. Escenario posible para Almotres SA. 2017-2020. Cifras en miles de pesos. ....                           | 75 |
| Tabla 24. Escenario posible para Autocordillera SAS. 2017-2020. Cifras en miles de pesos. ....                    | 76 |
| Tabla 25. Escenario posible para Autocorp SAS. 2017-2020. Cifras en miles de pesos.....                           | 77 |
| Tabla 26. Escenario posible para Automotora Norte y Sur Ltda. 2017-2020. Cifras en miles de                       |    |

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| pesos.....                                                                                                       | 78 |
| Tabla 27. Escenario posible para Automotores Farallones SAS. 2017-2020. Cifras en miles de pesos.....            | 79 |
| Tabla 28. Escenario posible para Autopacífico SA. 2017-2020. Cifras en miles de pesos. ....                      | 80 |
| Tabla 29. Escenario posible para Calima Motor SAS. 2017-2020. Cifras en miles de pesos. ....                     | 81 |
| Tabla 30. Escenario posible para Caribe SAS. 2017-2020. Cifras en miles de pesos. ....                           | 82 |
| Tabla 31. Escenario posible para Colegas SAS. 2017-2020. Cifras en miles de pesos. ....                          | 83 |
| Tabla 32. Escenario posible para Compañía Automotriz de Occidente SAS. 2017-2020. Cifras en miles de pesos. .... | 84 |
| Tabla 33. Escenario posible para Toro Comercializadora Automotriz SAS. 2017-2020. Cifras en miles de pesos. .... | 85 |

## Lista de gráficos

|                                                                                                                                                                      | Pág. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Gráfico 1. Tipo societario de las empresas del sector comercio de automóviles. Cali, 2018 .....                                                                      | 28   |
| Gráfico 2. Matrículas de vehículos a agosto 2019 y 2020 .....                                                                                                        | 29   |
| Gráfico 3. Tasa de inflación en Colombia, 2017-2020 .....                                                                                                            | 38   |
| Gráfico 4. Tasa de desempleo en Colombia, 2017-2020 .....                                                                                                            | 39   |
| Gráfico 5. Producto Interno Bruto de Colombia, 2017-2020 .....                                                                                                       | 41   |
| Gráfico 6. Tasa de interés en Colombia, 2017-2020 .....                                                                                                              | 42   |
| Gráfico 7. Tasa representativa del mercado para Colombia, 2017-2020.....                                                                                             | 44   |
| Gráfico 8. Balanza comercial de Colombia, Millones de USD corrientes 2017-2020 .....                                                                                 | 45   |
| Gráfico 9. Visión general del sector comercio de automóviles. Colombia, Valores expresados en unidades. Totales incluyen todos los segmentos. Anual, 2017-2020 ..... | 47   |
| Gráfico 10. Visión general del sector comercio de automóviles. Cali, Valores expresados en unidades. Totales incluyen todos los segmentos. Mensual, 2019-2020 .....  | 49   |
| Gráfico 11. Tipo societario de las empresas del sector comercio de automóviles. Cali, 2020 .....                                                                     | 53   |
| Gráfico 12. Estructura operativa sector comercio de automóviles. Porcentajes sobre ventas. 2017-2020.....                                                            | 58   |
| Gráfico 13. Resultados operativos, sector comercio de automóviles. Porcentaje de empresas, 2017-2018 .....                                                           | 60   |
| Gráfico 14. Resultados operativos, sector comercio de automóviles. Porcentaje de empresas, 2018-2019 .....                                                           | 62   |
| Gráfico 15. Resultados operativos, sector comercio de automóviles. Porcentaje de empresas,                                                                           |      |

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2019-2020 .....                                                                                | 64 |
| Gráfico 16. Resultados operativos, sector comercio de automóviles. Porcentaje de empresas,     |    |
| 2017-2020 .....                                                                                | 65 |
| Gráfico 17. Situación de las empresas del sector comercio de automóviles de Cali respecto a la |    |
| PKT, 2017 a 2020 .....                                                                         | 68 |
| Gráfico 18. Situación de las empresas del sector comercio de automóviles de Cali respecto a la |    |
| PDC, 2017 a 2020 .....                                                                         | 70 |

## Lista de Anexos

|                                                                                                                                                               | Pág. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Anexo A. Empresas del sector G4511 - Comercio de vehículos automotores nuevos. Cali, Valle del Cauca, 2020.....                                               | 95   |
| Anexo B. Productividad del capital de trabajo de las pymes del sector G4511 - Comercio de vehículos automotores nuevos. Cali, Valle del Cauca, 2017-2020..... | 96   |
| Anexo C. Margen EBITDA de las pymes del sector G4511 - Comercio de vehículos automotores nuevos. Cali, Valle del Cauca, 2017-2020.....                        | 99   |

## **Resumen**

Se presentan los resultados del análisis de los posibles efectos de la crisis económica por el covid-19 sobre la estructura operativa de las pymes del comercio de vehículos en Santiago de Cali. Inicialmente se identificaron las variables del macroentorno y sectoriales que tienen incidencia en la situación financiera de las pymes del comercio de automóviles de Cali, luego se presenta un diagnóstico de la situación financiera relacionada con la estructura operativa de las pymes del sector comercio de vehículos de Cali entre los años 2017-2020, para lo cual se calcula la utilidad operacional, los resultados operativos y el inductor palanca de crecimiento (PDC) que relaciona al margen EBITDA con la productividad del capital de trabajo neto operativo (PKT). Finalmente, se plantean escenarios posibles a los que pueden enfrentarse las pymes del sector comercio de vehículos de Cali. La población estuvo conformada por 13 pymes pertenecientes al sector G4511 - Comercio de vehículos automotores nuevos de la ciudad de Cali que reportan información financiera a la Superintendencia de Sociedades de Colombia, teniendo en cuenta que en esta base de datos se encuentra la información financiera que permitió el cálculo de indicadores y la elaboración de los escenarios requeridos. Al final se concluye que los efectos de la crisis económica por el COVID-19 no necesariamente afectaron la estructura operativa de las pymes, dado que esta responde más a la situación que se presenta con las decisiones financieras que tomen las empresas respecto a las variables que afectan el margen EBITDA en función de sus respectivas productividades de capital de trabajo neto operativo.

Palabras clave: estructura operativa, análisis financiero, margen operacional, palanca de crecimiento.

## **Introducción**

En este trabajo se aborda el análisis de un importante sector económico como es el sector automotor que representa una industria relevante en el contexto nacional por su generación de empleo y valor agregado en la economía nacional, además de los múltiples vínculos con otros sectores económicos, lo que la hacen ser una industria clave en el país, como es la relación con el sector financiero, el subsector asegurador, el comercio de combustibles, recaudo de peajes, ingresos tributarios y no tributarios, multas de tránsito, escuelas de enseñanza automovilística entre otros.

A pesar de su importancia, a nivel empresarial una característica son sus bajas utilidades netas comunes en la actividad comercial, razón por la cual en este documento se exponen los resultados del análisis de los posibles efectos de la crisis económica por el covid-19 sobre la estructura operativa de las pymes del comercio de vehículos en Santiago de Cali.

Respecto a la estructura del documento, se presentan seis capítulos además de la presente introducción. El capítulo 1 contiene lo correspondiente al anteproyecto, en donde se expone el problema de investigación, los objetivos, justificación, marco de referencia y metodología. Luego, el capítulo dos describe las variables del macroentorno y sectoriales que tienen incidencia en la situación financiera de las pymes del comercio de automóviles de Cali. Luego en el capítulo tres se presenta un diagnóstico de la situación financiera relacionada con la estructura operativa de las pymes del sector comercio de vehículos de Cali entre los años 2017-2020, para lo cual se calcula la utilidad operacional, los resultados operativos y el inductor palanca de crecimiento (PDC) que relaciona al margen EBITDA con la productividad del capital de trabajo neto operativo (PKT). Después, en el capítulo cuatro se plantean escenarios posibles a los que pueden enfrentarse las pymes del sector comercio de vehículos de Cali.

La población estuvo conformada por 13 pymes pertenecientes al sector G4511 - Comercio de vehículos automotores nuevos de la ciudad de Cali que reportan información financiera a la Superintendencia de Sociedades de Colombia. Al final se concluye que los efectos de la crisis económica por el COVID-19 no necesariamente afectaron la estructura operativa de las pymes, dado que esta responde más a la situación que se presenta con las decisiones financieras que tomen las empresas respecto a las variables que afectan el margen EBITDA en función de sus respectivas productividades de capital de trabajo neto operativo.

## **1. Aspectos preliminares de la investigación**

### **1.1 Planteamiento del problema**

Inicialmente se presentan los antecedentes del tema en especial lo que hace referencia al análisis financiero y la utilización de los indicadores con este propósito, dado que la palanca de crecimiento, tema que se trabaja en este documento, constituye precisamente un indicador financiero de gran utilidad para el proceso de toma de decisiones.

#### **1.1.1 Antecedentes**

##### **1.1.1.1 Breve reseña histórica del análisis financiero**

Los inicios del análisis financiero se encuentran a finales del siglo XIX ligado a la importancia que empezó a tener el sector financiero en la economía, motivo por el cual surgieron los indicadores alrededor de las transacciones de crédito en donde los bancos empezaron a exigir estados financieros a sus clientes, por lo tanto, desde el año de 1890 se produjo un aumento del flujo de información financiera, mientras que finalizando el siglo XVIII se empezaron a utilizar indicadores que relacionaban las cuentas contables del activo corriente y de largo plazo con los pasivos de corto plazo, dando origen a la razón corriente que fue fundamental en el análisis financiero y su historia (Horrigan, 1968).

Posteriormente surgen otros indicadores y los criterios de interpretación en el periodo de la Primera Guerra Mundial, especialmente asociados a distintos tipos de negocios, también se realizan estudios sobre la gestión de indicadores como los márgenes de rentabilidad y los indicadores de rotación, entre los que se destacó el análisis Du Pont que relacionaba el ROI, el margen de utilidad y la rotación de activos (Galeano, 2011).

##### **1.1.1.2 Estudios previos**

Es importante referenciar algunos estudios desarrollados en el área o temática que se trata en esta investigación, como es la estructura operativa.

Uno de los antecedentes consultados fue el artículo de Jiménez (2015) que tuvo como objetivo evidenciar la importancia de aplicar el inductor de palanca de crecimiento (PDC) en las pymes (pequeñas y medianas empresas), el cual brinda la oportunidad de establecer si dadas las condiciones estructurales de una empresa, es atractivo incrementar sus ventas. Según el autor, los

indicadores financieros tradicionales no permiten elaborar diagnósticos apropiados dadas sus limitaciones, hecho que genera la necesidad de utilizar otros indicadores complementarios para conocer la gestión que realizan las empresas hacia la generación de valor considerando que este concepto es fundamental en el ámbito de la administración financiera.

Otro artículo que trata sobre la palanca de crecimiento es el de Chica & Soto (2018) quienes se fijaron como objetivo proponer un modelo para crear valor en una institución de educación superior de carácter público a partir de una revisión sobre las teorías asociadas a la gestión de inductores de valor, específicamente la palanca de crecimiento, en el que se destaca la planeación financiera y el control eficiente de la gestión en el ámbito universitario.

Los autores Chica & Soto (2018) logran concluir que el incremento de las inversiones provenientes de los recursos que genera la rentabilidad de los activos de la institución genera importantes flujos de caja que inciden en las decisiones financieras, posibilitando la permanencia de la universidad y su crecimiento a partir de la generación de valor, hecho que permite garantizar la sostenibilidad económica y financiera a largo plazo.

Rivera & Valencia (2016) analizan la estructura operativa de las pymes industriales de Tuluá a través de la aplicación del concepto de palanca de crecimiento en el sector productos alimenticios en el período 2014-2015. Proponen la utilización de teorías relacionadas con la estructura operativa de las empresas, para ello recurren al análisis teórico de Oscar León García, con referencia a la palanca de crecimiento, indicador que relaciona los inductores operativos como son el margen EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization - Utilidades antes de depreciaciones y amortizaciones) y la productividad del capital de trabajo.

El estudio está delimitado a las empresas del sector industrial productos alimenticios que reporta información financiera a la Superintendencia de Sociedades, debido a la facilidad de acceder a los balances y estados de resultados que permitirán ejecutar el análisis de la estructura operativa propuesto.

Según Rivera & Valencia (2016), la estructura operativa de las empresas del sector industria de alimentos, permite concluir que no existen condiciones adecuadas desde el punto de vista financiero para estimular el crecimiento de las ventas, es decir, no es deseable crecer en estas condiciones, pues la utilidad operativa que generaría un crecimiento de las ventas es insuficiente para absorber la demanda de recursos provenientes de la caja, lo que quiere decir que al crecer las ventas, las empresas estarían utilizando mayores recursos de caja y así se disminuirían los recursos

disponible para el pago de impuestos, reposición de activos, pago de deudas y dividendos. Dado que la actividad empresarial suele ser intensa, enfrentarse en estas condiciones a los mercados nacionales o internacionales podría ser una decisión peligrosa para la solvencia de las empresas del sector. Adicional, el elevado riesgo operativo en el cual operan la mayoría de las empresas en estudio hace que exista mayor incertidumbre hacia el futuro con relación al comportamiento de las ventas, pues de no lograr el punto de equilibrio, las empresas generarán mayores pérdidas operativas.

Buenaventura (2002) presenta el concepto, su interpretación y la formulación de cada uno de los tres tipos de apalancamiento que se utilizan en el ámbito de las finanzas como son el operativo, financiero y combinado. Estos apalancamientos se relacionan con la gestión de las organizaciones en las correspondientes fases operativa, financiera y global. Para calcular estos indicadores se utiliza el estado de resultados en donde se identifican las fases del negocio y se evalúa la estructura de costos operativos en el contexto del apalancamiento operativo.

Según el autor, el estudio y análisis de los distintos tipos de apalancamiento brindan la posibilidad de tener una herramienta que permite apoyar la toma de decisiones financieras de la empresa.

Correa, Cadavid, Ramírez, & Zuluaga (2016) identifican la incidencia que tienen las variables operativas y financieras en la generación de valor de las empresas pertenecientes al sector construcción en Colombia durante el periodo 2011-2015 por medio de nuevas herramientas enfocadas a proporcionar información determinante a los agentes de interés.

La selección de la muestra de investigación se realizó de manera intencionada, partiendo inicialmente de una muestra compuesta por las empresas colombianas que reportan información a la superintendencia de sociedades, para posteriormente filtrar aquellas que conforman el sector de la construcción, el cual está segregado en dos tipos de actividades o subsectores: actividades edificadoras y actividades de obras civiles.

Los autores concluyen que existen diversos indicadores financieros utilizados para medir el desempeño de una compañía, los cuales se componen de factores operativos y financieros como los ingresos, inversiones, costos, obligaciones financieras, activos fijos, entre otros; sin embargo estos indicadores se deben adaptar de acuerdo a las particularidades de cada empresa y/o sector económico. Se concluye que la incidencia que tienen las variables operativas planteadas en la generación de valor a través del ROA en empresas del sector construcción es muy significativa a

lo largo de los períodos analizados, siendo el margen EBITDA la que mejor explica el modelo, esto indica que el total de los activos han sido gestionados y administrados eficientemente.

### **1.1.2 Descripción del problema**

El sector automotor representa una industria importante en el contexto nacional por su generación de empleo y valor agregado en la economía nacional (Reina, Oviedo, & Moreno, 2014); su aporte al PIB es significativo, pues la venta de vehículos representa el 1.5% de éste y aporta el 3.6% al PIB industrial, ocupando el octavo puesto en generación de empleo, con un parque automotor de 13 millones de unidades, de las cuales el 45.4%, es decir, 5.9 millones, corresponde a automóviles (Sicilia, 2018).

Adicionalmente, esta industria presenta interesantes vínculos con otros sectores económicos, lo que la hacen ser una industria clave en el país. En efecto, uno de estos vínculos es con el sector financiero, considerando que el 85% de los carros nuevos que se venden, son financiados de tal manera que el 11.1% de la cartera de consumo corresponde a la cartera de vehículos; también se presentan relaciones con el sector asegurador, dado que en el año 2017 se emitieron un total de 8 millones de pólizas correspondientes al SOAT (Sicilia, 2018, pág. 5), además de la venta de seguros de automóviles, el comercio de combustibles y el recaudo de peajes, los ingresos tributarios y no tributarios que tienen que ver con el impuesto a los vehículos y transporte, así como las multas de tránsito (Reina, Oviedo, & Moreno, 2014), lo cual muestra claramente la incidencia de esta industria en la economía dados los múltiples vínculos que se presentan con otras actividades.

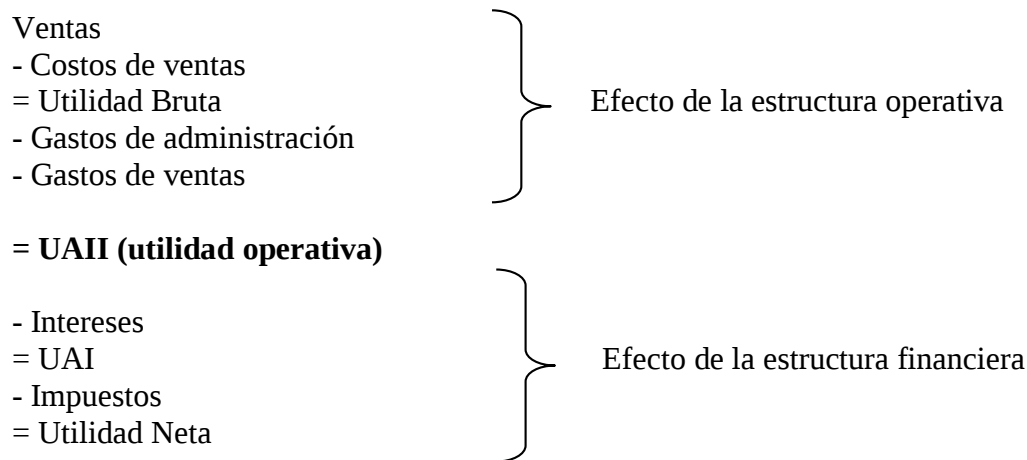
En esta industria, la comercialización de vehículos se clasifica bajo el código CIIU G4511 Comercio de vehículos automotores nuevos, la cual, en la ciudad de Santiago de Cali está representada en un total de 32 pymes (Superintendencia de Sociedades de Colombia, 2020).

No obstante, a pesar de su importancia, a nivel empresarial una característica son sus bajas utilidades netas comunes en la actividad comercial; así, mientras en el año 2015 estas empresas reportaron márgenes netos promedio de 0.84% para el año 2017 se redujo a 0.6% (Superintendencia de Sociedades de Colombia, 2020).

Esta situación se agrava en el actual contexto de crisis asociada al covid-19, pues, según estimaciones de Fedesarrollo, el consumo ya no será en el 2020 el principal impulsor del PIB como sí lo fue en el año 2019, pues, en el mejor de los escenarios crecerá 2%, aunque se prevé que sea

de -0.1% (Leal, 2020). Sus efectos sobre el sector empresarial, en especial en el comercio de vehículos pueden ser preocupantes por su incidencia en los flujos de caja, en la medida que genera riesgos en la solvencia empresarial. Debido a esto, las empresas deben tener solidez en la conformación de su estructura operativa, la cual define la capacidad de producir y vender bienes y servicios, explicada a partir de tres infraestructuras como son la producción, administración y ventas, que se aprecian en el estado de resultados como se muestra a continuación (Garcia, 1999):

Figura 1. Estructura operativa



Fuente: García S., Oscar L. 2009, p. 35

Por lo tanto, la estructura operativa es un concepto que permite explicar la relación entre los costos variables operacionales y los costos y gastos fijos operacionales. La proporción entre estos costos y gastos fijos con relación a los totales es uno de los factores que determinan el riesgo operativo de la empresa; existen otros asociados con fallas o insuficiencias de los procesos, personas y sistemas internos, como sucede por ejemplo con el proceso productivo, o por factores externos como el comportamiento de la demanda del producto, los precios de venta, etc. (Rivera, 2004, pág. 145). Ante la situación planteada surge la siguiente pregunta de investigación:

### 1.1.3 Formulación del problema

¿Cuáles son los posibles efectos de la crisis económica por el covid-19 sobre la estructura operativa de las pymes del comercio de vehículos en Santiago de Cali?

#### **1.1.4 Sistematización del problema**

¿Cuáles son las variables del macroentorno y del sector que inciden en la situación financiera de las pymes del comercio de automóviles de Cali?

¿Cuál es la situación financiera relacionada con la estructura operativa y la palanca de crecimiento de las empresas del sector comercio de automóviles de Cali en el período 2017-2020?

¿Qué tipo de escenarios posibles pueden presentarse en la actualidad para las pymes del sector comercio de automóviles de Cali?

### **1.2 Objetivos**

#### **1.2.1 Objetivo general**

Analizar los posibles efectos de la crisis económica por el covid-19 sobre la estructura operativa de las pymes del comercio de vehículos en Santiago de Cali.

#### **1.2.2 Objetivos específicos**

Identificar las variables del macroentorno y sectoriales que tienen incidencia en la situación financiera de las pymes del comercio de automóviles de Cali.

Diagnosticar la situación financiera relacionada con la estructura operativa de las pymes del sector comercio de vehículos de Cali entre los años 2017-2020.

Plantear escenarios posibles a los que pueden enfrentarse las pymes del sector comercio de vehículos de Cali.

## **1.3 Justificación**

### **1.3.1 Justificación teórica**

El estudio que se desarrolla utiliza teorías relacionadas con la estructura operativa recurriendo al análisis financiero propuesto por autores como García (2009), quien expone el concepto de palanca de crecimiento, a través del cual se logra entender la relación entre los inductores operativos como el margen EBITDA (Utilidades Operativas antes de depreciaciones y amortizaciones) y la PKT (productividad del capital de trabajo), por medio del cual es posible evaluar si es conveniente para una empresa que sus ventas crezcan en un momento del tiempo, dado que un mayor volumen de ventas implica la utilización de recursos productivos y financieros. Sin embargo, ante escenarios de incertidumbre como el que se vive en la actualidad por efectos de la pandemia generada por el covid-19 y considerando el concepto de riesgo operativo, vale la pena analizar su efecto en la estructura operativa de las empresas.

### **1.3.2 Justificación metodológica**

Desde el punto de vista metodológico, la importancia de este estudio se basa en la utilización del análisis financiero como técnica para entender una realidad que se presenta en un sector económico como el comercio de vehículos en la ciudad de Cali, recurriendo a una investigación de tipo descriptivo que permite comprender la relación entre variables internas y externas que inciden en la estructura operativa en un ambiente como el de la pandemia del covid-19.

### **1.3.3 Justificación práctica**

La importancia de la investigación en la formación del contador público radica en la posibilidad de comprender un conjunto de teorías financieras asociadas a la estructura operativa en el contexto empresarial. Esto es necesario para el profesional formado en contaduría pública al tener un importante papel en el análisis y previsión de cifras financieras y su efecto en los resultados de los negocios.

Para las pymes del sector comercio de vehículos de Cali también es importante porque podrán tener un análisis de sus estructuras operativas, desde una perspectiva financiera, que les brindará información relevante para conocer si están en condiciones para afrontar las consecuencias de la pandemia generada por el covid-19 y que viene experimentando el sector o si por el contrario

requieren ajustes estructurales, de tal forma que, ante un escenario de incertidumbre, se generen flujos de caja positivos. De esta forma, los autores del trabajo aplican algunos de sus conocimientos adquiridos en el análisis financiero durante el proceso formativo, para la comprensión de una realidad puntual, de un sector de importancia en la economía de la ciudad de Cali.

Adicional a lo anterior, el estudio que se adelanta es importante para la profesión del contador público al situarse en el ámbito del análisis financiero orientado a la toma de decisiones, lo que conlleva a que el profesional contable logre hacer uso de la información que emana de los estados financieros y la utilice con fines analíticos que pueden contribuir a que los encargados o administradores de las pymes puedan tomar decisiones más acertadas.

También es posible relacionar la investigación con los propósitos de formación de la Universidad del Valle, dado que los futuros profesionales tendrán la capacidad de entender su entorno empresarial y hacer lectura de sus distintas problemáticas desde los diferentes conceptos teóricos y metodologías acordes con su formación, esto con el ánimo de aportar a la transformación de su entorno.

## **1.4 Marco de referencia**

En el marco de referencia se abordan los elementos teóricos y conceptuales necesarios para el desarrollo del tema y la interpretación de los resultados.

### **1.4.1 Marco teórico**

Es importante iniciar este marco teórico a partir de la teoría de la decisión, teniendo en cuenta que el análisis financiero y el estudio de la estructura operativa tiene como propósito servir de fuente para tomar decisiones financieras acertadas.

#### **1.4.1.1 Teoría de la decisión**

Continuamente tanto las personas como las organizaciones deben tomar decisiones, ya sea cotidianas o de largo plazo, entendido este proceso como un acto de elegir o seleccionar algo, en donde se aborda un proceso que busca identificar acciones para alcanzar a solucionar problemas o cumplir con objetivos (Vidal, 2012)

Canós, Pons, Valero, & Maheut (2012) conceptúan que una decisión corresponde a una elección entre alternativas posibles que tiene como fin obtener un objetivo sujeto a unas restricciones o limitaciones, en el contexto del decisor racional.

Desde el punto de vista teórico, las decisiones se han abordado desde tres enfoques: incertidumbre, multicriterio y el enfoque de la teoría de los juegos. El primero se fundamenta en la visión de globalidad y las racionalidades múltiples, en donde la decisión se entiende como un proceso que se presenta en la sociedad y en el que el sujeto es libre para decidir. El segundo enfoque considera un sistema constituido por decisiones entrelazadas que conforman los sistemas organizacionales (Vidal, 2012), mientras que el tercer enfoque analiza la toma de decisiones en función de construcciones competitivas, buscando las máximas ganancias posibles (Monsalve & Arévalo, 2005).

En el contexto empresarial, las decisiones generalmente tienen implicaciones financieras que inciden en la supervivencia de los negocios y que además permiten planear el futuro de las organizaciones, decidir sobre la conformación de los activos y cómo van a ser financiados, así como la forma en que se administrarán los recursos con que se cuenta (Besley & Brigham, 2008).

En este sentido, es fundamental contar con información para que los encargados de tomar las decisiones puedan hacerlo ya sea en un contexto de certidumbre o de riesgo, siendo el primer caso el más inusual dado que generalmente no se cuenta con todos los datos necesarios para tomar las decisiones (Canós, Pons, Valero, & Maheut, 2012). Al contrario, es usual que dichas decisiones sean tomadas en ambientes de incertidumbre y es aquí en donde la contabilidad de gestión se convierte en una herramienta importante para mitigar la incertidumbre y mejorar los procesos de control empresarial, garantizando la adaptación al entorno y buscando el logro de los objetivos empresariales (Blanco, 1996).

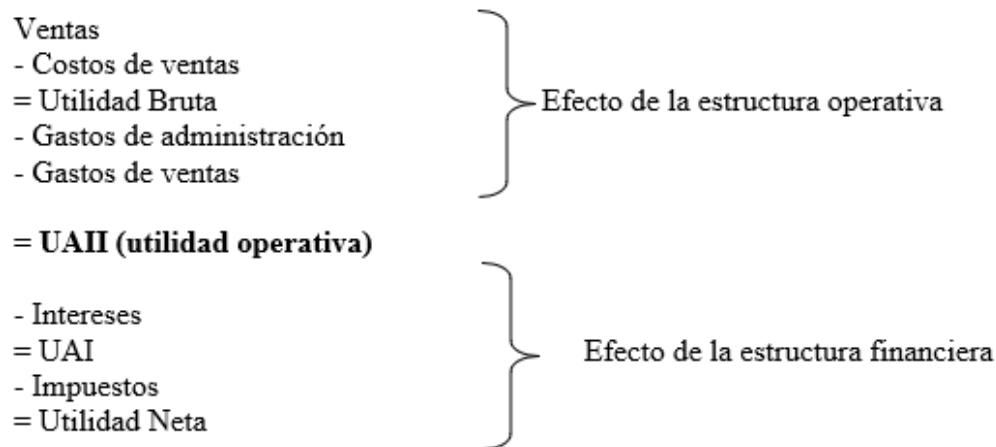
Por su parte, Gordon & Olson (1989) afirman que en el ámbito empresarial la información gerencial es primordial para tomar decisiones, clasificándose en tres perspectivas: estratégica, táctica y operativa. La primera alude a información para tomar decisiones de alto nivel, planear las políticas y las estrategias organizacionales, mientras que la segunda, es decir, la táctica, se refiere a la información concerniente a proyecciones financieras, mediciones de riesgos y conformación de escenarios hacia el mediano y largo plazo. En cuanto a la información de carácter operativo tiene que ver con el control de las acciones en el corto plazo. Por lo tanto, las decisiones

relacionadas con la estructura operativa se relacionan con la información operacional, es decir, el corto plazo.

#### 1.4.1.2 Teoría de la estructura operativa

La estructura operativa define la capacidad que tiene una empresa de producir y vender bienes y servicios, en donde se involucran tres infraestructuras: producción, administración y ventas, las cuales se pueden visualizar en el estado de resultados (García, 2009).

Figura 2. Conformación de la estructura operativa



Fuente: García S., Oscar L. 2009, p. 35

Se aprecia en la anterior figura que la utilidad operativa constituye un límite divisorio en el estado de resultados, en donde arriba de ella se ubica la estructura operativa y hacia abajo la financiera. Por lo tanto, la estructura de costos y gastos fijos y variables determinan si es conveniente o no que la empresa incremente sus ventas, pues de ello dependen finalmente, sus utilidades. Al respecto, la estructura operativa es un concepto que permite comprender la relación existente entre los costos variables de operación y los costos y gastos fijos operacionales, en donde la proporción de estos costos frente a los totales determinan el nivel de riesgo operativo de una organización (Rivera J. , 2004).

También es importante apreciar que la estructura operativa está determinada por factores internos y externos, considerando que las ventas están influenciadas por variables del entorno, situaciones sectoriales y/o comportamientos del consumidor; mientras que internamente las

decisiones relacionadas con la estructura de gastos operacionales pueden ser determinantes de la estructura operativa (Rivera J. , 2004).

#### 1.4.1.3 Indicadores financieros relacionados con la estructura operativa

Existen una serie de indicadores financieros que permiten estudiar la estructura operativa de las empresas, a continuación, se sintetizan y explican su alcance.

Tabla 1. Indicadores financieros para el análisis de la estructura operativa

| <b>Indicador</b>                          | <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Resultado</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GAO (Grado de apalancamiento operativo)   | Mide la forma en que determinado cambio en el volumen de ventas afecta la utilidad operacional (Rivera J. , 2004).<br>Permite determinar la importancia de los costos y gastos fijos operacionales de la empresa (Rivera J. , 2004).                                              | Entre más elevado sea el indicador significa que los costos fijos operacionales son elevados respecto a los costos variables totales.<br>También significa que un cambio relativamente pequeño en las ventas genera un cambio muy importante en las utilidades operativas.<br>Por lo tanto, entre mayor sea el GAO mayor es el riesgo operativo. |
| Punto de equilibrio y margen de seguridad | El punto de equilibrio permite tener una idea sobre el nivel del riesgo operativo (Rivera J. , 2004).<br>Por su parte, el margen de seguridad muestra el porcentaje de disminución en las ventas que la empresa podría soportar sin que se presenten pérdidas (Rivera J. , 2004). | Si los costos fijos son elevados el punto de equilibrio requerido será mayor y también el riesgo de incurrir en pérdidas.<br>Entre más bajo sea el indicador de margen de seguridad, el riesgo es mayor.                                                                                                                                         |
| Margen EBITDA                             | El EBITDA es la utilidad operativa calculada antes de descontar las depreciaciones y las amortizaciones, por lo tanto, si se aíslan estos valores                                                                                                                                 | El margen EBITDA constituye un margen de utilidad operativa cuya interpretación relaciona los centavos que por cada peso de ingresos son                                                                                                                                                                                                         |

| Indicador                            | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Resultado                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                      | del costo de ventas y los gastos de administración y ventas quedan los costos y gastos desembolsables en efectivo. Por esto, el EBITDA se define como la diferencia entre los ingresos y los costos y gastos que implican desembolsos de efectivo (García, 2009)                                                                                            | convertidos en caja para atender otras necesidades, entre las que están el pago de impuestos, las inversiones, pago de deudas y repartición de dividendos. Por lo tanto, un mayor margen EBITDA indica mayor eficiencia operacional (García, 2009)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Productividad del Capital de Trabajo | Es un inductor operativo que permite determinar si la empresa está aprovechando los recursos comprometidos en capital de trabajo para generar valor agregado para los propietarios (García, 2009)                                                                                                                                                           | En la medida que una empresa pueda vender la mayor cantidad de pesos con relación a su capital de trabajo neto operativo, más eficiente será la operación y por lo tanto mayor la capacidad de generar FCL (Flujo de Caja Libre). Sin embargo, si el índice de productividad se expresa como la relación entre el capital de trabajo y las ventas se interpretaría como la cantidad de centavos que se requieren en capital de trabajo por cada peso que la empresa vende. De esta forma, mantener una cifra pequeña significa ser eficiente en la administración del capital de trabajo. |
| Palanca de crecimiento               | Este concepto permite determinar qué tan atractivo es crecer a partir de la observación de la relación entre la estructura de ingresos y costos y la estructura de capital de trabajo de la empresa.<br><br>La estructura de ingresos y costos se refleja en el indicador "Margen EBITDA" mientras que la estructura de capital de trabajo se refleja en el | Cuando el Margen EBITDA es menor que la PKT hay desbalance estructural de la caja, por lo tanto, un aumento de las ventas de la empresa demandará caja en lugar de liberarla, es decir, en esas condiciones no sería atractivo crecer (García, 2009).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

| Indicador | Descripción                                            | Resultado |
|-----------|--------------------------------------------------------|-----------|
|           | indicador "Productividad del Capital de Trabajo", PKT. |           |

Fuente: elaboración propia a partir de García (2009) y Rivera (2004).

### 1.4.2 Marco conceptual

Los principales conceptos para tener en cuenta son:

**Estructura operativa:** define la capacidad de producir y vender bienes y servicios por parte de una empresa, explicada a partir de tres infraestructuras como son la producción, administración y ventas.

**Riesgo operativo:** la empresa presenta un mayor riesgo operativo cuando sus costos y gastos fijos operacionales son muy altos, debido a que el punto de equilibrio se incrementa, caso contrario sucede cuando los costos y gastos fijos operacionales son bajos.

**Grado de apalancamiento operativo (GAO):** mide la forma en que determinado cambio en el volumen de ventas afecta la utilidad operacional.

**Decisión:** es la elección de la alternativa más adecuada de entre varias posibilidades con el fin de alcanzar un estado deseado, considerando la limitación de recursos.

**Sector G4511 - Comercio de vehículos automotores nuevos:** Esta clase incluye:

- El comercio al por mayor y al por menor de vehículos automotores nuevos para pasajeros, incluso vehículos especiales (ambulancias, casas rodantes, microbuses, vehículos de camping, caravanas, entre otros), vehículos con tracción tipo campero (todo terreno), y otros vehículos automotores para pasajeros con mecanismos de conducción similares a los de los automóviles, así como el comercio de camiones, remolques y semirremolques.
- Las actividades de venta de vehículos por consignación, por comisión o por contrata (intermediarios), como también la compra y venta de contenedores especialmente diseñados y equipados para su uso en uno o más medios de transporte.

Esta clase excluye:

- El comercio de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores. Se incluye en la clase 4530, «Comercio de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores ».

- El comercio de remolques y semirremolques de carga o descarga automática para usos agrícolas. Se incluye en la clase 4653, «Comercio al por mayor de maquinaria y equipo agropecuarios».

Covid-19: es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente, causante de una pandemia que ha generado una de las mayores crisis económica en la historia de la humanidad.

Pyme: En Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada por el Decreto 957 de 05 junio de 2019 (Ministerio de Industria y Comercio, 2019).<sup>1</sup> El Capítulo 13 trata sobre los criterios de clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

Tabla 2. Tamaño empresarial en Colombia. Pymes

| SECTOR               | MICRO                          | PEQUEÑA                                                 | MEDIANA                                                    |
|----------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <b>Manufacturero</b> | Inferior o igual a 23.563 UVT. | Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT. | Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1'736.565 UVT. |
| <b>Servicios</b>     | Inferior o igual a 32.988 UVT. | Superior a 32.988 UVT e inferior o igual a 131.951 UVT. | Superior a 131.951 UVT e inferior o igual a 483.034 UVT.   |
| <b>Comercio</b>      | Inferior o igual a 44.769 UVT. | Superior a 44.769 e inferior o igual a 431.196 UVT.     | Superior a 431.196 UVT e inferior o igual a 2'160.692 UVT. |

Fuente: Decreto 957 de 5 de junio de 2019.

### 1.4.3 Marco contextual

El presente trabajo se desarrolla en el contexto del sector de las pymes del comercio de vehículos en Santiago de Cali. Para ello se tiene una muestra de 17 empresas pertenecientes al sector G4511

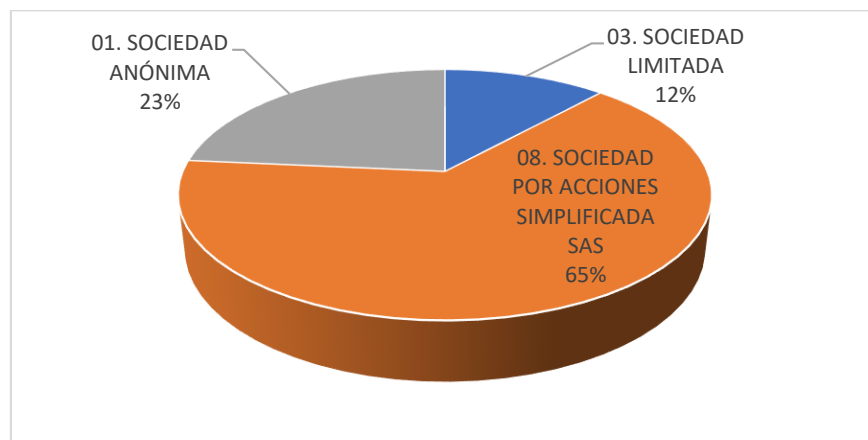
<sup>1</sup> MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Definición tamaño empresarial, micro, pequeña, mediana y grande. Decreto 957 de 5 de junio de 2019 [en línea]. Recuperado de: <http://www.mipymes.gov.co/temas-de-interes/definicion-tamano-empresarial-micro-pequena-mediana>

- Comercio de vehículos automotores nuevos de la ciudad de Cali (Superintendencia de Sociedades de Colombia, 2020) (Ver Anexo A para los nombres de las empresas).

Dentro de las características de las empresas que ejercen esta actividad en Cali, está el hecho de ser un sector maduro, a juzgar por el promedio de años que tienen en el mercado, superior a los 23 años. Las empresas con mayor trayectoria son Caribe S.A.S. constituida en el año 1954, con 65 años en la actividad; Agrícola Automotriz S.A.S creada en el año de 1968, con 51 años en el mercado y Calima Motor S.A.S. con 44 años tras su constitución en el año de 1974 (Superintendencia de Sociedades de Colombia, 2020).

Otra característica de las empresas del sector comercio de automóviles es su tipo societario, donde el 65% se encuentran como Sociedades por Acciones Simplificadas – S.A.S., mientras que el 23% son Sociedades Anónimas y el 12% Sociedades Limitadas (ver gráfico 1).

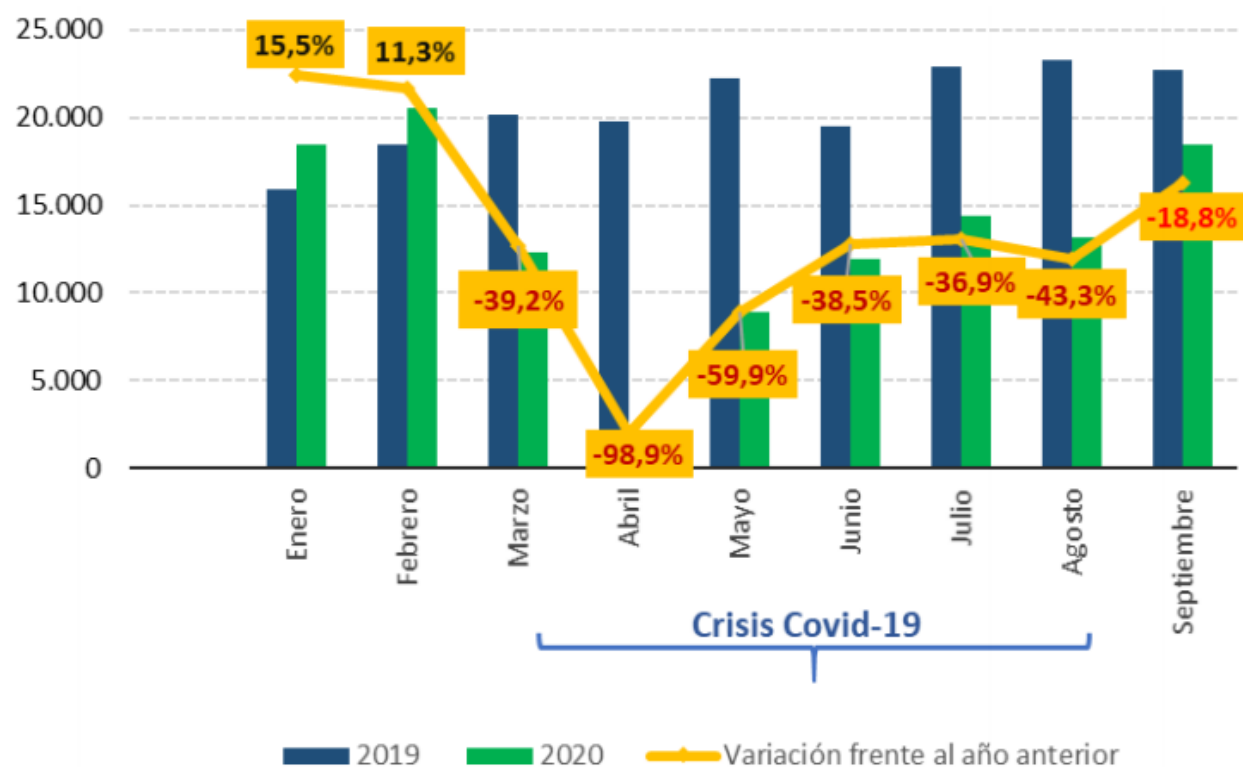
Gráfico 1. Tipo societario de las empresas del sector comercio de automóviles. Cali, 2018



Fuente: cálculos y gráfico de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades, 2019

Por su parte, el actor principal en el contexto del presente trabajo es el covid-19. En el caso del sector automotor, desde que el Gobierno Nacional decretó la cuarentena a finales de marzo, se ha visto impactado de manera significativa. La venta de vehículos nuevos tuvo un descenso a partir de marzo, siendo abril el mes con mayor caída en las ventas de casi el 100%. A partir de mayo el sector inició la lenta recuperación en medio de cuarentenas parciales. A partir del 01 de septiembre se levantaron las cuarentenas y el país inició el periodo de recuperación económica; las matrículas de vehículos nuevos tuvieron un aumento significativo siendo el mejor mes desde que inició la crisis con 18.408 unidades registradas (Fenalco, 2020).

Gráfico 2. Matrículas de vehículos a agosto 2019 y 2020



Fuente: tomado de Fenalco (2020).

#### 1.4.4 Marco legal

##### 1.4.4.1 Decreto 2263 de 2019

Por medio del Decreto 2263, expedido por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MinHacienda), “se reajustan los valores absolutos del Impuesto sobre Vehículos Automotores de que trata el artículo 145 de la Ley 488 de 1998, para el año gravable 2020”.

En el mencionado artículo se especifican los valores absolutos que sirven de base para aplicar las tarifas del impuesto, que son reajustadas anualmente por el Gobierno nacional. Por consiguiente, los valores absolutos aplicables a partir del 1 enero 2020 se explican de la siguiente manera (Moncayo, 2019):

Vehículos particulares:

- Hasta \$48.029.000 1.5%
- Más de \$48.029.000 y hasta \$108.063.000 2.5%
- Más de \$108.063.000 3.5%

#### 1.4.4.2 Decreto 1122 de 2019

A través del Decreto 1122 de 2019 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, trata sobre el Programa de Fomento de la Industria Automotriz, considerando que es importante fortalecer y dinamizar la producción de autopartes y vehículos para mejorar los niveles de competitividad y productividad de la industria automotriz. Además, que la industria automotriz es un pilar esencial de la industria nacional por su capacidad de generación de empleo calificado, transferencia de tecnología y fabricación de bienes de alto valor agregado (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019).

El objeto de este decreto indica que el Programa de Fomento para la Industria Automotriz es un instrumento dirigido a las personas jurídicas que fabrican los bienes finales contenidos en unas subpartidas arancelarias determinadas, en virtud del cual se autoriza al beneficiario del Programa a importar con franquicia o exoneración de derechos de aduana las mercancías o bienes contenidos en dichas subpartidas, con el compromiso de incorporarlos en la producción de vehículos o autopartes para la venta en el mercado nacional o externo (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019).

#### 1.4.4.3 Impuesto al consumo

Sobre el impuesto al consumo, es un impuesto aplicado sobre ciertos bienes y servicios, y está regulado por los artículos 512-1 y siguientes del estatuto tributario. El impuesto al consumo recae sobre el consumo de ciertos bienes o servicios, cuando se adquieren (Rankia, 2020).

El artículo 512-1 del estatuto tributario establece como el hecho generador del impuesto al consumo se da a partir de la prestación o la venta al consumidor final o la importación por parte del consumidor final de los siguientes servicios y bienes relacionados con el sector automotor (Rankia, 2020):

- Los vehículos automóviles de tipo familiar y camperos.
- Pick-up cuyo valor FOB o el equivalente del valor FOB.
- Motocicletas con motor de émbolo (pistón) alternativo de cilindrada superior a 200 c.c.

Ciertos vehículos están gravados con el impuesto al consumo, el artículo 512-5 del estatuto tributario establece que estos bienes no generan el impuesto consumo son los siguientes (Rankia, 2020):

- Taxis automóviles y los vehículos de servicio público clasificables por la partida arancelaria 87.03.
- Vehículos para el transporte de 10 personas o más, incluido el conductor, de la partida arancelaria 87.02.
- Vehículos para el transporte de mercancía de la partida arancelaria 87.04.
- Los coches ambulancias, celulares y mortuorios, clasificables en la partida arancelaria 87.03.
- Motocarros de tres ruedas para el transporte de carga o personas o cuando sean destinados como taxis, con capacidad máxima de 1.700 libras y que operen únicamente en los municipios que autorice el Ministerio de Transporte de acuerdo con el reglamento que expida para tal fin.
- Aerodinos de enseñanza hasta de dos plazas y los de servicio público.
- Motos y motocicletas con motor de cilindrada hasta de 200 c.c.
- Vehículos eléctricos no blindados de las partidas 87.02, 87.03 y 87.04.
- Vehículo usado con más de 4 años, contando desde la venta o la importación.

Las tarifas del impuesto al consumo 2020 son tres y se aplica de acuerdo con el bien o servicio gravado (Rankia, 2020):

Tarifa del impuesto al consumo 2020 – Tarifa del 16%. Se aplica sobre los siguientes bienes:

- Vehículos automóviles de tipo familiar y los camperos cuyo Valor FOB (o el equivalente del Valor FOB) sea mayor o igual a USD \$30.000, incluyendo sus accesorios.
- Las Pick-up cuyo Valor FOB (o el equivalente del Valor FOB) sea mayor o igual a USD \$30.000, incluyendo sus accesorios.

Tarifa del impuesto al consumo 2020 – Tarifa del 8%. Se aplica sobre los siguientes bienes:

- Vehículos automóviles de tipo familiar y los camperos cuyo Valor FOB (o el equivalente del Valor FOB) sea menor de USD \$30.000, incluyendo sus accesorios.
- Las Pick-up cuyo Valor FOB (o el equivalente del Valor FOB) sea menor de USD \$30.000, incluyendo sus accesorios.
- Motocicletas con motor de émbolo alternativo de cilindrada mayor a 200cc.

#### 1.4.4.4 Alivios para las pymes durante la pandemia 2020

##### - **Alivios tributarios:**

Con ocasión de la nueva declaratoria del Estado de Emergencia, se requieren establecer nuevas fechas para el pago de la declaración del impuesto sobre la renta y complementarios del año gravable 2019. A través del Decreto 655, por el cual se adiciona el parágrafo 5 al Decreto Único Reglamentario en Materia Tributaria (Fenalco, 2020).

Estas disposiciones aplican a personas jurídicas que sean micro, pequeñas y medianas empresas y que se hayan visto afectadas en el desarrollo de sus operaciones, con ocasión del covid-19. En consecuencia, el plazo para el pago de la segunda cuota del impuesto sobre la renta y complementarios será entre el 9 de noviembre y el 7 de diciembre del año 2020, atendiendo a los últimos dígitos del NIT, sin tener en cuenta el dígito de verificación (Fenalco, 2020).

Respecto a los alivios para las pymes ante el covid-19, las medidas tomadas contribuyen a que las pymes puedan mantener los 7,6 millones de empleos que generan y cumplir con sus obligaciones de nómina (Andi, 2020).

##### - **Apoyos financieros para pagos de nóminas:**

Existen dos fórmulas:

Opción 1: El Fondo Nacional de Garantías aumentará a 90% el aval para que los bancos presten a micro, pequeñas y medianas empresas. Esto significa que el Estado responde al banco hasta con el 90% del crédito otorgado a una micro, pequeña o mediana empresa en caso de no pago.

Opción 2: Creación de bonos que respaldarán las deudas que tramiten las micro, pequeñas y medianas empresas ante los bancos en el momento en que acudan a la entidad a solicitar los recursos para financiar su nómina. Esto significa que habrá condiciones de tasas y plazos flexibles, pero se deberán pagar una vez se normalicen las operaciones.

Las empresas que pueden optar por estos apoyos son:

- Empresas con ventas anuales de hasta \$52.000 millones, siempre y cuando se comprometan a no despedir personal.
- Se otorgarán créditos con plazo de pago de hasta 36 meses.
- El 50% del costo de la comisión será asumido por el Gobierno Nacional.
- La persona natural o jurídica que lo solicite debe tener domicilio en Colombia.

- **Apoyos en materia laboral:**

Suspensión temporal de los aportes a pensiones: El Ministerio de Hacienda anunció que la suspensión temporal de los aportes a pensiones tendrá una vigencia de dos meses. Esta medida busca mejorar el flujo de caja y priorizar el pago de nóminas. Con este ajuste el aporte de los empleadores pasa a ser de 2,25% y el de los empleados de 0,75%.

Subsidio a la nómina: El Ministerio de Hacienda anunció que se subsidiará el equivalente al 40% de un salario mínimo de la nómina (\$350.000) por tres meses (\$6 billones) siempre que las empresas hayan tenido una reducción del 20% en su facturación frente a abril de 2019.

Para acceder a estos apoyos las condiciones son:

- Presentar la certificación de un contador o revisor fiscal que valida la reducción de 20% en las ventas.
- Tener bancarizada la nómina. Por ese mismo medio llegará el monto correspondiente a los colaboradores.
- En caso de no tener bancarizada la nómina debe certificar que ha pasado la seguridad social a través de la planilla PILA.

## **1.5 Metodología**

### **1.5.1 Tipo de estudio**

Según Méndez (2008) los estudios descriptivos identifican características del universo de investigación, establecen comportamientos concretos y permiten descubrir y comprobar la asociación entre variables. De acuerdo con esta definición, la presente investigación utilizó el tipo de estudio descriptivo dado que se caracteriza una población específica de empresas respecto a sus posibilidades de crecer, así como también respecto a su condición de productividad, eficiencia y estructura operativa.

Adicionalmente se utilizó el tipo de estudio explicativo porque se busca comprender los determinantes de dicha productividad y eficiencia, analizando las características del entorno en el que las empresas realizan su actividad. También se busca una explicación de la forma cómo afectaría la crisis económica al crecimiento de las ventas de las empresas del sector comercio de automóviles de Cali y con ello su estructura operativa.

### **1.5.2 Método de investigación**

Méndez (2008) afirma que uno de los métodos de investigación es el deductivo, el cual, “a partir de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares” (p. 240). El método de investigación que se utilizó en esta investigación fue el deductivo, considerando que, a partir de la identificación de las características de la población en estudio, se determinaron relaciones entre otras variables. En este caso, se inició con un análisis general del entorno para luego centrarse en las características específicas de la estructura operativa de las organizaciones del sector comercio de vehículos de Cali.

### **1.5.3 Fuentes de información**

La investigación requirió de información para caracterizar el sector económico del comercio de vehículos de Cali. Se contó con información secundaria de EMIS University, informes del Banco de la República, Fedesarrollo, Observatorio MOVIS, datos macro del DANE y la Andi, informes del DNP (Departamento Nacional de Planeación), estadísticas de Andemos, entre otros. La información financiera se obtuvo en la Superintendencia de Sociedades para realizar los cálculos de los indicadores financieros requeridos en el desarrollo de los objetivos de la investigación.

### **1.5.4 Población en estudio**

La población está conformada por 13 pymes pertenecientes al sector G4511 - Comercio de vehículos automotores nuevos de la ciudad de Cali que reportan información financiera a la Superintendencia de Sociedades de Colombia, teniendo en cuenta que en esta base de datos se encuentra la información financiera que permitirá el cálculo de indicadores y la elaboración de los escenarios requeridos. Las empresas a diciembre de 2020 reportadas en esta entidad son:

860023024 AGRICOLA AUTOMOTRIZ SAS  
900552393 ALMACEN DE MOTORES SAS  
815000997 ALMOTORES SA  
800160116 AUTOCORDILLERA SAS  
900737579 AUTOCORP SAS  
800159244 AUTOMOTORA NORTE Y SUR LTDA

900294398 AUTOMOTORES FARALLONES SAS  
 890327282 AUTOPACIFICO SA  
 890308965 CALIMA MOTOR SAS  
 890300394 CARIBE SAS  
 800007122 COLEGAS SAS  
 900545795 COMPAÑIA AUTOMOTRIZ DE OCCIDENTE SAS  
 900402392 TORO COMERCIALIZADORA AUTOMOTRIZ SAS

### 1.5.5 Fases de la investigación

Para el desarrollo de los objetivos específicos se utilizó la siguiente matriz de actividades.

Tabla 3. Matriz de actividades por objetivos

| Objetivos específicos                                                                                                                                       | Actividades                                                                                                                                                                                                            | Fuentes de información                                                                                                                              | Herramientas e instrumentos                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificar las variables del macroentorno y sectoriales que tienen incidencia en la situación financiera de las pymes del comercio de automóviles de Cali  | Selección de variables de estudio.<br><br>Recopilación de información, datos y estadísticas del entorno<br><br>Análisis del sector<br><br>Análisis sobre la incidencia de las variables sobre la situación financiera. | Fuentes secundarias:<br><br>DANE, Banco de la República, DNP, Andemos (Asociación Colombiana de Vehículos Automotores), Cámara de Comercio de Cali. | Análisis documental<br><br>Análisis estadístico<br><br>Excel para análisis de datos |
| Diagnosticar la situación financiera relacionada con la estructura operativa de las pymes del sector comercio de vehículos de Cali entre los años 2017-2020 | Recopilación de información financiera de las empresas<br><br>Depuración información financiera                                                                                                                        | Información proveniente de la Superintendencia de Sociedades                                                                                        | Análisis financiero<br><br>Indicadores financieros                                  |

|                                                                                                              |                                             |                            |                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|
|                                                                                                              | Cálculo de indicadores financieros          | (estados financieros)      | (estructura operativa)            |
| Plantear escenarios posibles a los que pueden enfrentarse las pymes del sector comercio de vehículos de Cali | Efectuar ejercicios de escenarios en Excel. | Resultados objetivos 1 y 2 | Excel para análisis de escenarios |

Fuente: elaboración propia, 2021

## **2. Descripción de las variables del macroentorno y del sector que inciden en la situación financiera de las pymes del comercio de automóviles de Cali.**

En este capítulo se da desarrollo al primer objetivo específico del trabajo, el cual pretende describir las variables del macro entorno y del sector comercio de automóviles de Cali que probablemente incidieron en la estructura operativa de sus empresas en el periodo 2017-2020. Para ello, el punto de partida es la definición de estructura operativa, que, según García (2009) define la capacidad de producir y vender bienes y servicios por parte de una empresa, explicada a partir de tres infraestructuras como son la producción, administración y ventas, que se aprecian en el estado de resultados.

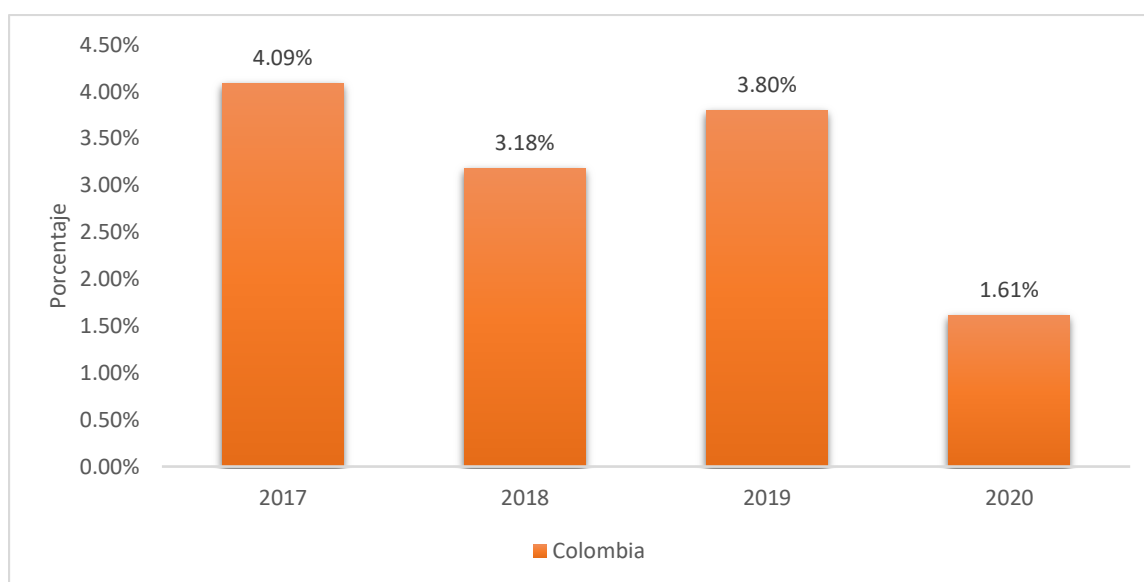
### **2.1 Análisis del entorno económico**

Inicialmente es necesario identificar las variables del entorno que inciden en la estructura operativa de las empresas del sector comercio de automóviles de Cali, teniendo en cuenta que las organizaciones se conciben en la actualidad como sistemas abiertos que están influenciadas por los acontecimientos y situaciones de su entorno.

Se presenta la información de los últimos 5 años correspondiente a los principales indicadores económicos, como son la inflación, la tasa de desempleo, el PIB, tasas de interés, la tasa de cambio y la balanza comercial del país. La intención es conocer el contexto económico en el cual se encuentran las pymes del comercio de automóvil de Cali.

**Inflación:** los precios en Colombia han tenido una tendencia hacia la reducción (Gráfico 3) de acuerdo con el índice de precios al consumidor, desde el año 2017 (Dane, 2021). A pesar de que una inflación baja es positiva para la economía, dado que promueve el uso eficiente de los recursos productivos, disminuye la incertidumbre e incentiva la inversión (Banco de la República, 2021) lo cierto es que dada la coyuntura presentada en el año 2020 existe riesgo de deflación, es decir, cuando “una tendencia sustancial y persistente del nivel general de precios a la baja se asocia a una situación en la que el ritmo de la actividad económica se reduce.” (Portafolio, 2021)

Gráfico 3. Tasa de inflación en Colombia, 2017-2020



Fuente: Dane, 2021

De acuerdo con lo anterior, durante el periodo 2017-2020, la reducción de precios en el país fue positiva dado que se aproximaba a las metas del Banco de la República, cuyo propósito era mantener una estabilidad macroeconómica y así reducir la incertidumbre de los mercados.

No obstante, el valor registrado de 1,61% en el 2020 está más asociado a la caída del ritmo de la actividad económica producto de los efectos de la pandemia generada por el covid-19, dado que esta trajo “una fuerte caída de la actividad económica, ya que la demanda de los hogares está deprimida porque disminuyeron los ingresos, razón por la cual para que la inflación regrese al rango meta es necesario que haya una mejoría en la actividad económica, que posiblemente ocurrirá con la reactivación este año.” (Portafolio, 2021)

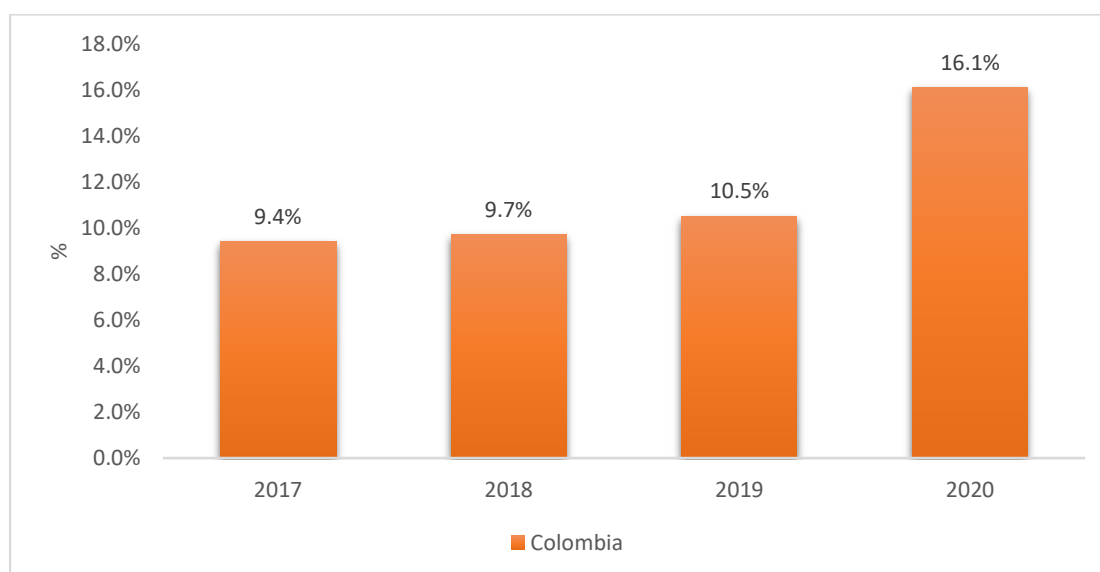
Actualmente, la cifra más reciente de inflación en Colombia registra para abril de 2021 un valor de 1.95% sobre una meta del Banco de la República para todo el año de 3% (Banco de la República, 2021).

Respecto a las proyecciones de la inflación, el equipo técnico del Banco de la República indica que para el final de 2021 y 2022 la inflación anual se situaría en el 3% y el 2,8%, respectivamente, tasas mayores que la proyectadas en enero (2,3% y 2,7%). Para los mismos años, las expectativas de inflación de los analistas económicos sugieren que la inflación se situaría en el 2,8% y 3,1%, respectivamente. Es importante destacar que los pronósticos de inflación del Informe de Política Monetaria (abril de 2021) involucran una elevada incertidumbre debido a la evolución futura de la

pandemia, la dificultad para evaluar el tamaño y la persistencia de los excesos de capacidad productiva, el momento y la medida en que se reviertan los alivios de precios y el comportamiento futuro de los precios de los alimentos (Banco de la República, 2021).

**Tasa de desempleo:** el desempleo en Colombia se incrementó en el año 2020 (Dane, 2021). De acuerdo con los datos del DANE, el periodo 2017-2020 presentó una tasa de desempleo que creció entre el 9.4% y 16.1%, donde el mayor crecimiento se registró en el 2020 con un valor de 16,1% al cierre de dicho año (Gráfico 4), como producto de los problemas sanitarios que se presentaron a nivel mundial y que afectaron los diferentes sectores económicos por el confinamiento y las medidas restrictivas.

Gráfico 4. Tasa de desempleo en Colombia, 2017-2020



Fuente: DANE, 2021.

Las ramas que más restaron a la variación de la población ocupada fueron comercio y reparación de vehículos; actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios (Amaya, 2021). Sin embargo, un aspecto importante para tener en cuenta es que este resultado corresponde al promedio mensual de la tasa de desempleo, considerando que la mayor tasa se registró en el mes de mayo con un valor de 21.4%, mientras que en noviembre, fue de 13.3%,

siendo las cifras más bajas desde el inicio de la pandemia (Portafolio, 2020), lo cual sugiere que la tendencia mensual es hacia la disminución del desempleo.

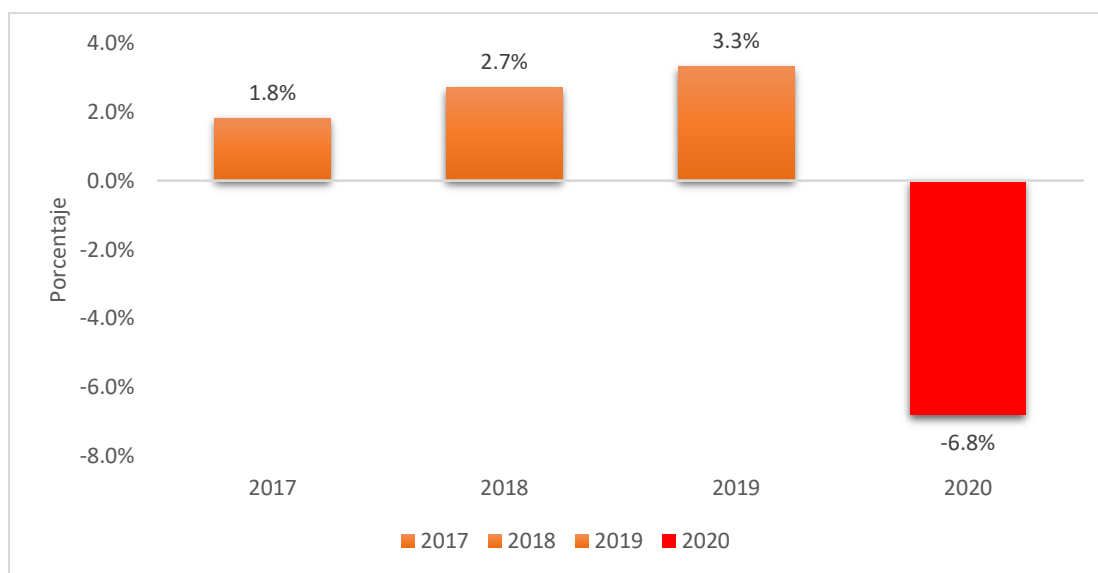
Respecto al dato más reciente de la tasa de desempleo, el Banco de la República registra para abril de 2021 un valor de 15.1% (Banco de la República, 2021, pág. 6), superior al de marzo que se ubicó en 14.2%.

Sin embargo, el equipo técnico del Banco estima que la tasa de desempleo nacional siga disminuyendo a un ritmo moderado y, para 2021, se ubique en promedio entre el 12,8% y 15,0%. La flexibilización de las medidas de restricción a la movilidad impuestas las primeras semanas del año a raíz de la segunda ola de contagios por el Covid-19, así como la reapertura gradual de las instituciones educativas, llevó a que en el primer bimestre se observara un aumento de la participación laboral (Banco de la República, 2021, pág. 4).

Además, se espera que la tasa de desempleo nacional continúe disminuyendo, pero de manera muy gradual, y que los segmentos asalariado y formal sean los de menor ritmo de crecimiento frente a sus contrapartes no asalariada e informal. Cabe señalar que estos pronósticos del Banco de la República se enmarcan en un contexto de alta incertidumbre, puesto que dependen tanto de la evolución de la enfermedad como de los efectos que las posibles medidas para mitigarla tengan sobre la dinámica del mercado laboral.

**Producto interno bruto (PIB):** el PIB nacional se contrajo durante el año 2020 en -6.8% como consecuencia del problema sanitario a nivel mundial (Dane, 2021). Esta cifra del año 2020 fue la caída más grande del PIB desde el año 1975, reflejando las afectaciones de la pandemia, de los confinamientos y de las restricciones a la actividad económica del país (Salazar, 2021). Según el DANE, en el 2020 también hubo una disminución histórica en el consumo final de los hogares, siendo la contracción más importante en materia de disminución del gasto del consumo final de los hogares, -5,8% contra un -3,2% que se vio a finales de los noventa (Salazar, 2021, párr. 5). Los sectores que más contribuyeron a la contracción fueron los de construcción (27,7%); explotación de minas y canteras (-15,7%); y comercio, transporte, alojamiento y servicios de comida (-15,1%), que, sumados, aportaron -5,9 puntos porcentuales a la caída, es decir, un 85,3% (Salazar, 2021, párr. 7).

Gráfico 5. Producto Interno Bruto de Colombia, 2017-2020



Fuente: DANE, 2021.

El dato más reciente del crecimiento del PIB se registra en 2% para el primer trimestre del año 2021, de acuerdo con datos del Banco de la República (Banco de la República, 2021). Por su parte, en cuanto a la proyección del crecimiento del PIB, de acuerdo con el más reciente Informe de Política Monetaria (abril de 2021), la mejor dinámica observada de la actividad económica frente a lo proyectado, el incremento en los precios del petróleo y otros productos de exportación, junto con el aumento esperado del gasto público en el presente año, explican un alza en el pronóstico de crecimiento económico para 2021 a 6% (antes 4,6%) (Banco de la República, 2021).

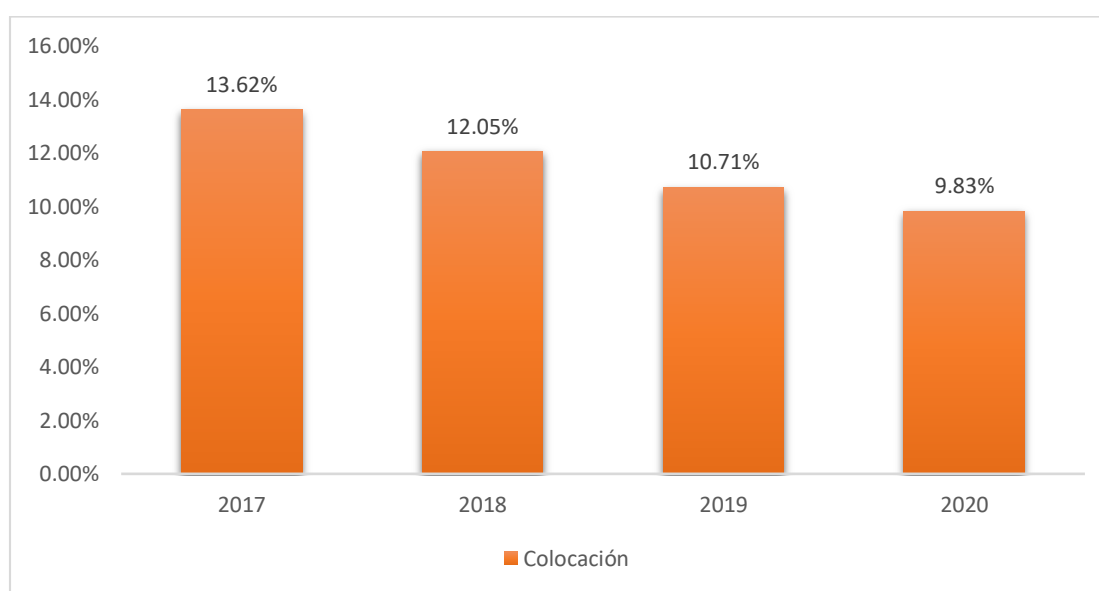
Según el equipo técnico del Banco, la mejor dinámica continuaría en 2021 de la mano de los mejores niveles de confianza de los hogares y las empresas. Las tasas de interés reales bajas y una oferta de crédito activa también soportarían dicha dinámica. Estas condiciones impulsarían la recuperación del consumo y la inversión. A lo anterior se suma el mayor crecimiento del gasto público y las obras civiles que se deriva del Plan Financiero del Gobierno y la recuperación esperada de la demanda global y los mayores niveles proyectados del precio del petróleo y del café, que contribuirían a un mejor desempeño de los ingresos externos y favorecerían la inversión, principalmente la destinada al sector petrolero (Banco de la República, 2021).

Sin embargo, eventos como los ocurridos entre finales de abril y mayo de 2021 inciden negativamente en la dinámica de recuperación de la economía. Según Portafolio (2021) la economía del Valle del Cauca ha tenido un impacto negativo de \$2 billones, mientras que los

diferentes sectores de la ciudad registran pérdidas por \$130.438 millones como resultado de los bloqueos, pues solo 31% de las empresas de Buenaventura están operando en condiciones normales, y el 69% restante están operando a media máquina o se encuentran cerradas.

**Tasa de interés:** las tasas de interés en Colombia han venido experimentando un descenso desde el año 2017 a 2020, donde las causas han sido similares, incluso en este último año 2020 (Banco de la República, 2021).

Gráfico 6. Tasa de interés en Colombia, 2017-2020



Fuente: Banco de la República, 2021

Las causas de esta tendencia a la baja de las tasas de interés en Colombia, a partir del año 2016, son un reflejo de la estabilidad de la economía durante este periodo. Como se observaba en la tendencia del PIB, se venía presentando un crecimiento en especial desde el 2017. Sin embargo, la dinámica era lenta, razón por la cual el Banco de la República, en su propósito de impulsar el crecimiento económico manteniendo activo el consumo, busca crear las condiciones para las personas y hogares decidan endeudarse y hacer menos atractivo ahorrar (Marulanda & Mejía, 2019).

De forma similar, durante el 2020 y frente a la pandemia generada por el covid-19, el Banco de la República decidió reducir en 50 puntos básicos las tasas de interés de referencia para Colombia

y las ubicó en 3,75%, con el fin de darle un empujón a la economía del país, en medio de la crisis social y económica que generó la llegada de la pandemia (Amaya J. , 2020). Sin embargo, el descenso de las tasas de interés de colocación, en este contexto, no es suficiente para iniciar la recuperación económica, dado que el desempleo y la falta de demanda contrarrestan los efectos positivos.

Con relación a las expectativas de las tasas de interés, la Junta Directiva del Banco de la República decidió, por unanimidad, mantener la tasa de política en 1,75%.<sup>2</sup> Esta decisión, que mantiene una posición expansiva, se tomó teniendo en cuenta que la inflación anual hasta febrero de 1,56% fue inferior a la meta.

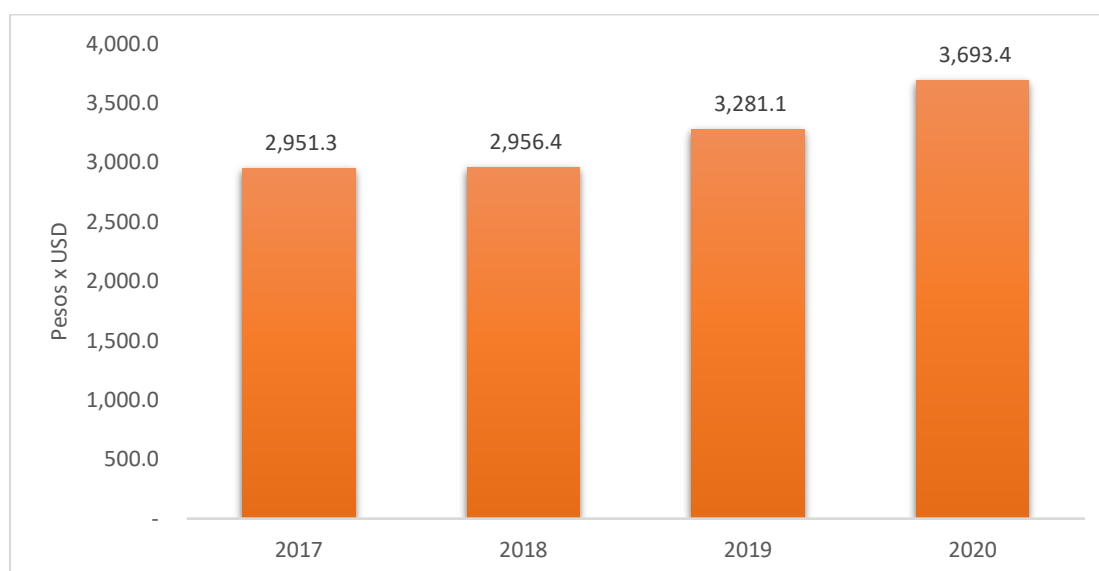
Asimismo, a que las expectativas de inflación continúan estables y son en promedio de 2,7% y 3,1% para fines de 2021 y 2022 respectivamente. Otro argumento a favor de mantener sin cambios la tasa de política monetaria fue que los indicadores del mercado laboral continúan siendo muy débiles, que la tasa de desempleo en enero llegó a 17,3% y que el sistema financiero continúa presentando condiciones favorables y estables de solvencia y liquidez. En ese contexto, agregó que la cartera de crédito y las tasas de interés siguen respondiendo a los estímulos de política monetaria (Portafolio, 2021).

**Tasa representativa del mercado:** la TRM para Colombia ha presentado un movimiento alcista desde el 2017 a 2020 (Banco de la República, 2021). Esto representa un periodo de fuerte depreciación del peso frente al dólar, pasando de 3051 pesos x dólar a 3693.4 pesos x dólar entre el 2016 y 2020 (Gráfico 7). Las causas de este comportamiento obedecen principalmente al precio del petróleo, dado que luego de la caída de su precio mundial comenzó una senda de devaluación del peso, esto debido a la dependencia de Colombia respecto a las exportaciones del crudo. Sin embargo, luego del 2016 se presentaron otras causas, referidas a las expectativas y comportamientos de los inversionistas ante las tensiones comerciales entre China y Estados Unidos. Otra causa fue el mayor endeudamiento externo del gobierno y las empresas colombianas, debido al choque petrolero lo que nuevamente actúa en contra de las expectativas de los inversionistas extranjeros ante la incertidumbre (Guevara, 2019).

---

<sup>2</sup> Se refiere a la tasa TIB (Tasa interbancaria) que hace referencia a una tasa de interés a la cual los intermediarios financieros se prestan fondos entre sí por un día (préstamos overnight). El nivel de la tasa refleja las condiciones de liquidez en el mercado monetario local. La TIB es calculada por el Banco de la República como el promedio ponderado por monto de estos préstamos interbancarios.

Gráfico 7. Tasa representativa del mercado para Colombia, 2017-2020



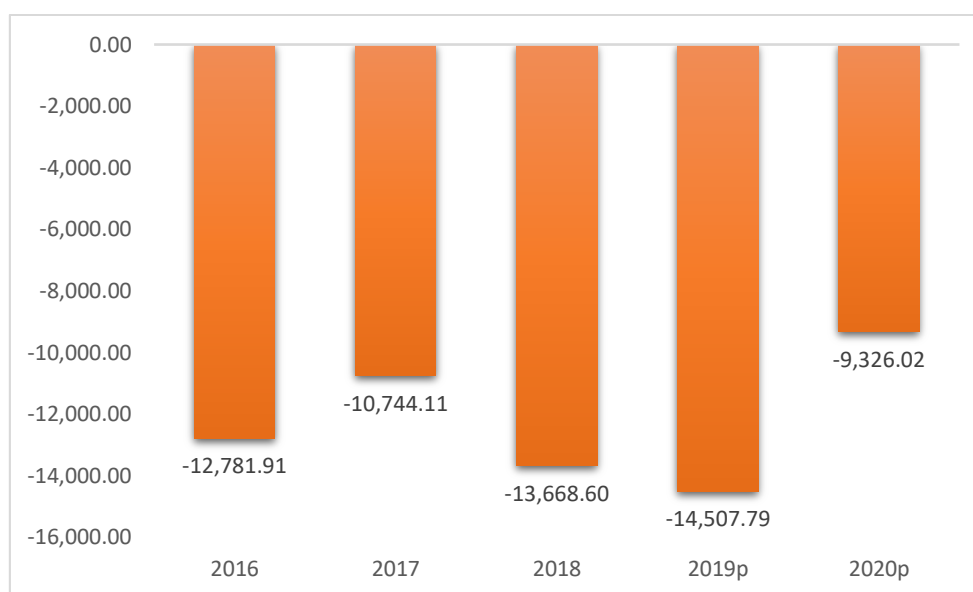
Fuente: Banco de la República, 2021

Para abril, los analistas consideran que la tasa de cambio se ubicará en un rango entre \$3.600 y \$3.674 con \$3.618 como respuesta mediana. Así mismo, la proyección de tasa de cambio para los próximos tres meses se ubicó en un rango entre \$3.405 y \$3.629, con \$3.590 como respuesta mediana (Valora Analitik, 2021).

Por su parte, la mediana de las proyecciones de la tasa de cambio para el cierre de 2021 se situó en \$3.500, estando en un rango entre \$3.430 y \$3.558, y la proyección de tasa de cambio para los próximos tres meses se ubicó en un rango entre \$3.470 y \$3.578, con \$3.500 como respuesta mediana (Vargas, 2021).

**Balanza comercial:** el balance comercial de Colombia, entendido como la diferencia entre el valor de las exportaciones y el de las importaciones, ha sido negativo durante el periodo 2017-2020 (Banco de la República, 2021). La variación de la Balanza comercial se ha debido a que se ha producido un descenso de las importaciones al igual que ha ocurrido con las exportaciones (Gráfico 8).

Gráfico 8. Balanza comercial de Colombia, Millones de USD corrientes 2017-2020



r: revisado, p: provisional, pr: preliminar

Fuente: Banco de la República, 2021

A pesar de toda la crisis generada por la pandemia del covid-19, resulta importante pensar en las perspectivas a futuro. Al respecto, las expectativas del comportamiento del PIB este año podría variar entre -2% y -7%, según los datos más recientes del equipo técnico del Banco de la República. A pesar de las dudas que aún hay respecto a este año, varias firmas ya empiezan a estimar en cuánto rebotaría el PIB local en 2021. Por ejemplo, desde el equipo económico de Casa de Bolsa, se prevé que este rebote sería de 2,8%, mientras que Standard and Poor's cree que llegaría al 4,1%. Cabe decir que estos datos podrán variar según el choque final de 2020 (Portafolio, 2020).

Sin embargo, esto depende de diversos factores, como, por ejemplo, el precio del petróleo en 2021, la reactivación de la demanda y la inversión del sector privado, y la respuesta de la implementación de las medidas fiscales o monetarias en la crisis. El rebote de la economía va a depender de dos cosas: uno, que las condiciones epidemiológicas lo permitan, y dos, que las económicas sean las adecuadas. Respecto al segundo punto, es importante que las expectativas de consumidores e inversionistas sean positivas y que el ambiente para que la actividad crezca en materia de disponibilidad de crédito y liquidez sea el adecuado (Portafolio, 2020).

Para Botero (2021) los resultados de 2021 dependerán fundamentalmente de tres factores: De la evolución de la pandemia, y de la respuesta pública en medidas de contención; del éxito en el despliegue de las vacunas; y del acceso a los mercados financieros internacionales, en el entorno

de progresiva recuperación que se vaya presentando en el mundo, y en la igualmente progresiva normalización de las políticas expansivas.

El crecimiento deberá estar jalonado por el sector de la construcción, pero seguirá siendo importante el crecimiento del sector agropecuario, que tiene en los momentos actuales una magnífica ventana de oportunidades, que deberá ser aprovechada. La recuperación será visible también para el comercio, y la industria recuperará parte de caída experimentada en 2020, alcanzando tasas de crecimiento superiores al 5 % en el año en curso (Botero, 2021, pág. 23).

Fundamentalmente, el crecimiento dependerá, de la inversión, que tras la caída del 21,1% en 2020, deberá mostrar un crecimiento de dos dígitos, propiciado tanto por la inversión en vivienda y en infraestructura, como por la inversión en maquinaria y equipo, en la que siguen vigentes estímulos importantes, como el descuento del IVA en la compra de activos fijos. El consumo privado recuperará su dinamismo, y las importaciones crecerán de nuevo, conforme se dinamice la demanda interna (Botero, 2021, pág. 24).

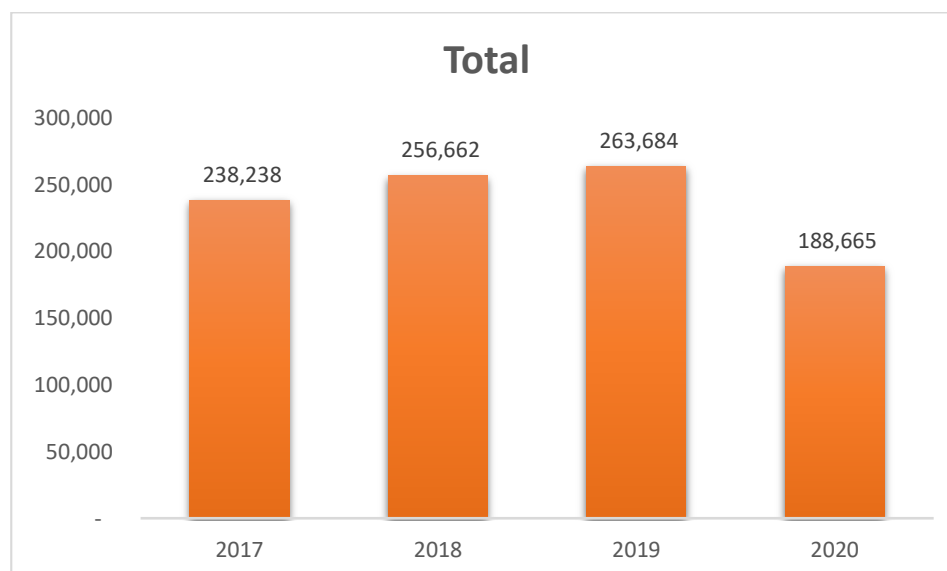
## **2.2 Análisis del sector comercio de automóviles**

A nivel global, en el año 2020 el mercado de automóviles estuvo determinado en gran parte por las restricciones a la movilidad y el cierre, tanto en el comercio como en industrias no esenciales, motivo por el cual se registró una contracción del 26% en el primer semestre, mientras que para el segundo semestre se obtuvo un crecimiento del 4% (Grupo Bancolombia, 2021).

Por su parte, en Colombia durante el 2020 se presentó una contracción del 28% en la venta de automóviles pasando de 263.684 unidades en el 2019 a 188.665 en el 2020 (Gráfico 9), además, dicho año significó un retroceso en las tendencias que traía el mercado, en donde se vendieron 238.238 unidades en el 2017 hasta llegar a un pico de 263.684 en el 2019, periodo prepandemia que mostraba una interesante dinámica, gracias a las facilidades de financiación existentes por parte de las financieras, el comportamiento de las tasas de interés y los incentivos ofrecidos por las comercializadoras para adquirir vehículos (Grupo Bancolombia, 2021).

En la tabla 4 se puede observar el comportamiento del comercio de vehículos en Colombia para el periodo 2017-2020 desagregada por mes. En esta tabla es posible apreciar que los meses de enero y febrero del 2020 confirmaban la buena tendencia que traía el sector, consecuente con las ventas del periodo 2017-2019, sin embargo, luego de la declaratoria de pandemia en el país a partir del mes de marzo, las cifras cayeron dramáticamente.

Gráfico 9. Visión general del sector comercio de automóviles. Colombia, Valores expresados en unidades. Totales incluyen todos los segmentos. Anual, 2017-2020



Fuente: gráfico de los autores con datos de Andemos (2019), Andemos (2021)

Tabla 4. Visión general del sector comercio de automóviles. Colombia, Valores expresados en unidades. Totales incluyen todos los segmentos. Mensual, 2017-2020

| Mes                 | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | Tendencia |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| Enero               | 17.237  | 16.447  | 15.965  | 18.427  |           |
| Febrero             | 17.956  | 18.350  | 18.486  | 20.547  |           |
| Marzo               | 21.049  | 19.572  | 20.184  | 12.290  |           |
| Abril               | 17.098  | 20.209  | 19.788  | 217     |           |
| Mayo                | 19.920  | 20.589  | 22.298  | 8.933   |           |
| Junio               | 19.841  | 18.324  | 19.489  | 11.981  |           |
| Julio               | 18.625  | 19.358  | 22.904  | 14.481  |           |
| Agosto              | 20.925  | 21.444  | 23.305  | 13.226  |           |
| Septiembre          | 19.320  | 21.430  | 22.673  | 18.437  |           |
| Octubre             | 19.709  | 21.537  | 23.890  | 20.886  |           |
| Noviembre           | 21.134  | 26.290  | 23.989  | 22.351  |           |
| Diciembre           | 25.424  | 33.112  | 30.713  | 26.889  |           |
| Total               | 238.238 | 256.662 | 263.684 | 188.665 |           |
| Promedio            | 19.853  | 21.389  | 21.974  | 15.722  |           |
| Desviación estándar | 2.238   | 4.411   | 3.690   | 7.092   |           |

Fuente: elaboración de los autores con datos de Andemos (2019), Andemos (2021)

La situación del comercio de vehículos en Cali no fue ajena a las anteriores circunstancias, evidenciándose a través de los datos de Andemos (2022) para los años 2019-2020, en donde se aprecia que, al igual que ocurrió a nivel nacional, en esta ciudad los meses de enero y febrero de 2020 mostraban variaciones porcentuales positivas respecto a los mismos meses del año 2019, no obstante, luego de marzo, mes en el cual llegaron las restricciones y cierres por la pandemia del covid-19, las cifras de ventas de automóviles en Cali disminuyeron con relación a las cifras del 2019.

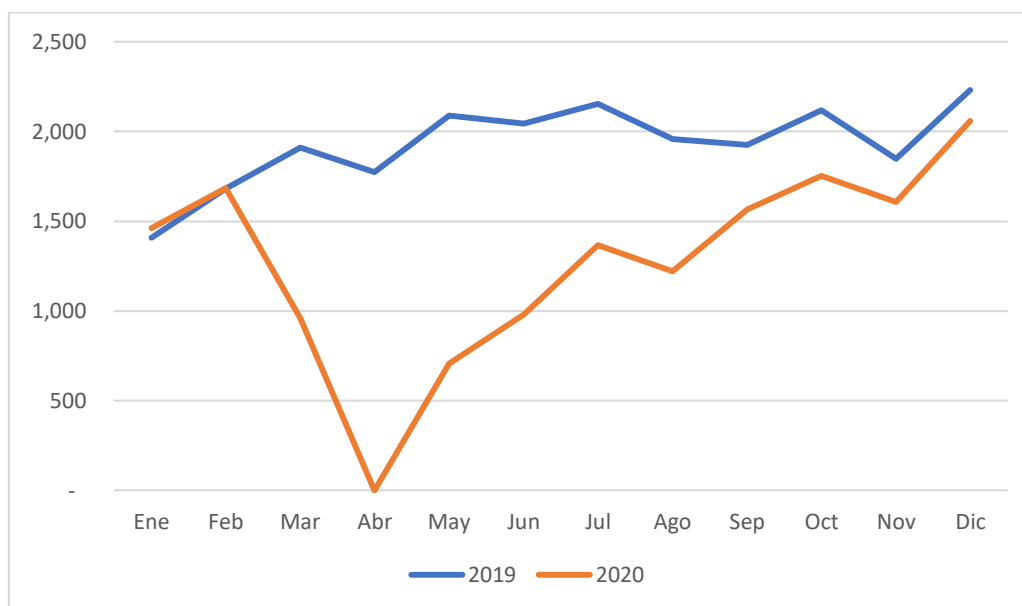
Tabla 5. Visión general del sector comercio de automóviles. Cali, Valores expresados en unidades. Totales incluyen todos los segmentos. Mensual, 2019-2020

| MES        | 2019  | 2020  | Var. 19/20 |
|------------|-------|-------|------------|
| Enero      | 1.408 | 1.462 | 3,8%       |
| Febrero    | 1.681 | 1.685 | 0,2%       |
| Marzo      | 1.909 | 960   | -49,7%     |
| Abril      | 1.772 | -     | 0,0%       |
| Mayo       | 2.087 | 706   | -66,2%     |
| Junio      | 2.044 | 981   | -52,0%     |
| Julio      | 2.154 | 1.367 | -36,5%     |
| Agosto     | 1.958 | 1.221 | -37,6%     |
| Septiembre | 1.925 | 1.566 | -18,6%     |
| Octubre    | 2.118 | 1.753 | -17,2%     |
| Noviembre  | 1.848 | 1.607 | -13,0%     |
| Diciembre  | 2.230 | 2.059 | -7,7%      |

Fuente: Informe interactivo sector automotor, Andemos (2022)

En el gráfico 10 se puede apreciar que las ventas mensuales de automóviles en Cali estuvieron por debajo de los registros del año 2019, por efecto de las restricciones y situaciones generadas respecto a la pandemia del covid-19. No obstante, también es posible observar que a partir del mes de abril la tendencia de estas ventas fue creciente y hacia diciembre la brecha mensual entre estos dos años 2019-2020 se redujo considerablemente, evidenciando que el sector tendió hacia la recuperación de las ventas en esta ciudad.

Gráfico 10. Visión general del sector comercio de automóviles. Cali, Valores expresados en unidades. Totales incluyen todos los segmentos. Mensual, 2019-2020



Fuente: gráfico de los autores con base a Informe interactivo sector automotor, Andemos (2022)

### 2.3 Factores del entorno económico y del entorno sectorial que pueden incidir en la estructura operativa de sus empresas

De acuerdo con los resultados obtenidos en este capítulo con relación a las variables del macro entorno y del sector, se resumen los posibles efectos en la estructura operativa, entendida como la capacidad de producir y vender bienes por parte de una empresa, explicada por medio de las tres infraestructuras: producción, administración y ventas (Rivera, 2004).

En la tabla 6 se resumen los resultados del capítulo y se concreta el tipo de incidencia de acuerdo con la dimensión y el área operativa que afecta. De las nueve variables referenciadas en la tabla, dos son positivas, es decir, el 22.2% y siete tienen incidencia negativa, o sea, el 77.7%, especialmente por los efectos que trajo la pandemia por el covid-19 en el año 2020 que afectó fuertemente al comercio de vehículos en Cali.

Tabla 6. Posible incidencia de las variables del macro entorno y del sector sobre la estructura operativa de las empresas del sector comercio de automóviles de Cali.

| <b>Factor</b>       | <b>Dimensión</b>  | <b>Área operativa</b> | <b>Incidencia del factor en el periodo 2017-2020</b> | <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------|-------------------|-----------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inflación           | Entorno económico | Ventas                | Positiva                                             | Los precios de la economía disminuyeron en el periodo, factor que puede estimular las ventas del sector.                                                                                                                                                                        |
| Tasa de desempleo   | Entorno económico | Ventas                | Negativa                                             | El periodo 2017-2020 presentó una tasa de desempleo que creció entre el 9.4% y 16.1% lo cual puede contrarrestar el efecto positivo de los precios e impactar negativamente las ventas del sector.                                                                              |
| PIB                 | Entorno económico | Ventas                | Negativa                                             | El PIB nacional se contrajo durante el año 2020 en -6.8% como consecuencia del problema sanitario a nivel mundial, por lo tanto, al ser el consumo de vehículos un producto no esencial, los efectos sobre el sector fueron negativos, al disminuir las ventas de las empresas. |
| Tasas de interés    | Entorno económico | Ventas                | Positiva                                             | Las tasas de interés en Colombia han venido experimentando un descenso desde el año 2017 a 2020, donde las causas han sido similares, incluso en este último año 2020                                                                                                           |
| TRM                 | Entorno económico | Costos de ventas      | Negativa                                             | La TRM para Colombia ha presentado un movimiento alcista desde el 2017 a 2020, lo cual puede encarecer la importación de vehículos afectando los precios al consumidor.                                                                                                         |
| Balanza comercial   | Entorno económico | Compras               | Negativas                                            | El balance comercial de Colombia, entendido como la diferencia entre el valor de las exportaciones y el de las importaciones, ha sido negativo durante el periodo 2017-2020                                                                                                     |
| Ventas de vehículos | Entorno sectorial | Ventas                | Negativas                                            | En Colombia durante el 2020 se presentó una contracción del 28% en la venta de                                                                                                                                                                                                  |

| <b>Factor</b>    | <b>Dimensión</b>  | <b>Área operativa</b> | <b>Incidencia del factor en el periodo 2017-2020</b> | <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                           |
|------------------|-------------------|-----------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  |                   |                       |                                                      | automóviles pasando de 263.684 unidades en el 2019 a 188.665 en el 2020                                                                                                                      |
| Ventas mensuales | Entorno sectorial | Ventas                | Negativas                                            | El promedio mensual de las ventas del sector cayó en el 2020 respecto a todo el periodo 2017-2019.                                                                                           |
| Ventas en Cali   | Entorno sectorial | Ventas                | Negativas                                            | Las ventas mensuales de automóviles en Cali estuvieron por debajo de los registros del año 2019, por efecto de las restricciones y situaciones generadas respecto a la pandemia del covid-19 |

Fuente: elaboración propia

### 3. Diagnóstico financiero relacionado con la estructura operativa y la palanca de crecimiento de las empresas del sector comercio de automóviles de Cali en el período 2017-2020.

En el capítulo anterior se apreciaba que el entorno externo se presentaba de una forma negativa para las operaciones de las empresas del sector comercio de automóviles de Cali, en especial por lo acontecido en el año 2020 asociado a la pandemia por el COVID-19 que afectó las ventas del sector. Teniendo en cuenta esta situación, en el presente capítulo se efectúa un diagnóstico financiero que busca corroborar si efectivamente la estructura operativa de estas pymes se vio afectada en el período correspondiente. Para este propósito se trabajó con una muestra homogénea de 13 pymes del sector G4511 - Comercio de vehículos automotores nuevos de la ciudad de Cali (Superintendencia de Sociedades de Colombia, 2020) (Ver Anexo A para los nombres de las empresas).

Una importante característica de las pymes del sector comercio de vehículos automotores nuevos de Cali es que se trata de un sector maduro si se considera el promedio de años que tienen en el mercado, que es en promedio de 28 años (a diciembre de 2020) (Ver tabla 7). Se destaca la empresa Caribe SAS con 67 años, fundada en 1954, seguida de Agrícola Automotriz SAS con 52 años, creada en 1968 (Superintendencia de Sociedades de Colombia, 2020).

No obstante, también existen pymes jóvenes, como es el caso de Autocorp SAS creada en el año 2014, es decir, a diciembre de 2020 tenía 7 años en el mercado, así como Almacén de Motores SAS y Compañía Automotriz de Occidente SAS con 8 años de presencia en la actividad.

Tabla 7. Edad de las pymes del sector comercio de vehículos automotores nuevos de Cali a diciembre de 2020.

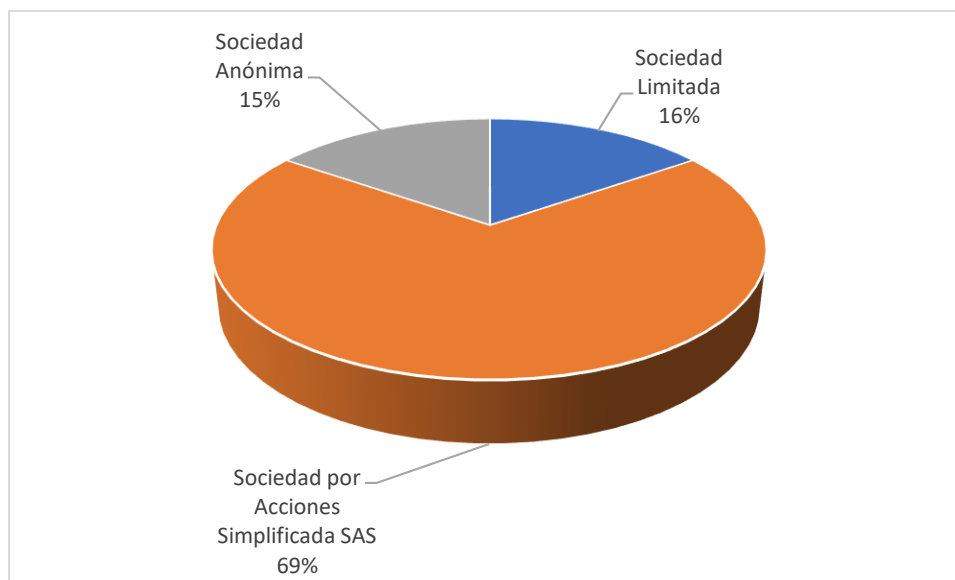
| Razón social de la sociedad | Fecha de constitución | Nro. Años |
|-----------------------------|-----------------------|-----------|
| AGRICOLA AUTOMOTRIZ SAS     | 1968-07-25            | 52        |
| ALMACEN DE MOTORES SAS      | 2012-10-15            | 8         |
| ALMOTORES SA                | 1997-10-27            | 23        |
| AUTOCORDILLERA SAS          | 1992-03-24            | 29        |
| AUTOCORP SAS                | 2014-05-20            | 7         |

| Razón social de la sociedad          | Fecha de constitución | Nro. Años |
|--------------------------------------|-----------------------|-----------|
| AUTOMOTORA NORTE Y SUR LTDA          | 1992-03-11            | 29        |
| AUTOMOTORES FARALLONES SAS           | 2009-06-12            | 12        |
| AUTOPACIFICO SA                      | 1984-12-06            | 36        |
| CALIMA MOTOR SAS                     | 1974-12-20            | 46        |
| CARIBE SAS                           | 1954-04-06            | 67        |
| COLEGAS SAS                          | 1987-05-22            | 34        |
| COMPAÑIA AUTOMOTRIZ DE OCCIDENTE SAS | 2012-08-03            | 8         |
| TORO COMERCIALIZADORA AUTOMOTRIZ SAS | 2010-11-22            | 10        |
| Desviación                           |                       | 19        |
| Promedio                             |                       | 28        |

Fuente: Superintendencia de Sociedades de Colombia, 2020

Respecto al tipo societario de las pymes del sector comercio de automóviles de Cali, en el gráfico 11 se puede apreciar que en su mayoría corresponde a Sociedades por Acciones Simplificadas SAS que representan el 69% del total de la muestra, seguido por las Sociedades Limitadas con el 16% y la Sociedad Anónima con el 15%.

Gráfico 11. Tipo societario de las empresas del sector comercio de automóviles. Cali, 2020



Fuente: cálculos y gráfico de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades, 2021

### 3.1 Indicadores financieros relacionados con la estructura operativa del sector comercio de automóviles de Cali

Inicialmente se calcula la utilidad operacional de las empresas en estudio para cada uno de los años del periodo 2017-2020, así como para cada pyme de la ciudad de Cali que conformaron la muestra. También se calcula el promedio de las 13 pymes correspondiente a las cuentas que ayudan a comprender la estructura operacional del sector.

#### 3.1.1 Utilidad operacional

En la tabla 8 se presentan los resultados para el año 2017, donde se observa que 5 de las 13 pymes de la muestra presentan resultados negativos, es decir, el 38.4%, mientras que el restante 61.6% obtienen resultados positivos. Puede también apreciarse que en promedio el costo de ventas representa el 84.8% de los ingresos operacionales registrando una utilidad bruta de 15 puntos por ciento, además, los gastos de ventas resultan porcentualmente mayores a los de administración, para finalmente alcanzar una utilidad operacional de 2.2% promedio en el 2017.

Tabla 8. Utilidad operacional de las pymes del sector comercio de vehículos nuevos de Cali, 2017. Cifras en miles de pesos.

| SECTOR COMERCIO<br>AUTOMÓVILES       | 2017        |                 |                   |                |                 |            |
|--------------------------------------|-------------|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|------------|
|                                      | Ventas      | Costo<br>Ventas | Utilidad<br>Bruta | Gtos<br>Admin. | Gtos.<br>Ventas | UAII       |
| AGRICOLA AUTOMOTRIZ SAS              | 61.390.281  | 53.009.204      | 8.381.077         | 850.653        | 3.640.294       | 3.890.130  |
| ALMACEN DE MOTORES SAS               | 21.270.290  | 19.210.935      | 2.059.355         | 1.054.810      | 1.217.310       | -212.765   |
| ALMOTORES SA                         | 131.456.578 | 114.226.354     | 17.230.224        | 8.605.504      | 7.701.394       | 923.326    |
| AUTOCORDILLERA SAS                   | 15.161.038  | 13.448.161      | 1.712.877         | 1.326.224      | 838.975         | -452.322   |
| AUTOCORP SAS                         | 167.336.410 | 143.387.861     | 23.948.549        | 3.360.050      | 16.150.601      | 4.437.898  |
| AUTOMOTORA NORTE Y SUR LTDA          | 112.905.504 | 95.262.226      | 17.643.278        | 4.293.938      | 11.111.349      | 2.237.991  |
| AUTOMOTORES FARALLONES SAS           | 64.176.691  | 52.502.543      | 11.674.148        | 4.169.814      | 5.548.127       | 1.956.207  |
| AUTOPACIFICO SA                      | 133.073.680 | 105.710.060     | 27.363.620        | 3.614.866      | 17.430.044      | 6.318.710  |
| CALIMA MOTOR SAS                     | 19.232.780  | 16.985.905      | 2.246.875         | 917.223        | 2.343.309       | -1.013.657 |
| CARIBE SAS                           | 57.455.847  | 49.915.745      | 7.540.102         | 2.284.308      | 4.532.791       | 723.003    |
| COLEGAS SAS                          | 55.251.218  | 47.603.106      | 7.648.112         | 645.843        | 6.411.815       | 590.454    |
| COMPANIA AUTOMOTRIZ DE OCCIDENTE SAS | 23.622.013  | 20.408.252      | 3.213.761         | 348.974        | 3.009.108       | -144.321   |
| TORO COMERCIALIZADORA AUTOMOTRIZ SAS | 821.052     | 1.619           | 819.433           | 880.765        | -               | -61.332    |

| SECTOR COMERCIO<br>AUTOMÓVILES | 2017       |              |                |             |              |           |
|--------------------------------|------------|--------------|----------------|-------------|--------------|-----------|
|                                | Ventas     | Costo Ventas | Utilidad Bruta | Gtos Admin. | Gtos. Ventas | UAI       |
| PROMEDIO                       | 66.396.414 | 56.282.459   | 10.113.955     | 2.488.690   | 6.148.855    | 1.476.409 |
|                                |            | 84,8%        | 15,2%          | 3,7%        | 9,3%         | 2,2%      |

Fuente: cálculos de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades

En la tabla 9 se exponen los resultados de la utilidad operacional para el año 2018, en donde solo 3 pymes registran pérdidas operacionales, es decir, el 23% de la muestra, mientras que el 77% obtienen utilidades operativas. No obstante, en promedio el costo de ventas se incrementó al 85.6% en este año, razón por la cual las utilidades brutas representaron el 14.4%, con unos gastos de ventas del 9% sobre los ingresos operacionales que al final determinaron una utilidad operativa del 2% promedio anual, inferior a la del año 2017.

Tabla 9. Utilidad operacional de las pymes del sector comercio de vehículos nuevos de Cali, 2018.  
Cifras en miles de pesos.

| SECTOR COMERCIO<br>AUTOMÓVILES       | 2018        |              |                |             |              |           |
|--------------------------------------|-------------|--------------|----------------|-------------|--------------|-----------|
|                                      | Ventas      | Costo Ventas | Utilidad Bruta | Gtos Admin. | Gtos. Ventas | UAI       |
| AGRICOLA AUTOMOTRIZ SAS              | 71.508.892  | 62.635.230   | 8.873.662      | 800.173     | 3.612.945    | 4.460.544 |
| ALMACEN DE MOTORES SAS               | 21.407.821  | 18.959.490   | 2.448.331      | 1.068.207   | 1.535.097    | -154.973  |
| ALMOTORES SA                         | 116.010.331 | 101.085.692  | 14.924.639     | 8.534.337   | 6.741.332    | -351.030  |
| AUTOCORDILLERA SAS                   | 20.232.038  | 17.945.563   | 2.286.475      | 569.003     | 1.087.250    | 630.222   |
| AUTOCORP SAS                         | 156.255.364 | 133.280.967  | 22.974.397     | 3.911.381   | 15.752.823   | 3.310.193 |
| AUTOMOTORA NORTE Y SUR LTDA          | 127.992.945 | 110.578.550  | 17.414.395     | 2.819.348   | 11.634.252   | 2.960.795 |
| AUTOMOTORES FARALLONES SAS           | 61.064.513  | 51.335.623   | 9.728.890      | 4.281.280   | 4.837.794    | 609.816   |
| AUTOPACIFICO SA                      | 153.221.769 | 124.512.579  | 28.709.190     | 5.310.077   | 18.881.696   | 4.517.417 |
| CALIMA MOTOR SAS                     | 34.555.534  | 30.897.097   | 3.658.437      | 270.805     | 3.169.868    | 217.764   |
| CARIBE SAS                           | 54.084.976  | 47.394.450   | 6.690.526      | 2.202.952   | 4.189.467    | 298.107   |
| COLEGAS SAS                          | 58.645.346  | 50.262.613   | 8.382.733      | 465.356     | 6.649.553    | 1.267.824 |
| COMPAÑIA AUTOMOTRIZ DE OCCIDENTE SAS | 24.422.650  | 21.525.054   | 2.897.596      | 338.777     | 2.605.714    | -6.895    |
| TORO COMERCIALIZADORA AUTOMOTRIZ SAS | 915.922     | -            | 915.922        | 821.126     | -            | 94.796    |
| PROMEDIO                             | 69.255.239  | 59.262.531   | 9.992.707      | 2.414.832   | 6.207.522    | 1.370.352 |
|                                      |             | 85,6%        | 14,4%          | 3,5%        | 9,0%         | 2,0%      |

Fuente: cálculos de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades

En el año 2019 también se aprecia que solo 3 pymes registraron pérdidas operacionales, cifra que corresponde al 23% de la muestra igual al año 2018. un aspecto importante es que a pesar de que el costo de ventas en promedio se incrementó al 86%, superior a los dos años anteriores, las utilidades operacionales pasaron del 2% del año 2018 al 2.3% promedio en el 2019, esto producto de que los gastos de venta pasaron de representar el 9% al 8.6% entre los años correspondientes (ver tabla 10).

Tabla 10. Utilidad operacional de las pymes del sector comercio de vehículos nuevos de Cali, 2019. Cifras en miles de pesos.

| SECTOR COMERCIO<br>AUTOMÓVILES       | 2019        |              |                |             |              |           |
|--------------------------------------|-------------|--------------|----------------|-------------|--------------|-----------|
|                                      | Ventas      | Costo Ventas | Utilidad Bruta | Gtos Admin. | Gtos. Ventas | UAI       |
| AGRICOLA AUTOMOTRIZ SAS              | 82.589.426  | 72.573.567   | 10.015.859     | 774.495     | 4.153.380    | 5.087.984 |
| ALMACEN DE MOTORES SAS               | 20.601.215  | 18.315.279   | 2.285.936      | 919.834     | 1.441.691    | -5.589    |
| ALMOTORES SA                         | 130.824.364 | 113.961.083  | 16.863.281     | 9.772.885   | 7.095.282    | -4.886    |
| AUTOCORDILLERA SAS                   | 25.134.243  | 22.347.161   | 2.787.082      | 568.249     | 1.238.566    | 980.267   |
| AUTOCORP SAS                         | 137.108.635 | 116.866.824  | 20.241.811     | 1.689.365   | 14.479.156   | 4.073.290 |
| AUTOMOTORA NORTE Y SUR LTDA          | 143.050.245 | 123.312.987  | 19.737.258     | 3.090.965   | 12.360.364   | 4.285.929 |
| AUTOMOTORES FARALLONES SAS           | 74.223.334  | 63.013.983   | 11.209.351     | 4.364.618   | 5.077.959    | 1.766.774 |
| AUTOPACIFICO SA                      | 164.378.482 | 136.789.685  | 27.588.797     | 4.176.052   | 18.399.900   | 5.012.845 |
| CALIMA MOTOR SAS                     | 43.364.135  | 38.658.789   | 4.705.346      | 688.507     | 3.876.044    | 140.795   |
| CARIBE SAS                           | 63.115.482  | 55.335.977   | 7.779.505      | 2.618.170   | 5.017.439    | 143.896   |
| COLEGAS SAS                          | 72.358.855  | 62.019.120   | 10.339.735     | 547.082     | 8.273.434    | 1.519.219 |
| COMPANIA AUTOMOTRIZ DE OCCIDENTE SAS | 25.063.155  | 21.857.118   | 3.206.037      | 590.232     | 2.519.952    | 95.853    |
| TORO COMERCIALIZADORA AUTOMOTRIZ SAS | 814.383     | -            | 814.383        | -           | 817.822      | -3.439    |
| PROMEDIO                             | 75.586.612  | 65.003.967   | 10.582.645     | 2.292.343   | 6.519.307    | 1.770.995 |
|                                      |             | 86,0%        | 14,0%          | 3,0%        | 8,6%         | 2,3%      |

Fuente: cálculos de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades

En la tabla 11 se registran los resultados para el año 2020. Llama la atención de que a pesar de la crisis sanitaria que generó la pandemia del COVID-19, en este año solo dos pymes que representan el 15% de la muestra, registran pérdidas operacionales, mientras que el restante 85% obtuvieron resultados positivos, siendo el mayor porcentaje de pymes con utilidades operativas en el periodo 2017 a 2020. Sin embargo, en promedio las utilidades operacionales de la muestra fueron solo de 1.9%, que resulta ser la cifra más baja de los años en estudio, apreciándose que los gastos de ventas representaron la mayor proporción de los ingresos durante dicho periodo.

Tabla 11. Utilidad operacional de las pymes del sector comercio de vehículos nuevos de Cali, 2020. Cifras en miles de pesos.

| SECTOR COMERCIO AUTOMÓVILES          | 2020        |              |                |             |              |            |
|--------------------------------------|-------------|--------------|----------------|-------------|--------------|------------|
|                                      | Ventas      | Costo Ventas | Utilidad Bruta | Gtos Admin. | Gtos. Ventas | UAIH       |
| AGRICOLA AUTOMOTRIZ SAS              | 66.252.495  | 58.136.080   | 8.116.415      | 753.970     | 3.641.933    | 3.720.512  |
| ALMACEN DE MOTORES SAS               | 17.056.654  | 15.143.950   | 1.912.704      | 814.954     | 663.921      | 433.829    |
| ALMOTORES SA                         | 89.577.978  | 77.007.809   | 12.570.169     | 6.695.496   | 5.569.599    | 305.074    |
| AUTOCORDILLERA SAS                   | 22.072.393  | 19.500.677   | 2.571.716      | 672.580     | 947.959      | 951.177    |
| AUTOCORP SAS                         | 6.619.291   | 5.912.245    | 707.046        | 918.727     | 5.184.896    | -5.396.577 |
| AUTOMOTORA NORTE Y SUR LTDA          | 115.374.087 | 98.056.252   | 17.317.835     | 2.775.852   | 10.478.974   | 4.063.009  |
| AUTOMOTORES FARALLONES SAS           | 55.019.611  | 45.312.368   | 9.707.243      | 3.697.436   | 5.345.554    | 664.253    |
| AUTOPACIFICO SA                      | 209.023.321 | 174.659.608  | 34.363.713     | 4.821.989   | 22.495.598   | 7.046.126  |
| CALIMA MOTOR SAS                     | 39.456.780  | 34.691.640   | 4.765.140      | 625.777     | 3.487.442    | 651.921    |
| CARIBE SAS                           | 55.055.626  | 48.096.861   | 6.958.765      | 2.123.817   | 4.586.028    | 248.920    |
| COLEGAS SAS                          | 61.222.532  | 52.005.346   | 9.217.186      | 611.998     | 6.822.858    | 1.782.330  |
| COMPAÑIA AUTOMOTRIZ DE OCCIDENTE SAS | 18.278.542  | 15.744.594   | 2.533.948      | 482.480     | 2.038.349    | 13.119     |
| TORO COMERCIALIZADORA AUTOMOTRIZ SAS | 188.434     | -            | 188.434        | 409.042     | -            | -220.608   |
|                                      |             |              |                |             |              |            |
| PROMEDIO                             | 58.092.134  | 49.559.033   | 8.533.101      | 1.954.163   | 5.481.778    | 1.097.160  |
|                                      |             | 85,3%        | 14,7%          | 3,4%        | 9,4%         | 1,9%       |

Fuente: cálculos de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades

En la tabla 12 y gráfico 12 se sintetizan los resultados financieros correspondientes a la estructura operativa del sector comercio de automóviles nuevos de Cali para el periodo 2017 a 2020, producto del promedio de las 13 pymes que conformaron la muestra para el presente estudio.

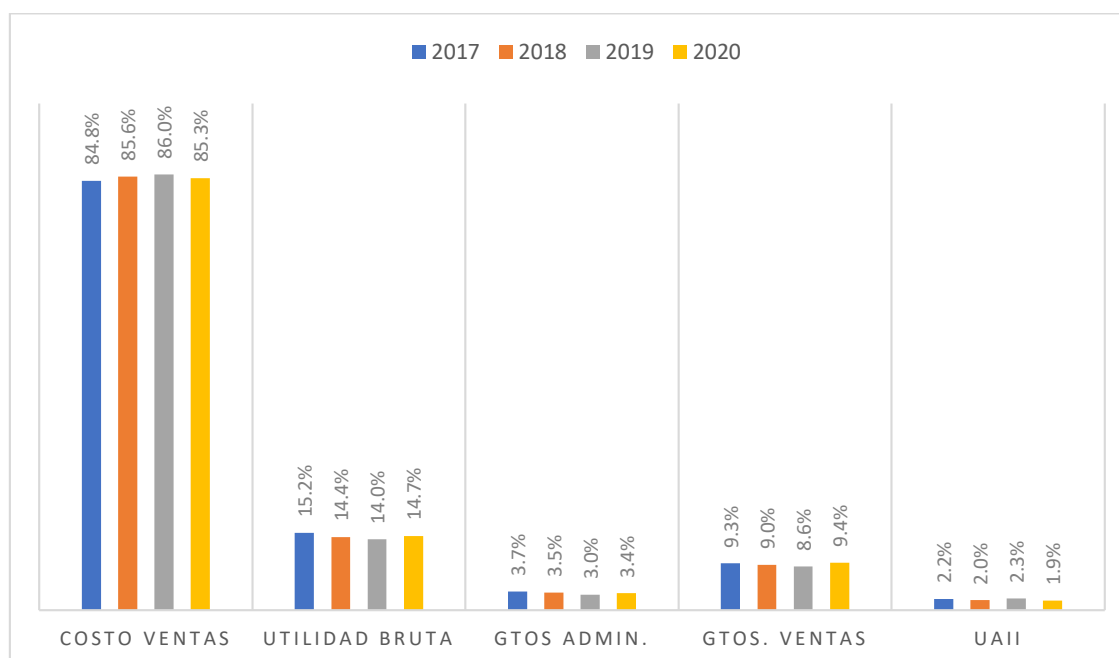
A pesar de que los cambios en la estructura operacional son porcentualmente menores, sí puede apreciarse un aumento del costo de ventas como proporción de los ingresos operativos, pasando de un 84.8% en el 2017 a 85.3% en el 2020; esto evidentemente generó un descenso de la utilidad bruta de 15.2% a 14.7%, así como de la utilidad operacional del 2.2% al 1.9%.

Tabla 12. Estructura operativa sector comercio de automóviles. Cali, 2017-2018. Miles de pesos, promedios.

| Comercio de automóviles | 2017       |       | 2018       |       | 2019       |       | 2020       |       |
|-------------------------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|
| Ventas                  | 66.396.414 |       | 69.255.239 |       | 75.586.612 |       | 58.092.134 |       |
| Costo Ventas            | 56.282.459 | 84,8% | 59.262.531 | 85,6% | 65.003.967 | 86,0% | 49.559.033 | 85,3% |
| Utilidad Bruta          | 10.113.955 | 15,2% | 9.992.707  | 14,4% | 10.582.645 | 14,0% | 8.533.101  | 14,7% |
| Gtos Admin.             | 2.488.690  | 3,7%  | 2.414.832  | 3,5%  | 2.292.343  | 3,0%  | 1.954.163  | 3,4%  |
| Gtos. Ventas            | 6.148.855  | 9,3%  | 6.207.522  | 9,0%  | 6.519.307  | 8,6%  | 5.481.778  | 9,4%  |
| UAII                    | 1.476.409  | 2,2%  | 1.370.352  | 2,0%  | 1.770.995  | 2,3%  | 1.097.160  | 1,9%  |

Fuente: cálculos de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades

Gráfico 12. Estructura operativa sector comercio de automóviles. Porcentajes sobre ventas. 2017-2020



Fuente: cálculos y gráfico de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades, 2021

### 3.1.2 Resultados operativos

Un importante indicador considerado en este diagnóstico financiero tiene que ver con los resultados operativos, el cual permite relacionar los porcentajes de cambio en los ingresos operacionales así como también aquellos ocurridos en las utilidades operativas. Por lo tanto, es posible advertir un resultado operativo positivo en el evento de que el incremento porcentual de las utilidades sea mayor al incremento porcentual de los ingresos operativos. De alguna manera, se trata de un indicador que considera la eficiencia de una empresa en la obtención de sus utilidades operacionales producto de una mejor gestión de sus costos y gastos en referencia con sus ventas.

En la tabla 13 se presentan los resultados operativos de las pymes del sector comercio de automóviles de Cali comprendidos entre el año 2017 y 2018 y calculado para cada una de las empresas que hicieron parte de la muestra en estudio. Al final de la tabla se calcula el indicador promedio de estas empresas, El cual permite apreciar que durante este rango de años los resultados operativos fueron negativos, considerando que el incremento porcentual de las utilidades en el año 2018 respecto a las del 2017 fue inferior al crecimiento de las ventas, lo que significa que a pesar de que en promedio los ingresos operacionales del sector crecieron 4.3%, sus utilidades fueron negativas por un valor de -15,8%.

Tabla 13. Resultados operativos de las pymes del sector comercio de automóviles de Cali, 2017-2018.

| <b>Razón Social</b>         | <b>Ventas 2017</b> | <b>Ventas 2018</b> | <b>% incremento</b> | <b>UO 2017</b> | <b>UO 2018</b> | <b>% incremento</b> | <b>Resultado Operativo</b> |
|-----------------------------|--------------------|--------------------|---------------------|----------------|----------------|---------------------|----------------------------|
| AGRICOLA AUTOMOTRIZ SAS     | 61.390.281         | 71.508.892         | 16,5%               | 4.598.463      | 5.193.066      | 12,9%               | Negativo                   |
| ALMACEN DE MOTORES SAS      | 21.270.290         | 21.407.821         | 0,6%                | -16.471        | 57.399         | -448,5%             | Negativo                   |
| ALMOTORES SA                | 131.456.578        | 116.010.331        | -11,8%              | 3.238.759      | 2.569.829      | -20,7%              | Negativo                   |
| AUTOCORDILLER A SAS         | 15.161.038         | 20.232.038         | 33,4%               | 69.248         | 682.656        | 885,8%              | Positivo                   |
| AUTOCORP SAS                | 167.336.410        | 156.255.364        | -6,6%               | 5.476.606      | 3.652.301      | -33,3%              | Negativo                   |
| AUTOMOTORA NORTE Y SUR LTDA | 112.905.504        | 127.992.945        | 13,4%               | 3.582.925      | 3.290.820      | -8,2%               | Negativo                   |
| AUTOMOTORES FARALLONES SAS  | 64.176.691         | 61.064.513         | -4,8%               | 2.479.111      | 1.010.898      | -59,2%              | Negativo                   |
| AUTOPACIFICO SA             | 133.073.680        | 153.221.769        | 15,1%               | 6.482.494      | 4.061.025      | -37,4%              | Negativo                   |
| CALIMA MOTOR SAS            | 19.232.780         | 34.555.534         | 79,7%               | -613.549       | 74.963         | -112,2%             | Negativo                   |

| <b>Razón Social</b>                  | <b>Ventas 2017</b> | <b>Ventas 2018</b> | <b>% incremento</b> | <b>UO 2017</b> | <b>UO 2018</b> | <b>% incremento</b> | <b>Resultado Operativo</b> |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------|---------------------|----------------|----------------|---------------------|----------------------------|
| CARIBE SAS                           | 57.455.847         | 54.084.976         | -5,9%               | 1.151.484      | 900.926        | -21,8%              | Negativo                   |
| COLEGAS SAS                          | 55.251.218         | 58.645.346         | 6,1%                | 1.571.078      | 2.049.005      | 30,4%               | Positivo                   |
| COMPÑIA AUTOMOTRIZ DE OCCIDENTE SAS  | 23.622.013         | 24.422.650         | 3,4%                | 131.780        | 108.821        | -17,4%              | Negativo                   |
| TORO COMERCIALIZADORA AUTOMOTRIZ SAS | 821.052            | 915.922            | 11,6%               | 4.609          | 46.319         | 905,0%              | Positivo                   |
|                                      |                    |                    |                     |                |                |                     |                            |
| <b>SECTOR</b>                        | <b>Ventas 2017</b> | <b>Ventas 2018</b> | <b>% incremento</b> | <b>UO 2017</b> | <b>UO 2018</b> | <b>% incremento</b> | <b>Resultado Operativo</b> |
| COMERCIO DE AUTOMÓVILES              | 66.396.414         | 69.255.239         | 4,3%                | 2.165.887      | 1.822.925      | -15,8%              | Negativo                   |

Fuente: cálculos de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades

En el gráfico 13 se puede apreciar que el 76,9% de las pymes de la muestra evidenciaron resultados operativos negativos, mientras que el 23.1% obtuvieron resultados operativos positivos.

Gráfico 13. Resultados operativos, sector comercio de automóviles. Porcentaje de empresas, 2017-2018



Fuente: cálculos y gráfico de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades.

En la tabla 14 se aprecia que los resultados operativos en promedio de las empresas del sector comercio de automóviles de Cali también fueron negativos, es decir, el incremento de las utilidades operativas fue inferior al crecimiento de las ventas registradas en el periodo. No obstante, es posible apreciar que en este periodo las pymes del sector registraron en promedio un incremento de 1.6% en sus utilidades, contrario a lo acontecido en el periodo anterior, en donde en promedio hubo un decrecimiento de dichas utilidades de -15.8%.

Tabla 14. Resultados operativos de las pymes del sector comercio de automóviles de Cali, 2018-2019.

| Razón Social                          | Ventas 2018 | Ventas 2019 | % incremento | UO 2018   | UO 2019   | % incremento | Resultado Operativo |
|---------------------------------------|-------------|-------------|--------------|-----------|-----------|--------------|---------------------|
| AGRICOLA AUTOMOTRIZ SAS               | 71.508.892  | 82.589.426  | 15,5%        | 5.193.066 | 6.113.283 | 17,7%        | Positivo            |
| ALMACEN DE MOTORES SAS                | 21.407.821  | 20.601.215  | -3,8%        | 57.399    | 321.921   | 460,8%       | Positivo            |
| ALMOTORES SA                          | 116.010.331 | 130.824.364 | 12,8%        | 2.569.829 | 2.842.897 | 10,6%        | Negativo            |
| AUTOCORDILLE RA SAS                   | 20.232.038  | 25.134.243  | 24,2%        | 682.656   | 777.463   | 13,9%        | Negativo            |
| AUTOCORP SAS                          | 156.255.364 | 137.108.635 | -12,3%       | 3.652.301 | 408.156   | -88,8%       | Negativo            |
| AUTOMOTORA NORTE Y SUR LTDA           | 127.992.945 | 143.050.245 | 11,8%        | 3.290.820 | 4.624.804 | 40,5%        | Positivo            |
| AUTOMOTORES FARALLONES SAS            | 61.064.513  | 74.223.334  | 21,5%        | 1.010.898 | 1.882.369 | 86,2%        | Positivo            |
| AUTOPACIFICO SA                       | 153.221.769 | 164.378.482 | 7,3%         | 4.061.025 | 4.887.447 | 20,4%        | Positivo            |
| CALIMA MOTOR SAS                      | 34.555.534  | 43.364.135  | 25,5%        | 74.963    | -619.729  | -926,7%      | Negativo            |
| CARIBE SAS                            | 54.084.976  | 63.115.482  | 16,7%        | 900.926   | 828.319   | -8,1%        | Negativo            |
| COLEGAS SAS                           | 58.645.346  | 72.358.855  | 23,4%        | 2.049.005 | 1.719.786 | -16,1%       | Negativo            |
| COMPANIA AUTOMOTRIZ DE OCCIDENTE SAS  | 24.422.650  | 25.063.155  | 2,6%         | 108.821   | 253.309   | 132,8%       | Positivo            |
| TORO COMERCIALIZA DORA AUTOMOTRIZ SAS | 915.922     | 814.383     | -11,1%       | 46.319    | 38.369    | -17,2%       | Negativo            |
|                                       |             |             |              |           |           |              |                     |
| SECTOR                                | Ventas 2018 | Ventas 2019 | % incremento | UO 2018   | UO 2019   | % incremento | Resultado Operativo |
| COMERCIO DE AUTOMÓVILES               | 69.255.239  | 75.586.612  | 9,1%         | 1.822.925 | 1.852.184 | 1,6%         | Negativo            |

Fuente: cálculos de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades

En el gráfico 14 se puede apreciar que el 53,8% de las pymes de la muestra evidenciaron resultados operativos negativos, mientras que el 46,2% obtuvieron resultados operativos positivos, como se aprecia el porcentaje de pymes con resultados positivos pasó de 23,1% a 46,2%.

Gráfico 14. Resultados operativos, sector comercio de automóviles. Porcentaje de empresas, 2018-2019



Fuente: cálculos y gráfico de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades.

En el subperíodo 2019-2020 los resultados operativos en promedio volvieron a ser negativos (ver tabla 15), en un escenario en el cual tanto las ventas como las utilidades operacionales decrecieron.

Tabla 15. Resultados operativos de las pymes del sector comercio de automóviles de Cali, 2019-2020.

| Razón Social            | Ventas 2019 | Ventas 2020 | % incremento | UO 2019   | UO 2020   | % incremento | Resultado Operativo |
|-------------------------|-------------|-------------|--------------|-----------|-----------|--------------|---------------------|
| AGRICOLA AUTOMOTRIZ SAS | 82.589.426  | 66.252.495  | -19,8%       | 6.113.283 | 4.651.502 | -23,9%       | Negativo            |
| ALMACEN DE MOTORES SAS  | 20.601.215  | 17.056.654  | -17,2%       | 321.921   | 811.454   | 152,1%       | Positivo            |
| ALMOTORES SA            | 130.824.364 | 89.577.978  | -31,5%       | 2.842.897 | 2.669.325 | -6,1%        | Positivo            |

| <b>Razón Social</b>                               | <b>Ventas 2019</b> | <b>Ventas 2020</b> | <b>%<br/>incremento</b> | <b>UO 2019</b> | <b>UO 2020</b> | <b>%<br/>incremento</b> | <b>Resultado<br/>Operativo</b> |
|---------------------------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------|----------------|----------------|-------------------------|--------------------------------|
| AUTOCORDILLE<br>RA SAS                            | 25.134.243         | 22.072.393         | -12,2%                  | 777.463        | 997.719        | 28,3%                   | Positivo                       |
| AUTOCORP SAS                                      | 137.108.635        | 6.619.291          | -95,2%                  | 408.156        | -10.359.528    | -2638,1%                | Negativo                       |
| AUTOMOTORA<br>NORTE Y SUR<br>LTDA                 | 143.050.245        | 115.374.087        | -19,3%                  | 4.624.804      | 4.999.014      | 8,1%                    | Positivo                       |
| AUTOMOTORES<br>FARALLONES<br>SAS                  | 74.223.334         | 55.019.611         | -25,9%                  | 1.882.369      | 1.739.651      | -7,6%                   | Positivo                       |
| AUTOPACIFICO<br>SA                                | 164.378.482        | 209.023.321        | 27,2%                   | 4.887.447      | 7.851.708      | 60,7%                   | Positivo                       |
| CALIMA MOTOR<br>SAS                               | 43.364.135         | 39.456.780         | -9,0%                   | -619.729       | -313.021       | -49,5%                  | Negativo                       |
| CARIBE SAS                                        | 63.115.482         | 55.055.626         | -12,8%                  | 828.319        | 197.024        | -76,2%                  | Negativo                       |
| COLEGAS SAS                                       | 72.358.855         | 61.222.532         | -15,4%                  | 1.719.786      | 2.145.993      | 24,8%                   | Positivo                       |
| COMPANÍA<br>AUTOMOTRIZ DE<br>OCCIDENTE SAS        | 25.063.155         | 18.278.542         | -27,1%                  | 253.309        | 93.840         | -63,0%                  | Negativo                       |
| TORO<br>COMERCIALIZAD<br>ORA<br>AUTOMOTRIZ<br>SAS | 814.383            | 188.434            | -76,9%                  | 38.369         | -167.793       | -537,3%                 | Negativo                       |
|                                                   |                    |                    |                         |                |                |                         |                                |
| <b>SECTOR</b>                                     | <b>Ventas 2019</b> | <b>Ventas 2020</b> | <b>%<br/>incremento</b> | <b>UO 2019</b> | <b>UO 2020</b> | <b>%<br/>incremento</b> | <b>Resultado<br/>Operativo</b> |
| COMERCIO DE<br>AUTOMÓVILES                        | 75.586.612         | 58.092.134         | -23,1%                  | 1.852.184      | 1.178.222      | -36,4%                  | Negativo                       |

Fuente: cálculos de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades

Sin embargo, el resultado a nivel empresa fue importante, considerando que fue él su periodo en donde un mayor porcentaje de pymes obtuvo resultados operativos positivos, como se aprecia en el gráfico 15, dicho porcentaje correspondió al 53,8% de las empresas de la muestra, mientras que el 46.2% reportó resultados operativos negativos.

Gráfico 15. Resultados operativos, sector comercio de automóviles. Porcentaje de empresas, 2019-2020



Fuente: cálculos y gráfico de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades.

Finalmente se calcularon los resultados operativos teniendo en cuenta el año 2020 respecto al 2017, para determinar el comportamiento en cuanto al incremento de las ventas, así como el de las utilidades operacionales entre los cuatro años de estudio. en la tabla 16 puede observarse que en promedio los resultados operativos fueron negativos, dado que en promedio el sector disminuyó sus utilidades operacionales en -45,6%, mientras que los ingresos también disminuyeron pero en un porcentaje promedio de -12,5%.

Tabla 16. Resultados operativos de las pymes del sector comercio de automóviles de Cali, 2017-2020.

| Razón Social                | Ventas 2017 | Ventas 2020 | % incremento | UO 2017   | UO 2020     | % incremento | Resultado Operativo |
|-----------------------------|-------------|-------------|--------------|-----------|-------------|--------------|---------------------|
| AGRICOLA AUTOMOTRIZ SAS     | 61.390.281  | 66.252.495  | 7,9%         | 4.598.463 | 4.651.502   | 1,2%         | Negativo            |
| ALMACEN DE MOTORES SAS      | 21.270.290  | 17.056.654  | -19,8%       | -16.471   | 811.454     | 5026,6%      | Positivo            |
| ALMOTORES SA                | 131.456.578 | 89.577.978  | -31,9%       | 3.238.759 | 2.669.325   | -17,6%       | Positivo            |
| AUTOCORDILLE RA SAS         | 15.161.038  | 22.072.393  | 45,6%        | 69.248    | 997.719     | 1340,8%      | Positivo            |
| AUTOCORP SAS                | 167.336.410 | 6.619.291   | -96,0%       | 5.476.606 | -10.359.528 | -289,2%      | Negativo            |
| AUTOMOTORA NORTE Y SUR LTDA | 112.905.504 | 115.374.087 | 2,2%         | 3.582.925 | 4.999.014   | 39,5%        | Positivo            |

| Razón Social                         | Ventas 2017 | Ventas 2020 | % incremento | UO 2017   | UO 2020   | % incremento | Resultado Operativo |
|--------------------------------------|-------------|-------------|--------------|-----------|-----------|--------------|---------------------|
| AUTOMOTORES FARALLONES SAS           | 64.176.691  | 55.019.611  | -14,3%       | 2.479.111 | 1.739.651 | -29,8%       | Negativo            |
| AUTOPACIFICO SA                      | 133.073.680 | 209.023.321 | 57,1%        | 6.482.494 | 7.851.708 | 21,1%        | Negativo            |
| CALIMA MOTOR SAS                     | 19.232.780  | 39.456.780  | 105,2%       | -613.549  | -313.021  | -49,0%       | Negativo            |
| CARIBE SAS                           | 57.455.847  | 55.055.626  | -4,2%        | 1.151.484 | 197.024   | -82,9%       | Negativo            |
| COLEGAS SAS                          | 55.251.218  | 61.222.532  | 10,8%        | 1.571.078 | 2.145.993 | 36,6%        | Positivo            |
| COMPañA AUTOMOTRIZ DE OCCIDENTE SAS  | 23.622.013  | 18.278.542  | -22,6%       | 131.780   | 93.840    | -28,8%       | Negativo            |
| TORO COMERCIALIZADORA AUTOMOTRIZ SAS | 821.052     | 188.434     | -77,0%       | 4.609     | -167.793  | -3740,6%     | Negativo            |
|                                      |             |             |              |           |           |              |                     |
| SECTOR                               | Ventas 2017 | Ventas 2020 | % incremento | UO 2017   | UO 2020   | % incremento | Resultado Operativo |
| COMERCIO DE AUTOMÓVILES              | 66.396.414  | 58.092.134  | -12,5%       | 2.165.887 | 1.178.222 | -45,6%       | Negativo            |

Fuente: cálculos de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades

En el gráfico 16 es posible observar que entre los años 2017 y 2020 el 61.5% de pymes registra resultados operativos negativos, mientras que el 38.5% obtiene resultados positivos.

Gráfico 16. Resultados operativos, sector comercio de automóviles. Porcentaje de empresas, 2017-2020



Fuente: cálculos y gráfico de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades.

### 3.1.3 Palanca de crecimiento (PDC)

La palanca de crecimiento corresponde a un inductor propuesto por García (2009) el cual tiene como propósito establecer qué tan atractivo resulta el crecimiento de las ventas de una empresa considerando la relación entre la estructura de ingresos y costos respecto a la estructura del capital de trabajo. En la primera de estas estructuras se considera el indicador margen EBITDA que se interpreta como la cantidad de centavos que por cada peso de ventas quedan disponibles para el pago de impuestos atender el servicio a la deuda, reponer el capital de trabajo, invertir en activos fijos y repartir utilidades a los propietarios. Por su parte, la segunda estructura referenciada hace alusión a la productividad del capital de trabajo (PKT) cuyo valor establece la cantidad de centavos que deben ser invertidos en dicho capital por cada peso de ventas.

De acuerdo con lo anterior, el indicador palanca de crecimiento relaciona el margen EBITDA respecto a la PKT, por tanto, si una empresa presenta un margen EBITDA menor a la PKT, significa que existe un desbalance estructural de la caja, situación que implica que al crecer las ventas los recursos de caja que se demandarán serán superiores y no se generará caja, es decir, claramente corresponde a una situación poco atractiva para crecer. En contraste, en el evento que una empresa tenga un margen EBITDA mayor que la PKT, las condiciones serán favorables para crecer dado que se generarán mayores recursos de caja. La fórmula para calcular la PKT es la siguiente:

$$PKT = KTNO / Ventas$$

Donde KTNO = capital de trabajo neto operativo, que a su vez se calcula de la siguiente forma:

$$KTNO = \text{Cuentas x cobrar} + \text{Inventario} - \text{Cuentas por pagar}$$

Esta fórmula de cálculo de la productividad del capital de trabajo (PKT) debe interpretarse como la cantidad de centavos que se requieren para generar un peso de ventas, por tal razón, lo que se pretende es que este indicador sea lo más pequeño posible. Para el caso del cálculo de la PKT de las pymes del sector comercio de vehículos de Cali para el periodo 2017 a 2020, en el anexo B se presentan las cifras correspondientes.

### 3.1.3.1 Productividad del capital de trabajo (PKT)

La PKT constituye un inductor operativo cuyo propósito es determinar si la empresa aprovecha los recursos que se encuentran invertidos en capital de trabajo y que permiten generar valor a los propietarios. Según la fórmula de cálculo establecida, este inductor muestra la eficiencia en la administración del capital de trabajo resultante de mantener una cifra lo más pequeña posible.

En la tabla 17 se exponen los resultados de este cálculo correspondiente a la PKT para cada una de las pymes del sector comercio de automóviles de Cali, en donde se destaca la tendencia del indicador en el período 2017-2020 identificando las pymes que presentan una mejoría en la eficiencia con que es administrado el capital de trabajo y cuales desmejoraron la situación. Como se aprecia, la empresa que presenta en promedio la mayor eficiencia, es decir, la de menor PKT es Autocorp SAS con 0.06, Lo que significa que por cada peso de ventas requiere invertir 6 centavos en capital de trabajo, mientras que el peor resultado es de Toro Comercializadora Automotriz SAS, la cual por cada peso de ventas requiere invertir en promedio 3 pesos en capital de trabajo.

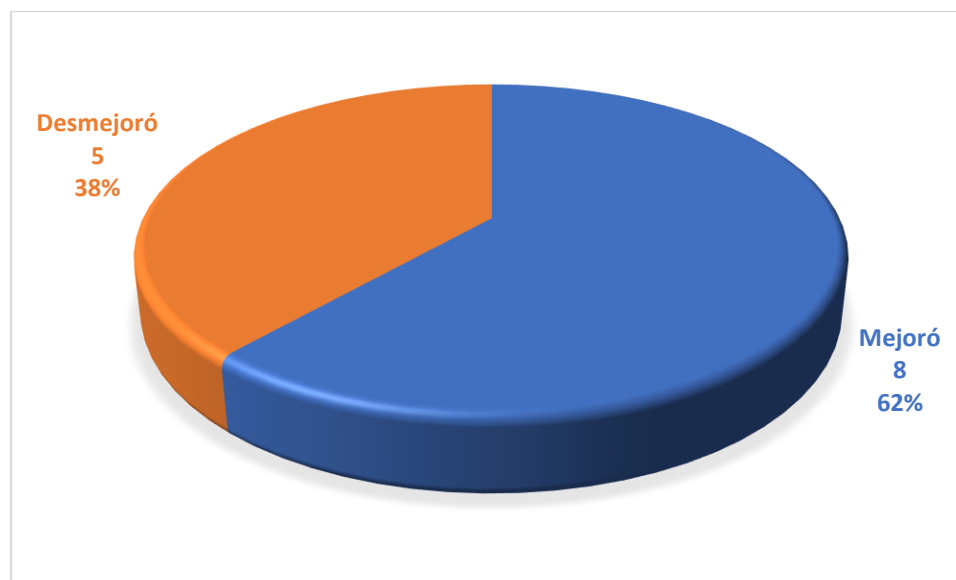
Tabla 17. Productividad del capital de trabajo. Sector comercio de automóviles. Cali, 2017-2020

| PKT                                  | 2017  | 2018  | 2019 | 2020 | Tendencia                                                                             | Promedio 2017-2020 | Situación |
|--------------------------------------|-------|-------|------|------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|
| AGRICOLA AUTOMOTRIZ SAS              | 0,09  | 0,07  | 0,06 | 0,06 |  | 0,07               | Mejóro    |
| ALMACEN DE MOTORES SAS               | 0,08  | 0,08  | 0,24 | 0,11 |  | 0,13               | Desmejoró |
| ALMOTORES SA                         | 0,18  | 0,28  | 0,14 | 0,20 |  | 0,20               | Desmejoró |
| AUTOCORDILLERA SAS                   | 0,25  | 0,13  | 0,12 | 0,09 |  | 0,15               | Mejóro    |
| AUTOCORP SAS                         | 0,19  | -0,03 | 0,04 | 0,05 |  | 0,06               | Mejóro    |
| AUTOMOTORA NORTE Y SUR LTDA          | 0,16  | 0,11  | 0,11 | 0,12 |  | 0,13               | Mejóro    |
| AUTOMOTORES FARALLONES SAS           | 0,23  | 0,22  | 0,22 | 0,21 |  | 0,22               | Mejóro    |
| AUTOPACIFICO SA                      | 0,10  | 0,14  | 0,12 | 0,10 |  | 0,12               | Mejóro    |
| CALIMA MOTOR SAS                     | 0,36  | 0,21  | 0,02 | 0,06 |  | 0,16               | Mejóro    |
| CARIBE SAS                           | 0,35  | 0,34  | 0,24 | 0,25 |  | 0,30               | Mejóro    |
| COLEGAS SAS                          | 0,07  | 0,06  | 0,06 | 0,11 |  | 0,08               | Desmejoró |
| COMPAÑIA AUTOMOTRIZ DE OCCIDENTE SAS | -0,03 | 0,08  | 0,14 | 0,10 |  | 0,07               | Desmejoró |
| TORO COMERCIALIZADORA AUTOMOTRIZ SAS | 1,63  | 2,60  | 1,63 | 6,35 |  | 3,05               | Desmejoró |
| Promedio                             | 0,28  | 0,33  | 0,24 | 0,60 |  | 0,36               | Desmejoró |

Fuente: cálculos de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades.

En el gráfico 17 se aprecia que de las 13 pymes que hicieron parte de la muestra en este estudio, 8 mejoraron su productividad del capital de trabajo, es decir el 62%, mientras que las 5 restantes, equivalentes al 38%, no mejoraron su situación respecto a la eficiencia en la administración del capital de trabajo.

Gráfico 17. Situación de las empresas del sector comercio de automóviles de Cali respecto a la PKT, 2017 a 2020



Fuente: cálculos y gráfico de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades.

### 3.1.3.2 Margen EBITDA

Luego de calcular la productividad del capital de trabajo para cada una de las empresas de la muestra, se procede a establecer el margen EBITDA, cuyos cálculos se presentan en el anexo C este documento. Por su parte, en la tabla 18 se sintetizan los resultados obtenidos para el periodo 2017 a 2020, destacando la tendencia, el promedio para cada una de las empresas y la de situación respecto a la mejoría o mejoría del indicador.

También se aprecia al final de la tabla 18 el promedio de todas las empresas contenidas en la muestra y correspondiente a cada uno de los años del periodo en estudio, apreciándose que para el año 2020 el promedio del margen ebitda del sector fue negativo, Así mismo, el promedio para el periodo 2017 a 2020, el cual presentó una desmejora en su nivel al comparar el año 2017 con el 2020.

Puede apreciarse que la empresa Agrícola Automotriz SAS obtiene el mayor margen EBITDA promedio del periodo 2017 a 2020 con un 8%, mientras que los resultados más deficientes fueron de Autocorp SAS y Toro Comercializadora Automotriz SAS.

Tabla 18. Margen EBITDA. Sector comercio de automóviles. Cali, 2017-2020

| MARGEN EBITDA                        | 2017  | 2018 | 2019  | 2020  | Tendencia                                                                             | Promedio 2017-2020 | Situación |
|--------------------------------------|-------|------|-------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|
| AGRICOLA AUTOMOTRIZ SAS              | 0,08  | 0,08 | 0,08  | 0,07  |    | 0,08               | Desmejoró |
| ALMACEN DE MOTORES SAS               | -0,00 | 0,01 | 0,02  | 0,05  |    | 0,02               | Mejóro    |
| ALMOTORES SA                         | 0,02  | 0,03 | 0,03  | 0,03  |    | 0,03               | Mejóro    |
| AUTOCORDILLERA SAS                   | 0,01  | 0,05 | 0,04  | 0,05  |    | 0,04               | Mejóro    |
| AUTOCORP SAS                         | 0,04  | 0,02 | 0,00  | -1,39 |    | -0,33              | Desmejoró |
| AUTOMOTORA NORTE Y SUR LTDA          | 0,04  | 0,03 | 0,04  | 0,05  |    | 0,04               | Mejóro    |
| AUTOMOTORES FARALLONES SAS           | 0,04  | 0,02 | 0,03  | 0,04  |    | 0,03               | Desmejoró |
| AUTOPACIFICO SA                      | 0,05  | 0,03 | 0,03  | 0,05  |    | 0,04               | Desmejoró |
| CALIMA MOTOR SAS                     | -0,02 | 0,01 | -0,01 | 0,00  |    | -0,01              | Mejóro    |
| CARIBE SAS                           | 0,03  | 0,03 | 0,03  | 0,01  |    | 0,02               | Desmejoró |
| COLEGAS SAS                          | 0,04  | 0,05 | 0,03  | 0,04  |    | 0,04               | Desmejoró |
| COMPAÑIA AUTOMOTRIZ DE OCCIDENTE SAS | 0,01  | 0,01 | 0,01  | 0,01  |   | 0,01               | Mejóro    |
| TORO COMERCIALIZADORA AUTOMOTRIZ SAS | 0,01  | 0,12 | 0,05  | -0,85 |  | -0,17              | Desmejoró |
| Promedio                             | 0,03  | 0,04 | 0,03  | -0,14 |  | -0,01              | Desmejoró |

Fuente: cálculos de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades.

### 3.1.3.3 PDC

A partir de los resultados del cálculo de los indicadores PKT y margen EBITDA, se procede al cálculo de la palanca de crecimiento (PDC) que se presenta en la tabla 19, en la que se destaca la condición o resultado final en términos de favorabilidad o desfavorabilidad. en el primer caso ocurre cuando el margen EBITDA es mayor a la PKT y viceversa.

Es posible apreciar que en el año 2017 todas las pymes presentan una condición desfavorable respecto a su palanca de crecimiento, es decir, sus márgenes EBITDA fueron inferiores a la PKT. esta situación fue similar para el resto del período, exceptuando los resultados de la empresa Colegas SAS que mostró una condición favorable entre el 2018 y 2020 (ver tabla 19).

En el gráfico 18 se ilustra la situación, donde se aprecia que en básicamente todos los años las pymes mostraron una PDC desfavorable, que evidencia los problemas estructurales de caja de estas empresas al sostener márgenes EBITDA menores a la PKT.

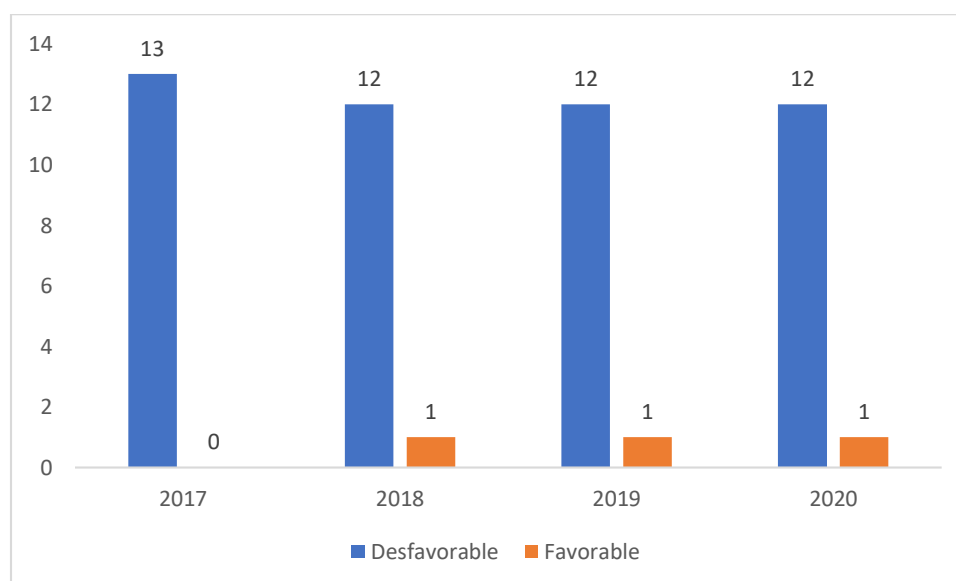
Tabla 19. Margen EBITDA. Sector comercio de automóviles. Cali, 2017-2020

| Razón Social                                    | PDC 2017 | Resultado | PDC 2018 | Resultado | PDC 2019 | Resultado | PDC 2020 | Resultado |
|-------------------------------------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|
| COLEGAS SAS                                     | 0,82     | D         | 1,03     | F         | 1,25     | F         | 1,25     | F         |
| AUTOMOTORA NORTE Y SUR LTDA                     | -0,01    | D         | 0,08     | D         | 0,09     | D         | 0,43     | D         |
| AUTOCORDILLERA SAS                              | 0,14     | D         | 0,10     | D         | 0,19     | D         | 0,16     | D         |
| VEHIVALLE SA                                    | 0,06     | D         | 0,35     | D         | 0,33     | D         | 0,54     | D         |
| YANACONAS MOTOR SA                              | 0,20     | D         | -0,78    | D         | 0,07     | D         | -25,80   | D         |
| ALMOTORES SA                                    | 0,22     | D         | 0,28     | D         | 0,34     | D         | 0,41     | D         |
| AGRICOLA AUTOMOTRIZ SAS                         | 0,18     | D         | 0,09     | D         | 0,13     | D         | 0,17     | D         |
| CARIBE SAS                                      | 0,51     | D         | 0,22     | D         | 0,29     | D         | 0,45     | D         |
| CALIMA MOTOR SAS                                | -0,07    | D         | 0,03     | D         | -0,59    | D         | 0,06     | D         |
| AUTOPACIFICO SA                                 | 0,08     | D         | 0,07     | D         | 0,10     | D         | 0,06     | D         |
| CARIBE AUTOMOTRIZ POR ACCIONES SIMPLIFICADA SAS | 0,59     | D         | 0,84     | D         | 0,55     | D         | 0,36     | D         |
| AUTOMOTORES FARALLONES SAS                      | -0,29    | D         | 0,09     | D         | 0,09     | D         | 0,11     | D         |
| TORO COMERCIALIZADORA AUTOMOTRIZ SAS            | 0,00     | D         | 0,04     | D         | 0,03     | D         | -0,13    | D         |

Nota: D = Desfavorable; F = Favorable

Fuente: cálculos de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades.

Gráfico 18. Situación de las empresas del sector comercio de automóviles de Cali respecto a la PDC, 2017 a 2020



Fuente: cálculos y gráfico de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades.

#### 4. Planteamiento de escenarios posibles a los que pueden enfrentarse las pymes del sector comercio de automóviles de Cali

Anteriormente se determinó que las pymes del sector comercio al por menor de automóviles de Cali presentan problemas de estructura operativa al establecer que prácticamente todas las empresas tienen PDC desfavorables, excepto una de ellas. Esta situación implica que no es atractivo crecer, dado que un crecimiento de las ventas demandaría más recursos de caja en lugar de generar recursos.

Sin embargo, como logró establecerse, la situación particular de cada pyme es distinta, razón por la cual conviene establecer el efecto de una variación de las ventas sobre la caja de cada empresa. Para esto se plantean escenarios correspondientes a cada una de las pymes, tomando como supuesto que las ventas para el periodo siguiente se comportarán de acuerdo con el promedio de los años 2017 a 2020, estableciendo una simulación sobre el efecto en los recursos de caja.

En la tabla 20 se registran las ventas de las pymes del sector comercio de automóviles de Cali para los años correspondientes de 2017 a 2020, en donde se calculan los crecimientos en los subperiodos correspondientes y al final se promedian los resultados que servirán de base para los escenarios a plantear.

Tabla 20. Ventas de las pymes del sector comercio de automóviles. Cali, 2017-2020. Cifras en miles de pesos.

| Razón Social                | Ventas      |             |             |             | Crecimiento |           |           | Promedio |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-----------|----------|
|                             | 2017        | 2018        | 2019        | 2020        | 2017-2018   | 2018-2019 | 2019-2020 |          |
| AGRICOLA AUTOMOTRIZ SAS     | 61.390.281  | 71.508.892  | 82.589.426  | 66.252.495  | 16,5%       | 15,5%     | -19,8%    | 4,1%     |
| ALMACEN DE MOTORES SAS      | 21.270.290  | 21.407.821  | 20.601.215  | 17.056.654  | 0,6%        | 15,5%     | -19,8%    | -1,2%    |
| ALMOTORES SA                | 131.456.578 | 116.010.331 | 130.824.364 | 89.577.978  | -11,8%      | 15,5%     | -19,8%    | -5,3%    |
| AUTOCORDILLER A SAS         | 15.161.038  | 20.232.038  | 25.134.243  | 22.072.393  | 33,4%       | 15,5%     | -19,8%    | 9,7%     |
| AUTOCORP SAS                | 167.336.410 | 156.255.364 | 137.108.635 | 6.619.291   | -6,6%       | 15,5%     | -19,8%    | -3,6%    |
| AUTOMOTORA NORTE Y SUR LTDA | 112.905.504 | 127.992.945 | 143.050.245 | 115.374.087 | 13,4%       | 15,5%     | -19,8%    | 3,0%     |
| AUTOMOTORES FARALLONES SAS  | 64.176.691  | 61.064.513  | 74.223.334  | 55.019.611  | -4,8%       | 15,5%     | -19,8%    | -3,0%    |
| AUTOPACIFICO SA             | 133.073.680 | 153.221.769 | 164.378.482 | 209.023.321 | 15,1%       | 15,5%     | -19,8%    | 3,6%     |
| CALIMA MOTOR SAS            | 19.232.780  | 34.555.534  | 43.364.135  | 39.456.780  | 79,7%       | 15,5%     | -19,8%    | 25,1%    |

| Razón Social                         | Ventas     |            |            |            | Crecimiento |           |           | Promedio |
|--------------------------------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-----------|-----------|----------|
|                                      | 2017       | 2018       | 2019       | 2020       | 2017-2018   | 2018-2019 | 2019-2020 |          |
| CARIBE SAS                           | 57.455.847 | 54.084.976 | 63.115.482 | 55.055.626 | -5,9%       | 15,5%     | -19,8%    | -3,4%    |
| COLEGAS SAS                          | 55.251.218 | 58.645.346 | 72.358.855 | 61.222.532 | 6,1%        | 15,5%     | -19,8%    | 0,6%     |
| COMPANÍA AUTOMOTRIZ DE OCCIDENTE SAS | 23.622.013 | 24.422.650 | 25.063.155 | 18.278.542 | 3,4%        | 15,5%     | -19,8%    | -0,3%    |
| TORO COMERCIALIZADORA AUTOMOTRIZ SAS | 821.052    | 915.922    | 814.383    | 188.434    | 11,6%       | 15,5%     | -19,8%    | 2,4%     |

Fuente: cálculos de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades.

Como se aprecia en la anterior tabla, la variación porcentual promedio de las ventas es distinta para cada una de las empresas, destacándose Calima Motor SAS con la tasa promedio más alta correspondiente al 25.1%. Debido a esto, los escenarios que se plantean corresponden a la situación particular de cada pyme, considerando que sus estructuras operativas son diferentes, así como la dinámica histórica de sus ventas.

#### 4.1 Agrícola Automotriz SAS

Tabla 21. Escenario posible para Agrícola Automotriz SAS. 2017-2020. Cifras en miles de pesos.

| AGRICOLA<br>AUTOMOTRIZ SAS                                                               |            |                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Margen EBITDA                                                                            | 7,3%       | PALANCA DE CRECIMIENTO - PDC                                                       | 1,25      |
| KTNO/Ventas                                                                              | 0,058      |                                                                                    |           |
| Crecimiento                                                                              | 4,1%       |                                                                                    |           |
| Ventas año 1                                                                             | 66.252.495 |                                                                                    |           |
| Ventas año 2                                                                             | 68.946.069 |                                                                                    |           |
| EBITDA año 1                                                                             | 4.819.247  |                                                                                    |           |
| EBITDA año 2                                                                             | 5.015.179  |                                                                                    |           |
| Incremento del EBITDA                                                                    | 195.932    | <i>(Caja Bruta provista por el crecimiento)</i>                                    |           |
| Incremento del KTNO                                                                      | 156.259    |                                                                                    |           |
| Caja Neta Generada                                                                       | 39.673     |                                                                                    |           |
| EBITDA año 2                                                                             | 5.015.179  | EBITDA año 1                                                                       | 4.819.247 |
| Incremento del KTNO                                                                      | 156.259    | Caja Neta generada                                                                 | 39.673    |
| Caja Disponible para Imptos,<br>Servicio a la Deuda,<br>Dividendos y Reposición de<br>AF | 4.858.920  | Caja Disponible para Imptos, Servicio a la<br>Deuda, Dividendos y Reposición de AF | 4.858.920 |

Fuente: cálculos de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades.

Esta empresa tiene una palanca de crecimiento mayor que 1 ( $PDC = 1.25$ ), razón por la cual un crecimiento del 4.1% esperado en las ventas hace que se incremente en mayor proporción el EBITDA respecto al KTNO haciendo que se generen recursos adicionales de caja. Esta pyme, ante este escenario, presentaría un flujo de caja positivo para el pago de impuestos, servicio a la deuda, pago de dividendos y reposición de activos fijos.

## 4.2 Almacén de Motores SAS

Tabla 22. Escenario posible para Almacén de Motores SAS. 2017-2020. Cifras en miles de pesos.

|                                                                                 | ALMACEN<br>DE<br>MOTORES<br>SAS |                                                                                 |         |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Margen EBITDA                                                                   | 4,76%                           | PALANCA DE CRECIMIENTO - PDC                                                    | 0,43    |
| KTNO/Ventas                                                                     | 0,111                           |                                                                                 |         |
| Crecimiento                                                                     | -1,2%                           |                                                                                 |         |
| Ventas año 1                                                                    | 17.056.654                      |                                                                                 |         |
| Ventas año 2                                                                    | 16.849.757                      |                                                                                 |         |
| EBITDA año 1                                                                    | 811.454                         |                                                                                 |         |
| EBITDA año 2                                                                    | 801.611                         |                                                                                 |         |
| Incremento del EBITDA                                                           | (9.843)                         | (Caja Bruta provista por el crecimiento)                                        |         |
| Incremento del KTNO                                                             | (22.976)                        |                                                                                 |         |
| Caja Neta Generada                                                              | 13.133                          |                                                                                 |         |
| EBITDA año 2                                                                    | 801.611                         | EBITDA año 1                                                                    | 811.454 |
| Incremento del KTNO                                                             | (22.976)                        | Caja Neta Generada                                                              | 13.133  |
| Caja Disponible para Imptos, Servicio a la Deuda, Dividendos y Reposición de AF | 824.587                         | Caja Disponible para Imptos, Servicio a la Deuda, Dividendos y Reposición de AF | 824.587 |

Fuente: cálculos de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades.

Esta empresa tiene una palanca de crecimiento menor que 1 ( $PDC = 0.43$ ), razón por la cual un decrecimiento del -1.2% esperado en las ventas según sus promedios históricos, hace que el EBITDA se reduzca en menor proporción a la reducción del KTNO, haciendo que se liberen recursos de caja. Esto se debe a que ante problemas estructurales resulta financieramente mejor que las ventas no crezcan, lo cual reduciría ostensiblemente la necesidad de inversión en KTNO.

Esta pyme, ante este escenario, presentaría un flujo de caja positivo para el pago de impuestos, servicio a la deuda, pago de dividendos y reposición de activos fijos correspondiente a 824.587 miles de pesos. Se aprecia que a pesar de la situación, el hecho de que las ventas no crezcan hace que sus problemas de estructura operativa no afecten el disponible en caja.

### 4.3 Almotores SA

Tabla 23. Escenario posible para Almotores SA. 2017-2020. Cifras en miles de pesos.

|                                                                                       | ALMOTORES<br>SA |                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Margen EBITDA                                                                         | 3,33%           | PALANCA DE CRECIMIENTO -<br>PDC                                                       | 0,16      |
| KTNO/Ventas                                                                           | 0,202           |                                                                                       |           |
| Crecimiento                                                                           | -5,3%           |                                                                                       |           |
| Ventas año 1                                                                          | 89.577.978      |                                                                                       |           |
| Ventas año 2                                                                          | 84.789.841      |                                                                                       |           |
| EBITDA año 1                                                                          | 2.983.808       |                                                                                       |           |
| EBITDA año 2                                                                          | 2.824.317       |                                                                                       |           |
| Incremento del EBITDA                                                                 | (159.491)       | (Caja Bruta provista por el crecimiento)                                              |           |
| Incremento del KTNO                                                                   | (968.222)       |                                                                                       |           |
| Caja Neta Generada                                                                    | 808.731         |                                                                                       |           |
| EBITDA año 2                                                                          | 2.824.317       | EBITDA año 1                                                                          | 2.983.808 |
| Incremento del KTNO                                                                   | (968.222)       | Caja Neta Generada                                                                    | 808.731   |
| Caja Disponible para Imptos, Servicio a<br>la Deuda, Dividendos y Reposición de<br>AF | 3.792.539       | Caja Disponible para Imptos, Servicio<br>a la Deuda, Dividendos y Reposición<br>de AF | 3.792.539 |

Fuente: cálculos de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades.

Similar a la empresa anterior, en esta pyme se presenta una palanca de crecimiento menor que 1 (PDC = 0.16), razón por la cual un decrecimiento del -5.3% esperado en las ventas según sus promedios históricos, hace que el EBITDA se reduzca en menor proporción a la reducción del KTNO, haciendo que se liberen recursos de caja.

Esta pyme presentaría un flujo de caja positivo para el pago de impuestos, servicio a la deuda, pago de dividendos y reposición de activos fijos correspondiente a 3.792.539 miles de pesos. Se aprecia que a pesar de la situación, el hecho de que las ventas no crezcan hace que sus problemas de estructura operativa no afecten el disponible en caja.

#### 4.4 Autocordillera SAS

Tabla 24. Escenario posible para Autocordillera SAS. 2017-2020. Cifras en miles de pesos.

| AUTOCORDILLER<br>A SAS                                                          |            |                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Margen EBITDA                                                                   | 4,75%      | PALANCA DE CRECIMIENTO -                                                        |           |
| KTNO/Ventas                                                                     | 0,088      | PDC                                                                             | 0,54      |
| Crecimiento                                                                     | 9,7%       |                                                                                 |           |
| Ventas año 1                                                                    | 22.072.393 |                                                                                 |           |
| Ventas año 2                                                                    | 24.217.977 |                                                                                 |           |
| EBITDA año 1                                                                    | 1.049.274  |                                                                                 |           |
| EBITDA año 2                                                                    | 1.151.270  |                                                                                 |           |
| Incremento del EBITDA                                                           | 101.996    | (Caja Bruta provista por el crecimiento)                                        |           |
| Incremento del KTNO                                                             | 188.378    |                                                                                 |           |
| Caja Neta demandada                                                             | (86.382)   |                                                                                 |           |
| EBITDA año 2                                                                    | 1.151.270  | EBITDA año 1                                                                    | 1.049.274 |
| Incremento del KTNO                                                             | 188.378    | Caja Neta demandada                                                             | (86.382)  |
| Caja Disponible para Imptos, Servicio a la Deuda, Dividendos y Reposición de AF | 962.892    | Caja Disponible para Imptos, Servicio a la Deuda, Dividendos y Reposición de AF | 962.892   |

Fuente: cálculos de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades.

En esta pyme se presenta una palanca de crecimiento menor que 1 ( $PDC = 0.54$ ), razón por la cual un crecimiento del 9.7% esperado en las ventas según sus promedios históricos, hace que el EBITDA se incremente en menor proporción al incremento del KTNO, haciendo que se demanden recursos de caja en lugar de generarlos. Como se aprecia, a diferencia de las dos pymes anteriores, ante una situación de desbalance de caja ( $PDC < 1$ ), el crecimiento de las ventas no es deseable, dado que generaría mayores necesidades de capital de trabajo que no se compensarían con las utilidades producidas.

Esta pyme presentaría un flujo de caja positivo para el pago de impuestos, servicio a la deuda, pago de dividendos y reposición de activos fijos correspondiente a 962.892 miles de pesos, lo que significa que su desbalance estructural aún no afecta a los flujos de caja.

## 4.5 Autocorp SAS

Tabla 25. Escenario posible para Autocorp SAS. 2017-2020. Cifras en miles de pesos.

|                                                                                    | AUTOCORP<br>SAS |                                                                                       |             |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Margen EBITDA                                                                      | -138,96%        | PALANCA DE CRECIMIENTO -<br>PDC                                                       | -25,80      |
| KTNO/Ventas                                                                        | 0,054           |                                                                                       |             |
| Crecimiento                                                                        | -3,6%           |                                                                                       |             |
| Ventas año 1                                                                       | 6.619.291       |                                                                                       |             |
| Ventas año 2                                                                       | 6.378.623       |                                                                                       |             |
| EBITDA año 1                                                                       | (9.197.902)     |                                                                                       |             |
| EBITDA año 2                                                                       | (8.863.479)     |                                                                                       |             |
| Incremento del EBITDA                                                              | 334.423         | <i>(Caja Bruta provista por el crecimiento)</i>                                       |             |
| Incremento del KTNO                                                                | (12.962)        |                                                                                       |             |
| Caja Neta Generada                                                                 | 347.385         |                                                                                       |             |
| EBITDA año 2                                                                       | (8.863.479)     | EBITDA año 1                                                                          | (9.197.902) |
| Incremento del KTNO                                                                | (12.962)        | Caja Neta Generada                                                                    | 347.385     |
| Caja Disponible para Imptos, Servicio a la<br>Deuda, Dividendos y Reposición de AF | (8.850.517)     | Caja Disponible para Imptos,<br>Servicio a la Deuda, Dividendos y<br>Reposición de AF | (8.850.517) |

Fuente: cálculos de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades.

En esta pyme se presenta una palanca de crecimiento menor que 1 (PDC = -25.8), razón por la cual un decrecimiento del -3.6% esperado en las ventas según sus promedios históricos, hace que el EBITDA se incremente y se reduzcan las necesidades de KTNO, liberando recursos de caja. Sin embargo, esta pyme en particular sí presenta una situación preocupante desde el punto de vista estructural, pues no tiene recursos de caja disponibles para pagar impuestos, servir a la deuda, pagar dividendos y reposicionar activos fijos, haciendo necesaria la financiación de un déficit que estaría en un nivel de 8.850.517 miles de pesos. Esta pyme ante esta situación estaría en riesgo de insolvencia.

#### 4.6 Automotora Norte y Sur Ltda.

Tabla 26. Escenario posible para Automotora Norte y Sur Ltda. 2017-2020. Cifras en miles de pesos.

| AUTOMOTORA<br>NORTE Y SUR<br>LTDA                                               |             |                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Margen EBITDA                                                                   | 4,84%       | PALANCA DE CRECIMIENTO - PDC                                                    | 0,41      |
| KTNO/Ventas                                                                     | 0,118       |                                                                                 |           |
| Crecimiento                                                                     | 3,0%        |                                                                                 |           |
| Ventas año 1                                                                    | 115.374.087 |                                                                                 |           |
| Ventas año 2                                                                    | 118.865.044 |                                                                                 |           |
| EBITDA año 1                                                                    | 5.582.512   |                                                                                 |           |
| EBITDA año 2                                                                    | 5.751.426   |                                                                                 |           |
| Incremento del EBITDA                                                           | 168.914     | (Caja Bruta provista por el crecimiento)                                        |           |
| Incremento del KTNO                                                             | 412.163     |                                                                                 |           |
| Caja Neta Demandada                                                             | (243.249)   |                                                                                 |           |
| EBITDA año 2                                                                    | 5.751.426   | EBITDA año 1                                                                    | 5.582.512 |
| Incremento del KTNO                                                             | 412.163     | Caja Neta Demandada                                                             | (243.249) |
| Caja Disponible para Imptos, Servicio a la Deuda, Dividendos y Reposición de AF | 5.339.263   | Caja Disponible para Imptos, Servicio a la Deuda, Dividendos y Reposición de AF | 5.339.263 |

Fuente: cálculos de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades.

En esta pyme se presenta una palanca de crecimiento menor que 1 ( $PDC = 0.41$ ), razón por la cual un crecimiento del 3% esperado en las ventas según sus promedios históricos, hace que el EBITDA se incremente en menor proporción al incremento del KTNO, haciendo que se demanden recursos de caja en lugar de generarlos. Como se aprecia, a diferencia de las dos pymes anteriores, ante una situación de desbalance de caja ( $PDC < 1$ ), el crecimiento de las ventas no es deseable, dado que generaría mayores necesidades de capital de trabajo que no se compensarían con las utilidades producidas.

Esta pyme presentaría un flujo de caja positivo para el pago de impuestos, servicio a la deuda, pago de dividendos y reposición de activos fijos correspondiente a 5.339.263 miles de pesos, lo que significa que su desbalance estructural aún no afecta a los flujos de caja y que tenga una solvencia que hace que los problemas estructurales no se manifiesten.

## 4.7 Automotores Farallones SAS

Tabla 27. Escenario posible para Automotores Farallones SAS. 2017-2020. Cifras en miles de pesos.

| AUTOMOTORES FARALLONES SAS                                                      |            |                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Margen EBITDA                                                                   | 3,54%      | PALANCA DE CRECIMIENTO - PDC                                                    | 0,17      |
| KTNO/Ventas                                                                     | 0,214      |                                                                                 |           |
| Crecimiento                                                                     | -3,0%      |                                                                                 |           |
| Ventas año 1                                                                    | 55.019.611 |                                                                                 |           |
| Ventas año 2                                                                    | 53.344.270 |                                                                                 |           |
| EBITDA año 1                                                                    | 1.946.954  |                                                                                 |           |
| EBITDA año 2                                                                    | 1.887.669  |                                                                                 |           |
| Incremento del EBITDA                                                           | (59.285)   | (Caja Bruta provista por el crecimiento)                                        |           |
| Incremento del KTNO                                                             | (358.288)  |                                                                                 |           |
| Caja Neta Generada                                                              | 299.004    |                                                                                 |           |
| EBITDA año 2                                                                    | 1.887.669  | EBITDA año 1                                                                    | 1.946.954 |
| Incremento del KTNO                                                             | (358.288)  | Caja Neta Generada                                                              | 299.004   |
| Caja Disponible para Imptos, Servicio a la Deuda, Dividendos y Reposición de AF | 2.245.958  | Caja Disponible para Imptos, Servicio a la Deuda, Dividendos y Reposición de AF | 2.245.958 |

Fuente: cálculos de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades.

Similar a algunas pymes anteriores, en esta pyme se presenta una palanca de crecimiento menor que 1 (PDC = 0.17), razón por la cual un decrecimiento del -3% esperado en las ventas según sus promedios históricos, hace que el EBITDA se reduzca en menor proporción a la reducción del KTNO, haciendo que se liberen recursos de caja.

Esta pyme presentaría un flujo de caja positivo para el pago de impuestos, servicio a la deuda, pago de dividendos y reposición de activos fijos correspondiente a 2.245.958 miles de pesos. Se aprecia que a pesar de la situación, el hecho de que las ventas no crezcan hace que sus problemas de estructura operativa no afecten el disponible en caja, además, su nivel de solvencia (disponible de caja) hace que los problemas estructurales no se manifiesten aún.

## 4.8 Autopacífico SA

Tabla 28. Escenario posible para Autopacífico SA. 2017-2020. Cifras en miles de pesos.

| AUTOPACIFICO<br>SA                                                                    |             |                                                                                    |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Margen EBITDA                                                                         | 4,64%       | PALANCA DE CRECIMIENTO - PDC                                                       | 0,45      |
| KTNO/Ventas                                                                           | 0,103       |                                                                                    |           |
| Crecimiento                                                                           | 3,6%        |                                                                                    |           |
| Ventas año 1                                                                          | 209.023.321 |                                                                                    |           |
| Ventas año 2                                                                          | 216.586.465 |                                                                                    |           |
| EBITDA año 1                                                                          | 9.702.813   |                                                                                    |           |
| EBITDA año 2                                                                          | 10.053.892  |                                                                                    |           |
| Incremento del EBITDA                                                                 | 351.079     | (Caja Bruta provista por el crecimiento)                                           |           |
| Incremento del KTNO                                                                   | 778.217     |                                                                                    |           |
| Caja Neta Demandada                                                                   | (427.137)   |                                                                                    |           |
| EBITDA año 2                                                                          | 10.053.892  | EBITDA año 1                                                                       | 9.702.813 |
| Incremento del KTNO                                                                   | 778.217     | Caja Neta Demandada                                                                | (427.137) |
| Caja Disponible para Imptos,<br>Servicio a la Deuda, Dividendos y<br>Reposición de AF | 9.275.676   | Caja Disponible para Imptos, Servicio a la<br>Deuda, Dividendos y Reposición de AF | 9.275.676 |

Fuente: cálculos de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades.

En esta pyme se presenta una palanca de crecimiento menor que 1 ( $PDC = 0.45$ ), razón por la cual un crecimiento del 3.6% esperado en las ventas según sus promedios históricos, hace que el EBITDA se incremente en menor proporción al incremento del KTNO, haciendo que se demanden recursos de caja en lugar de generarlos. Como se aprecia, a diferencia de las dos pymes anteriores, ante una situación de desbalance de caja ( $PDC < 1$ ), el crecimiento de las ventas no es deseable, dado que generaría mayores necesidades de capital de trabajo que no se compensarían con las utilidades producidas.

Esta pyme presentaría un flujo de caja positivo para el pago de impuestos, servicio a la deuda, pago de dividendos y reposición de activos fijos correspondiente a 9.275.676 miles de pesos, lo que significa que su desbalance estructural aún no afecta a los flujos de caja y que tenga una solvencia que hace que los problemas estructurales no se manifiesten.

## 4.9 Calima Motor SAS

Tabla 29. Escenario posible para Calima Motor SAS. 2017-2020. Cifras en miles de pesos.

|                                                                                 | CALIMA<br>MOTOR<br>SAS |                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Margen EBITDA                                                                   | 0,37%                  | PALANCA DE CRECIMIENTO - PDC                                                    | 0,06      |
| KTNO/Ventas                                                                     | 0,061                  |                                                                                 |           |
| Crecimiento                                                                     | 25,1%                  |                                                                                 |           |
| Ventas año 1                                                                    | 39.456.780             |                                                                                 |           |
| Ventas año 2                                                                    | 49.371.534             |                                                                                 |           |
| EBITDA año 1                                                                    | 145.055                |                                                                                 |           |
| EBITDA año 2                                                                    | 181.505                |                                                                                 |           |
| Incremento del EBITDA                                                           | 36.450                 | (Caja Bruta provista por el crecimiento)                                        |           |
| Incremento del KTNO                                                             | 602.764                |                                                                                 |           |
| Caja Neta Demandada                                                             | (566.315)              |                                                                                 |           |
| EBITDA año 2                                                                    | 181.505                | EBITDA año 1                                                                    | 145.055   |
| Incremento del KTNO                                                             | 602.764                | Caja Neta Demandada                                                             | (566.315) |
| Caja Disponible para Imptos, Servicio a la Deuda, Dividendos y Reposición de AF | (421.260)              | Caja Disponible para Imptos, Servicio a la Deuda, Dividendos y Reposición de AF | (421.260) |

Fuente: cálculos de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades.

En esta pyme se presenta una palanca de crecimiento menor que 1 ( $PDC = 0.06$ ), razón por la cual un crecimiento del 25.1% esperado en las ventas según sus promedios históricos, hace que el EBITDA se incremente en menor proporción al incremento del KTNO, haciendo que se demanden recursos de caja en lugar de generarlos. Como se aprecia, a diferencia de otras pymes, ante una situación de desbalance de caja ( $PDC < 1$ ), el crecimiento de las ventas no es deseable, dado que generaría mayores necesidades de capital de trabajo que no se compensarían con las utilidades producidas.

Adicionalmente, la situación de esta pyme es más preocupante, dado que presentaría un flujo de caja negativo para el pago de impuestos, servicio a la deuda, pago de dividendos y reposición de activos fijos correspondiente a -421.260 miles de pesos, lo que significa que su desbalance estructural afectaría a los flujos de caja, haciendo necesario adquirir deuda para financiar el déficit.

#### 4.10 Caribe SAS

Tabla 30. Escenario posible para Caribe SAS. 2017-2020. Cifras en miles de pesos.

|                                                                                 | CARIBE<br>SAS |                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Margen EBITDA                                                                   | 1,43%         | PALANCA DE CRECIMIENTO - PDC                                                    | 0,06      |
| KTNO/Ventas                                                                     | 0,249         |                                                                                 |           |
| Crecimiento                                                                     | -3,4%         |                                                                                 |           |
| Ventas año 1                                                                    | 55.055.626    |                                                                                 |           |
| Ventas año 2                                                                    | 53.192.458    |                                                                                 |           |
| EBITDA año 1                                                                    | 788.850       |                                                                                 |           |
| EBITDA año 2                                                                    | 762.154       |                                                                                 |           |
| Incremento del EBITDA                                                           | (26.696)      | (Caja Bruta provista por el crecimiento)                                        |           |
| Incremento del KTNO                                                             | (463.011)     |                                                                                 |           |
| Caja Neta Generada                                                              | 436.315       |                                                                                 |           |
| EBITDA año 2                                                                    | 762.154       | EBITDA año 1                                                                    | 788.850   |
| Incremento del KTNO                                                             | (463.011)     | Caja Neta Generada                                                              | 436.315   |
| Caja Disponible para Imptos, Servicio a la Deuda, Dividendos y Reposición de AF | 1.225.165     | Caja Disponible para Imptos, Servicio a la Deuda, Dividendos y Reposición de AF | 1.225.165 |

Fuente: cálculos de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades.

En esta pyme se presenta también una palanca de crecimiento menor que 1 ( $PDC = 0.06$ ), sin embargo, a diferencia de la anterior pyme, un decrecimiento de sus ventas del -3.4% esperado según sus promedios históricos, hace que el EBITDA se reduzca pero en menor proporción al decrecimiento del KTNO, haciendo que se liberen recursos de caja.

Por esta razón, la situación de esta pyme en comparación de la anterior es mejor en el sentido que su desbalance estructural no afecta aún su situación de caja, teniendo un disponible positivo para el pago de impuestos, atender el servicio a la deuda, pagar dividendos y reponer activos fijos por valor de 1.225.165 miles de pesos.

#### 4.11 Colegas SAS

Tabla 31. Escenario posible para Colegas SAS. 2017-2020. Cifras en miles de pesos.

|                                                                                 | COLEGAS<br>SAS |                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Margen EBITDA                                                                   | 4,11%          | PALANCA DE CRECIMIENTO - PDC                                                    | 0,36      |
| KTNO/Ventas                                                                     | 0,114          |                                                                                 |           |
| Crecimiento                                                                     | 0,6%           |                                                                                 |           |
| Ventas año 1                                                                    | 61.222.532     |                                                                                 |           |
| Ventas año 2                                                                    | 61.601.603     |                                                                                 |           |
| EBITDA año 1                                                                    | 2.514.309      |                                                                                 |           |
| EBITDA año 2                                                                    | 2.529.877      |                                                                                 |           |
| Incremento del EBITDA                                                           | 15.568         | (Caja Bruta provista por el crecimiento)                                        |           |
| Incremento del KTNO                                                             | 43.371         |                                                                                 |           |
| Caja Neta Demandada                                                             | (27.804)       |                                                                                 |           |
| EBITDA año 2                                                                    | 2.529.877      | EBITDA año 1                                                                    | 2.514.309 |
| Incremento del KTNO                                                             | 43.371         | Caja Neta Demandada                                                             | (27.804)  |
| Caja Disponible para Imptos, Servicio a la Deuda, Dividendos y Reposición de AF | 2.486.505      | Caja Disponible para Imptos, Servicio a la Deuda, Dividendos y Reposición de AF | 2.486.505 |

Fuente: cálculos de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades.

En esta pyme se presenta una palanca de crecimiento menor que 1 ( $PDC = 0.36$ ), razón por la cual un crecimiento del 0.6% esperado en las ventas según sus promedios históricos, hace que el EBITDA se incremente en menor proporción al incremento del KTNO, haciendo que se demanden recursos de caja en lugar de generarlos. Como se aprecia, a diferencia de las dos pymes anteriores, ante una situación de desbalance de caja ( $PDC < 1$ ), el crecimiento de las ventas no es deseable, dado que generaría mayores necesidades de capital de trabajo que no se compensarían con las utilidades producidas.

Esta pyme presentaría un flujo de caja positivo para el pago de impuestos, servicio a la deuda, pago de dividendos y reposición de activos fijos correspondiente a 2.486.505 miles de pesos, lo que significa que su desbalance estructural aún no afecta a los flujos de caja y que tenga una solvencia que hace que los problemas estructurales no se manifiesten.

#### 4.12 Compañía Automotriz de Occidente SAS

Tabla 32. Escenario posible para Compañía Automotriz de Occidente SAS. 2017-2020. Cifras en miles de pesos.

| COMPAÑIA<br>AUTOMOTRIZ<br>DE OCCIDENTE<br>SAS                                   |            |                                                                                 |         |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Margen EBITDA                                                                   | 1,07%      | PALANCA DE CRECIMIENTO - PDC                                                    |         |
| KTNO/Ventas                                                                     | 0,095      | 0,11                                                                            |         |
| Crecimiento                                                                     | -0,3%      |                                                                                 |         |
| Ventas año 1                                                                    | 18.278.542 |                                                                                 |         |
| Ventas año 2                                                                    | 18.223.937 |                                                                                 |         |
| EBITDA año 1                                                                    | 196.198    |                                                                                 |         |
| EBITDA año 2                                                                    | 195.612    |                                                                                 |         |
| Incremento del EBITDA                                                           | (586)      | (Caja Bruta provista por el crecimiento)                                        |         |
| Incremento del KTNO                                                             | (5.210)    |                                                                                 |         |
| Caja Neta Generada                                                              | 4.623      |                                                                                 |         |
| EBITDA año 2                                                                    | 195.612    | EBITDA año 1                                                                    | 196.198 |
| Incremento del KTNO                                                             | (5.210)    | Caja Neta Generada                                                              | 4.623   |
| Caja Disponible para Imptos, Servicio a la Deuda, Dividendos y Reposición de AF | 200.821    | Caja Disponible para Imptos, Servicio a la Deuda, Dividendos y Reposición de AF | 200.821 |

Fuente: cálculos de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades.

Similar a otras pymes, en esta se presenta una palanca de crecimiento menor que 1 (PDC = 0.11), razón por la cual un decrecimiento del -0.3% esperado en las ventas según sus promedios históricos, hace que el EBITDA se reduzca en menor proporción a la reducción del KTNO, haciendo que se liberen recursos de caja.

Esta pyme presentaría un flujo de caja positivo para el pago de impuestos, servicio a la deuda, pago de dividendos y reposición de activos fijos correspondiente a 200.821 miles de pesos. Se aprecia que a pesar de la situación, el hecho de que las ventas no crezcan hace que sus problemas de estructura operativa no afecten el disponible en caja. No obstante, se aprecia que los recursos disponibles son relativamente pocos, por lo tanto, es probable que a futuro, si no se corrigen los problemas estructurales, esta pyme no tenga disponibilidad de caja y deba financiar los posibles déficits.

#### 4.13 Toro Comercializadora Automotriz SAS

Tabla 33. Escenario posible para Toro Comercializadora Automotriz SAS. 2017-2020. Cifras en miles de pesos.

| TORO<br>COMERCIALI<br>ZADORA<br>AUTOMOTRIZ<br>SAS                                     |           |                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Margen EBITDA                                                                         | -85,10%   | PALANCA DE CRECIMIENTO - PDC                                                          | -0,13     |
| KTNO/Ventas                                                                           | 6,350     |                                                                                       |           |
| Crecimiento                                                                           | 2,4%      |                                                                                       |           |
| Ventas año 1                                                                          | 188.434   |                                                                                       |           |
| Ventas año 2                                                                          | 193.000   |                                                                                       |           |
| EBITDA año 1                                                                          | (160.352) |                                                                                       |           |
| EBITDA año 2                                                                          | (164.237) |                                                                                       |           |
| Incremento del EBITDA                                                                 | (3.885)   | <i>(Caja Bruta provista por el crecimiento)</i>                                       |           |
| Incremento del KTNO                                                                   | 28.993    |                                                                                       |           |
| Caja Neta demandada                                                                   | (32.878)  |                                                                                       |           |
| EBITDA año 2                                                                          | (164.237) | EBITDA año 1                                                                          | (160.352) |
| Incremento del KTNO                                                                   | 28.993    | Caja Neta Demandada                                                                   | (32.878)  |
| Caja Disponible para Imptos,<br>Servicio a la Deuda, Dividendos y<br>Reposición de AF | (193.230) | Caja Disponible para Imptos, Servicio a<br>la Deuda, Dividendos y Reposición de<br>AF | (193.230) |

Fuente: cálculos de los autores con base a información financiera obtenida en Supersociedades.

En esta pyme se presenta una palanca de crecimiento menor que 1 (PDC = -0.13), razón por la cual un crecimiento del 2.4% esperado en las ventas según sus promedios históricos, hace que el EBITDA se reduzca y las necesidades de KTNO se incrementen ostensiblemente, haciendo que se demanden recursos de caja en lugar de generarlos. Como se aprecia, a diferencia de otras pymes que presentan situación similar, esta empresa tendría una caja negativa que necesitaría adquirir deuda para financiar el déficit que se presenta.

## 5. Conclusiones

A partir del primer objetivo del trabajo se puede concluir que el entorno externo se presentaba de una forma negativa para las operaciones de las empresas del sector comercio de automóviles de Cali en el periodo 2017-2020, en especial por lo acontecido en el año 2020 asociado a la pandemia por el COVID-19 que afectó las ventas del sector. De las nueve variables referenciadas en el análisis externo, dos resultaron positivas, es decir, el 22.2% y siete tienen incidencia negativa, o sea, el 77.7%, especialmente por el efecto del incremento del desempleo que disminuye las posibilidades de adquirir vehículos nuevos por parte de los consumidores, factor asociado también a la contracción del PIB en el 2020 que profundizó los problemas de generación de empleo de la economía.

Otro importante factor que representa una condición negativa para las ventas del sector es la tasa representativa del mercado, dado que el movimiento alcista desde el 2017 a 2020 encarece la importación de vehículos y afecta a los precios finales al consumidor.

Respecto al objetivo específico dos correspondiente al diagnóstico financiero relacionado con la estructura operativa de las empresas del sector de comercio de vehículos de Cali, se puede concluir que existen problemas estructurales que se evidenciaron a través del inductor correspondiente a la palanca de crecimiento que relaciona el margen EBITDA con la productividad del capital de trabajo. A pesar de que un amplio porcentaje de pymes presentaron resultados operativos positivos, es decir, el crecimiento de sus utilidades fue superior ante las ventas, al considerar el indicador PKT y calcular la PDC se identificaron problemas de estructura operativa, lo que significa que en general se trata de un sector que debe corregir dichos problemas para poder que el crecimiento de sus ventas se traduzca en generación de recursos de caja.

Esto se logró corroborar a través del objetivo número tres, en donde se plantearon escenarios posibles a los que se pueden enfrentar las pymes de forma individual, aceptando que la situación particular de cada una de ellas es distinta, es decir, sus decisiones respecto a su estructura operativa y el comportamiento de sus ventas tienen distintos impactos en los flujos de caja.

No obstante, se pudo establecer que efectivamente aquellas empresas que presentan una estructura operativa desfavorable, es decir, con  $PDC < 1$ , ante un crecimiento de sus ventas se demandan más recursos de caja para invertir en mayores necesidades de capital de trabajo. La diferencia está en qué la situación financiera de algunas pymes es más comprometedoras que otras,

principalmente se expresan en los disponibles de flujo de caja que quedan al final del periodo y que hacen que los problemas estructurales no se manifiesten, solo lo hacen cuánto se presentan déficit de caja que deben ser financiados a través de deuda.

De acuerdo con lo anterior es posible concluir que los efectos de la crisis económica por el COVID-19 no necesariamente afectaron la estructura operativa de las pymes, dado que esta responde más a la situación que se presenta con las decisiones financieras que tomen las empresas respecto a las variables que afectan el margen EBITDA en función de sus respectivas productividades de capital de trabajo neto operativo, esto porque se logró evidenciar que ante un contexto externo similar, cada una de las empresas obtiene resultados distintos, incluso se aprecia que algunas pymes muestran una solvencia financiera mayor, con niveles de flujo de caja importantes que les brindan la posibilidad de resistir los problemas de estructura operativa y las coyunturas económicas que se presentan en momentos determinados como el de la crisis de la pandemia.

## **6. Recomendaciones**

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación, es importante formular las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a las pymes del sector comercio de automóviles de Cali calcular los indicadores financieros relacionados con la estructura operativa, para controlar la situación de sus flujos de caja en función del margen EBITA y la productividad del capital de trabajo.
- Es necesario que las pymes del sector adopten medidas para corregir los problemas de estructura operativa evidenciados en este trabajo, especialmente aquellos asociados a los gastos de ventas y la gestión del capital de trabajo neto operativo.
- Es importante hacer un seguimiento periódico a la rotación de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar, dado que estas afectan la productividad del capital de trabajo neto operativo.
- Dado que la lógica empresarial implica que cada periodo las ventas deban crecer, es fundamental corregir los problemas de estructura operativa, para lograr que el crecimiento de dichas ventas sea deseable desde el punto de vista financiero.

## Bibliografía

- Amaya, J. (2020). *Las tasas de interés por debajo de la inflación fomenta el acceso a los créditos*. Obtenido de Diario La República: <https://www.larepublica.co/finanzas/las-tasas-de-interes-por-debajo-de-la-inflacion-fomentan-el-acceso-a-los-creditos-2989265>
- Amaya, J. S. (2021). *Resultados del desempleo en 2020*. Obtenido de Diario La República: <https://www.larepublica.co/economia/siga-en-vivo-la-rueda-de-prensa-del-dane-sobre-los-resultados-del-desempleo-en-2020-3117875>
- Andemos. (2019). *Informe vehículos diciembre Colombia, 2019*. Obtenido de Asociación Colombiana de Vehículos Automotores: <https://andemos.org/wp-content/uploads/2019/01/Informe-Vehiculos-2018-12.pdf>
- Andemos. (2021). *Informe Vehículos Diciembre Colombia, 2020*. Obtenido de Asociación Nacional de Movilidad Sostenible: <https://www.andemos.org/wp-content/uploads/2021/01/Informe-Vehiculos-2020-12.pdf>
- Andemos. (2022). *Informe interactivo sector automotor*. Obtenido de Andemos: <https://datastudio.google.com/u/0/reporting/ceb8deeb-3b00-4e08-8536-5a0f2ebb5cf2/page/pECHB>
- Andi. (2020). *ABC de alivios para las pymes ante el covid-19*. Obtenido de Andi: <http://www.andi.com.co/Uploads/ABC%20Pymes%20Covid.pdf>
- Banco de la República. (2021). *¿Cuáles son las proyecciones económicas del equipo técnico del Banco?* Obtenido de Banco de la República: <https://www.banrep.gov.co/es/proyecta-el-banco#inflacion>
- Banco de la República. (2021). *¿Por qué es importante tener una inflación baja y estable?* Obtenido de Banco de la República: <https://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-importante-tener-una-inflaci-n-baja-y-estable>
- Banco de la República. (2021). *Balanza de Pagos*. Obtenido de Base de datos Banrep: <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/balanza-pagos>
- Banco de la República. (2021). *Boletín de indicadores económicos*. Obtenido de Departamento Técnico y de Información Económica del Banco de la República: <https://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>

- Banco de la República. (2021). *Tasa Representativa del Mercado*. Obtenido de Base de datos Banrep: <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>
- Banco de la República. (2021). *Tasas de interés y sector financiero*. Obtenido de Base de datos Banrep: <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-de-interes-y-sector-financiero>
- Besley, S., & Brigham, E. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Cengage Learning Editores.
- Blanco, M. (1996). Algunas consideraciones sobre el diseño de sistemas de información para la gestión. *Actualidad Financiera*, 7-17.
- Botero, J. (2021). La perspectiva interna. *Economía Colombiana: análisis de coyuntura*(12), 1-78. Obtenido de Economía Colombiana: : <https://www.eafit.edu.co/escuelas/economiayfinanzas/cief/Documents/Informe-coyuntura-economica-abril-2021.pdf>
- Buenaventura, G. (2002). El estudio de apalancamiento como metodología de análisis de la gestión en la empresa. *Estudios Gerenciales*(82), 65-91. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v18n82/v18n82a04.pdf>
- Canós, L., Pons, C., Valero, M., & Maheut, J. (2012). *Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación*. Obtenido de Universidad Politécnica de Valencia: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf>
- Chica, C., & Soto, M. (2018). Propuesta de un modelo de creación de valor para medir la expansión y el crecimiento en la universidad pública. *I+D Revista de Investigaciones*, 14(2), 14-27. Obtenido de <http://www.udl.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/article/view/207/250>
- Correa, J., Cadavid, D., Ramírez, M., & Zuluaga, L. (2016). El valor generado por el sector constructor en Colombia desde la perspectiva financiera y operativa. *En Contexto*, 5(6), 211-232. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=551857514009>
- Dane. (2021). *Cuentas Nacionales Anuales*. Obtenido de Base de datos DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-anuales>
- Dane. (2021). *Precios al consumidor IPC*. Obtenido de Base de datos del DANE: : <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>

- Dane. (2021). *Tasa de desempleo en Colombia*. Obtenido de Base de datos del DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Fenalco. (2020). *Informe del sector automotor a septiembre de 2020*. Obtenido de Andi: [http://www.andi.com.co/Uploads/09.%20INFORME%20SECTOR%20AUTOMOTOR%20A%20SEPT\\_PRENSA%20\(1\)\\_637372312903493614.pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/09.%20INFORME%20SECTOR%20AUTOMOTOR%20A%20SEPT_PRENSA%20(1)_637372312903493614.pdf)
- Fenalco. (2020). *Lo que debes saber del Decreto 655*. Obtenido de Fenalco: <http://www.fenalco.com.co/covid/lo-que-debes-saberdecreto-655-documentopdf>
- Galeano, A. (2011). *Limitaciones de los indicadores tradicionales de análisis Financiero en las Pymes del Sector Metalmecánico de Manizales. Estudio de Caso*. Obtenido de Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Administración: <http://bdigital.unal.edu.co/3803/>
- García, O. (2009). *Administración financiera: fundamentos y aplicaciones*. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A.
- Garcia, O. L. (1999). *Administración financiera, fundamentos y aplicaciones*. Cali: Prensa Moderna Impresores.
- Gordon, D., & Olson, M. (1989). *Sistemas de información gerencial*. México: McGraw Hill.
- Grupo Bancolombia. (2021). *Panorama actual y proyecciones del sector automotriz en 2021*. Obtenido de Actualidad económica y sectorial: <https://www.bancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/panorama-actual-proyecciones-sector-automotriz-2021>
- Guevara, D. (2019). *La devaluación del peso colombiano: explicaciones y consecuencias*. Obtenido de Razón Pública: <https://razonpublica.com/la-devaluacion-del-peso-colombiano-explicaciones-y-consecuencias/>
- Horrigan, J. (1968). *A short history of Financial Ratio Analysis*. Obtenido de American Accounting Association. The 77 Accounting Review. No.2. April. 43. 284-294: <http://www.jstor.org/stable/243765>
- Jiménez, J. (2013). El inductor-PDC enfocado a medir el crecimiento y generación de valor para la PYME. *Dimensión Empresarial*, 13(2), 151-165. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v13n2/v13n2a09.pdf>

- Leal, A. (2020). *Las cinco consecuencias de la pandemia en la economía*. Obtenido de Diario La República: <https://www.larepublica.co/economia/cinco-impactos-en-la-economia-local-que-son-consecuencia-de-la-pandemia-2984759>
- Marulanda, G., & Mejía, A. (2019). *Evolución de las tasas de interés y de usura en Colombia y Latinoamérica*. Obtenido de Universidad ICESI: [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/84735/1/TG02507.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/84735/1/TG02507.pdf)
- Méndez, C. (2008). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019). *Decreto No. 1122*. Obtenido de CIJUF: <https://cijuf.org.co/normatividad/decreto/2019/decreto-1122.html>
- Ministerio de Industria y Comercio. (2019). *Definición tamaño empresarial micro, pequeña, mediana y grande*. Obtenido de Decreto 957 de 5 de junio de 2019: <http://www.mipymes.gov.co/temas-de-interes/definicion-tamano-empresarial-micro-pequena-median>
- Moncayo, C. (2019). *Valores absolutos al impuesto sobre vehículos para 2020*. Obtenido de Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia: <https://www.incp.org.co/valores-absolutos-al-impuesto-vehiculos-2020/>
- Monsalve, S., & Arévalo, J. (2005). *Un curso de teoría de juegos clásica*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Portafolio. (2020). *Desempleo en Colombia sigue cayendo: en noviembre se ubicó en 13.3%*. Obtenido de Edición Digital: <https://www.portafolio.co/economia/desempleo-en-colombia-noviembre-de-2020-547900>
- Portafolio. (2020). *Rebote económico en 2021: cinco puntos que lo definiría*. Obtenido de Edición Digital: <https://www.portafolio.co/economia/rebote-economico-en-2021-cinco-puntos-que-lo-definirian-540793>
- Portafolio. (2021). *¿Qué efectos tiene para una economía la baja inflación?* Obtenido de Diario Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/que-efectos-tiene-para-una-la-baja-inflacion-548028>
- Portafolio. (2021). *Banco de la República sube su proyección del PIB para 2021*. Obtenido de Sección Economía: <https://www.portafolio.co/economia/banco-de-la-republica-sube-su-proyeccion-del-pib-para-2021-550449>

- Portafolio. (2021). *El paro le ha costado \$6.2 billones al país*. Obtenido de Sección Economía: <https://www.portafolio.co/economia/el-paro-nacional-2021-le-ha-costado-6-2-billones-a-de-colombia-551892>
- Rankia. (2020). *Tarifas del impuesto al consumo*. Obtenido de Rankia: <https://www.rankia.co/blog/dian/4236055-tarifas-impuesto-consumo-2020>
- Reina, M., Oviedo, S., & Moreno, J. (2014). *Importancia económica del sector automotor en Colombia*. Obtenido de Fedesarrollo: [https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/977/Repor\\_Julio\\_2014\\_Reina\\_y\\_Oviedo.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/977/Repor_Julio_2014_Reina_y_Oviedo.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Rivera, J. (2004). *Introducción a la administración financiera*. Cali: Universidad del Valle.
- Rivera, J., & Valencia, A. (2016). Análisis de la estructura operativa de las pymes industriales de Tuluá : una aplicación del concepto de palanca de crecimiento en el sector productos alimenticios 2014 - 2015. *Tesis (Contador Público) -- Univesidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración*. Tuluá, Valle del Cauca, Colombia: Universidad del Valle.
- Salazar, C. (2021). *La caída de 6.8% del Producto Interno Bruto de 2020 fue la peor de la historia del país*. Obtenido de Diario La República: <https://www.larepublica.co/economia/la-caida-de-68-del-producto-interno-bruto-de-2020-fue-la-peor-de-la-historia-del-pais-3125632>
- Sicilia, J. (2018). *Situación automotriz 2018 Colombia*. Obtenido de BBVA-Research: <https://www.bbvarresearch.com/wp-content/uploads/2018/03/SituacionAutomotriz2018.pdf>
- Superintendencia de Sociedades de Colombia. (2020). *Portal de información empresarial*. Obtenido de Superintendencia de Sociedades: <http://pie.supersociedades.gov.co/Pages/default.aspx#/informacionFinanciera>
- Valora Analitik. (2021). *Encuesta Fedesarrollo-BVC: más analistas esperan tasas BanRep estables en 2021*. Obtenido de Valora Analitik: <https://www.valoraanalitik.com/2021/04/19/encuesta-fedesarrollo-mas-analistas-esperan-tasas-banrep-quietas-en-2021-y-alza-de-inflacion/>
- Vargas, L. (2021). *Analistas esperan que tasa de cambio en marzo se ubique en un promedio de \$3.560*. Obtenido de Diario La República: <https://www.larepublica.co/finanzas/analistas-esperan-que-tasa-de-cambio-en-marzo-se-ubique-en-un-promedio-de-3560-3143077>

Vidal, J. (2012). *Teoría de la decisión: proceso de interacciones u organizaciones como sistemas de decisiones*. Obtenido de Cinta moebio 44:136-152:  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5131463.pdf>

Von-Neuman, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. New Jersey: Princeton University Press.

Revisado: 20 Septiembre de 2022 EMO

## Anexos

Anexo A. Empresas del sector G4511 - Comercio de vehículos automotores nuevos. Cali, Valle del Cauca, 2020

| Nit       | Razón social de la sociedad           | Fecha de constitución | Tipo societario                            | Dirección del domicilio   |
|-----------|---------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------|---------------------------|
| 860023024 | AGRICOLA AUTOMOTRIZ SAS               | 1968-07-25            | 08. SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA SAS | CARRERA 8 33 72           |
| 900552393 | ALMACEN DE MOTORES SAS                | 2012-10-15            | 08. SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA SAS | AVENIDA 2B N 34 54        |
| 815000997 | ALMOTORES SA                          | 1997-10-27            | 01. SOCIEDAD ANÓNIMA                       | CL 70 NORTE 2 AN 280      |
| 800160116 | AUTOCORDILLERA SAS                    | 1992-03-24            | 08. SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA SAS | AV 3N 60N 65              |
| 900737579 | AUTOCORP SAS                          | 2014-05-20            | 08. SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA SAS | 5190840                   |
| 800159244 | AUTOMOTORA NORTE Y SUR LTDA           | 1992-03-11            | 03. SOCIEDAD LIMITADA                      | CLL 13 78A 150            |
| 900294398 | AUTOMOTORES FARALLONES SAS            | 2009-06-12            | 08. SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA SAS | AV 1N 4N 55               |
| 890327282 | AUTOPACIFICO SA                       | 1984-12-06            | 01. SOCIEDAD ANÓNIMA                       | CL 34 N 2F 34             |
| 890308965 | CALIMA MOTOR SAS                      | 1974-12-20            | 03. SOCIEDAD LIMITADA                      | CARRERA 1 32 35           |
| 890300394 | CARIBE SAS                            | 1954-04-06            | 08. SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA SAS | CRA 4 # 22 A 29           |
| 800007122 | COLEGAS SAS                           | 1987-05-22            | 08. SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA SAS | CALLE 41 NORTE 6N 53 LC 1 |
| 900545795 | COMPANIA AUTOMOTRIZ DE OCCIDENTE SAS  | 2012-08-03            | 08. SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA SAS | CRA 1 32 35               |
| 900402392 | TORO COMERCIALIZADO RA AUTOMOTRIZ SAS | 2010-11-22            | 08. SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA SAS | AV VASQUEZ COBO 25N 68    |

Fuente: Superintendencia de Sociedades de Colombia (2021)

Anexo B. Productividad del capital de trabajo de las pymes del sector G4511 - Comercio de vehículos automotores nuevos. Cali, Valle del Cauca, 2017-2020

| Empresa - 2017                       | Ventas      | Cuentas por cobrar | Inventario | KT OPERATIVO | Cuentas por pagar | KTNO       | PKT (1) | PKT (2) | Rotación en días |             |
|--------------------------------------|-------------|--------------------|------------|--------------|-------------------|------------|---------|---------|------------------|-------------|
|                                      |             |                    |            |              |                   |            |         |         | Cuentas x cobrar | Inventarios |
| AGRICOLA AUTOMOTRIZ SAS              | 61.390.281  | 2.026.259          | 5.020.966  | 7.047.225    | 1.235.926         | 5.811.299  | 10,56   | 0,09    | 12               | 35          |
| ALMACEN DE MOTORES SAS               | 21.270.290  | 2.752.799          | 2.221.537  | 4.974.336    | 3.210.280         | 1.764.056  | 12,06   | 0,08    | 47               | 42          |
| ALMOTORES SA                         | 131.456.578 | 16.264.797         | 17.275.431 | 33.540.228   | 9.866.773         | 23.673.455 | 5,55    | 0,18    | 45               | 55          |
| AUTOCORDILLERA SAS                   | 15.161.038  | 3.347.134          | 500.902    | 3.848.036    | 104.025           | 3.744.011  | 4,05    | 0,25    | 81               | 14          |
| AUTOCORP SAS                         | 167.336.410 | 17.852.773         | 20.031.729 | 37.884.502   | 6.878.314         | 31.006.188 | 5,40    | 0,19    | 39               | 51          |
| AUTOMOTORA NORTE Y SUR LTDA          | 112.905.504 | 6.058.116          | 13.813.525 | 19.871.641   | 1.446.336         | 18.425.305 | 6,13    | 0,16    | 20               | 53          |
| AUTOMOTORES FARALLONES SAS           | 64.176.691  | 4.640.783          | 11.679.613 | 16.320.396   | 1.704.647         | 14.615.749 | 4,39    | 0,23    | 26               | 81          |
| AUTOPACIFICO SA                      | 133.073.680 | 13.697.531         | 18.663.713 | 32.361.244   | 18.439.841        | 13.921.403 | 9,56    | 0,10    | 38               | 64          |
| CALIMA MOTOR SAS                     | 19.232.780  | 8.429.102          | 4.379.902  | 12.809.004   | 5.816.450         | 6.992.554  | 2,75    | 0,36    | 160              | 94          |
| CARIBE SAS                           | 57.455.847  | 9.487.195          | 10.978.863 | 20.466.058   | 485.463           | 19.980.595 | 2,88    | 0,35    | 60               | 80          |
| COLEGAS SAS                          | 55.251.218  | 2.600.467          | 3.382.464  | 5.982.931    | 1.937.875         | 4.045.056  | 13,66   | 0,07    | 17               | 26          |
| COMPANIA AUTOMOTRIZ DE OCCIDENTE SAS | 23.622.013  | 4.976.859          | 2.273.799  | 7.250.658    | 7.881.897         | -631.239   | -37,42  | -0,03   | 77               | 41          |
| TORO COMERCIALIZADORA AUTOMOTRIZ SAS | 821.052     | 524.717            | 1.864.953  | 2.389.670    | 1.051.172         | 1.338.498  | 0,61    | 1,63    | 233              | 420.450     |
|                                      |             |                    |            |              |                   |            |         |         |                  |             |
| Empresa - 2018                       | Ventas      | Cuentas por cobrar | Inventario | KT OPERATIVO | Cuentas por pagar | KTNO       | PKT (1) | PKT (2) | Rotación en días |             |
|                                      |             |                    |            |              |                   |            |         |         | Cuentas x cobrar | Inventarios |
| AGRICOLA AUTOMOTRIZ SAS              | 71.508.892  | 2.025.682          | 5.225.379  | 7.251.061    | 2.029.480         | 5.221.581  | 13,69   | 0,07    | 10               | 30          |
| ALMACEN DE MOTORES SAS               | 21.407.821  | 1.919.728          | 3.168.979  | 5.088.707    | 3.371.914         | 1.716.793  | 12,47   | 0,08    | 33               | 61          |
| ALMOTORES SA                         | 116.010.331 | 17.913.167         | 19.545.271 | 37.458.438   | 5.346.556         | 32.111.882 | 3,61    | 0,28    | 56               | 71          |
| AUTOCORDILLERA SAS                   | 20.232.038  | 2.659.037          | 1.119.755  | 3.778.792    | 1.125.877         | 2.652.915  | 7,63    | 0,13    | 48               | 23          |
| AUTOCORP SAS                         | 156.255.364 | 17.508.965         | 20.093.774 | 37.602.739   | 42.303.907        | -4.701.168 | -33,24  | -0,03   | 41               | 55          |
| AUTOMOTORA NORTE Y SUR LTDA          | 127.992.945 | 5.976.426          | 9.366.207  | 15.342.633   | 1.015.589         | 14.327.044 | 8,93    | 0,11    | 17               | 31          |
| AUTOMOTORES FARALLONES SAS           | 61.064.513  | 6.037.240          | 8.149.955  | 14.187.195   | 472.719           | 13.714.476 | 4,45    | 0,22    | 36               | 58          |

|                                      |               |                           |                   |                     |                          |             |                |                |                         |                    |
|--------------------------------------|---------------|---------------------------|-------------------|---------------------|--------------------------|-------------|----------------|----------------|-------------------------|--------------------|
| AUTOPACIFICO SA                      | 153.221.769   | 13.468.116                | 26.338.835        | 39.806.951          | 18.847.211               | 20.959.740  | 7,31           | 0,14           | 32                      | 77                 |
| CALIMA MOTOR SAS                     | 34.555.534    | 9.181.593                 | 6.509.211         | 15.690.804          | 8.555.612                | 7.135.192   | 4,84           | 0,21           | 97                      | 77                 |
| CARIBE SAS                           | 54.084.976    | 11.455.884                | 7.898.319         | 19.354.203          | 707.861                  | 18.646.342  | 2,90           | 0,34           | 77                      | 61                 |
| COLEGAS SAS                          | 58.645.346    | 3.614.559                 | 4.577.653         | 8.192.212           | 4.702.703                | 3.489.509   | 16,81          | 0,06           | 22                      | 33                 |
| COMPAÑIA AUTOMOTRIZ DE OCCIDENTE SAS | 24.422.650    | 2.854.308                 | 1.929.091         | 4.783.399           | 2.758.959                | 2.024.440   | 12,06          | 0,08           | 43                      | 33                 |
| TORO COMERCIALIZADORA AUTOMOTRIZ SAS | 915.922       | 30.245                    | 5.426.534         | 5.456.779           | 3.074.246                | 2.382.533   | 0,38           | 2,60           | 12                      | #¡DIV/0!           |
|                                      |               |                           |                   |                     |                          |             |                |                |                         |                    |
|                                      |               |                           |                   |                     |                          |             |                |                | Rotación en días        |                    |
| <b>Empresa - 2019</b>                | <b>Ventas</b> | <b>Cuentas por cobrar</b> | <b>Inventario</b> | <b>KT OPERATIVO</b> | <b>Cuentas por pagar</b> | <b>KTNO</b> | <b>PKT (1)</b> | <b>PKT (2)</b> | <b>Cuentas x cobrar</b> | <b>Inventarios</b> |
| AGRICOLA AUTOMOTRIZ SAS              | 82.589.426    | 3.048.206                 | 4.195.008         | 7.243.214           | 2.200.963                | 5.042.251   | 16,38          | 0,06           | 13                      | 21                 |
| ALMACEN DE MOTORES SA                | 20.601.215    | 2.509.776                 | 3.105.163         | 5.614.939           | 684.336                  | 4.930.603   | 4,18           | 0,24           | 44                      | 62                 |
| ALMOTORES SA                         | 130.824.364   | 9.725.523                 | 18.533.928        | 28.259.451          | 9.950.810                | 18.308.641  | 7,15           | 0,14           | 27                      | 59                 |
| AUTOCORDILLERA S.A                   | 25.134.243    | 2.934.090                 | 804.206           | 3.738.296           | 758.083                  | 2.980.213   | 8,43           | 0,12           | 43                      | 13                 |
| AUTOCORP SAS                         | 137.108.635   | 2.504.564                 | 7.478.630         | 9.983.194           | 4.443.598                | 5.539.596   | 24,75          | 0,04           | 7                       | 23                 |
| AUTOMOTORA NORTE Y SUR LTDA          | 143.050.245   | 11.820.549                | 11.039.065        | 22.859.614          | 6.895.220                | 15.964.394  | 8,96           | 0,11           | 30                      | 33                 |
| AUTOMOTORES FARALLONES SAS           | 74.223.334    | 7.805.145                 | 10.101.898        | 17.907.043          | 1.312.282                | 16.594.761  | 4,47           | 0,22           | 38                      | 59                 |
| AUTOPACIFICO SA                      | 164.378.482   | 23.235.767                | 27.258.726        | 50.494.493          | 30.407.269               | 20.087.224  | 8,18           | 0,12           | 52                      | 73                 |
| CALIMA MOTOR SA                      | 43.364.135    | 3.597.868                 | 8.009.797         | 11.607.665          | 10.830.930               | 776.735     | 55,83          | 0,02           | 30                      | 76                 |
| CARIBE SAS                           | 63.115.482    | 6.116.531                 | 9.847.295         | 15.963.826          | 690.102                  | 15.273.724  | 4,13           | 0,24           | 35                      | 65                 |
| COLEGAS S.A.S.                       | 72.358.855    | 3.085.170                 | 4.934.798         | 8.019.968           | 3.884.932                | 4.135.036   | 17,50          | 0,06           | 16                      | 29                 |
| COMPAÑIA AUTOMOTRIZ DE OCCIDENTE SAS | 25.063.155    | 1.793.338                 | 2.566.388         | 4.359.726           | 972.868                  | 3.386.858   | 7,40           | 0,14           | 26                      | 43                 |
| TORO COMERCIALIZADORA AUTOMOTRIZ SAS | 814.383       | 54.146                    | 2.207.810         | 2.261.956           | 931.496                  | 1.330.460   | 0,61           | 1,63           | 24                      | #¡DIV/0!           |
|                                      |               |                           |                   |                     |                          |             |                |                |                         |                    |
|                                      |               |                           |                   |                     |                          |             |                |                | Rotación en días        |                    |
| <b>Empresa - 2020</b>                | <b>Ventas</b> | <b>Cuentas por cobrar</b> | <b>Inventario</b> | <b>KT OPERATIVO</b> | <b>Cuentas por pagar</b> | <b>KTNO</b> | <b>PKT (1)</b> | <b>PKT (2)</b> | <b>Cuentas x cobrar</b> | <b>Inventarios</b> |
| AGRICOLA AUTOMOTRIZ SAS              | 66.252.495    | 2.221.480                 | 2.808.218         | 5.029.698           | 1.186.263                | 3.843.435   | 17,24          | 0,06           | 12                      | 18                 |
| ALMACEN DE MOTORES SA                | 17.056.654    | 2.583.090                 | 1.128.969         | 3.712.059           | 1.817.890                | 1.894.169   | 9,00           | 0,11           | 55                      | 27                 |
| ALMOTORES SA                         | 89.577.978    | 12.789.631                | 10.891.744        | 23.681.375          | 5.567.581                | 18.113.794  | 4,95           | 0,20           | 52                      | 52                 |
| AUTOCORDILLERA S.A                   | 22.072.393    | 2.292.524                 | 763.701           | 3.056.225           | 1.118.312                | 1.937.913   | 11,39          | 0,09           | 38                      | 14                 |

|                                         |             |            |            |            |            |            |       |      |       |          |
|-----------------------------------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------|------|-------|----------|
| AUTOCORP SAS                            | 6.619.291   | 977.218    | 3.590.818  | 4.568.036  | 4.211.536  | 356.500    | 18,57 | 0,05 | 54    | 222      |
| AUTOMOTORA NORTE Y<br>SUR LTDA          | 115.374.087 | 6.559.336  | 11.453.086 | 18.012.422 | 4.390.669  | 13.621.753 | 8,47  | 0,12 | 21    | 43       |
| AUTOMOTORES<br>FARALLONES SAS           | 55.019.611  | 5.188.820  | 7.884.070  | 13.072.890 | 1.306.396  | 11.766.494 | 4,68  | 0,21 | 34    | 64       |
| AUTOPACIFICO SA                         | 209.023.321 | 25.353.951 | 25.287.421 | 50.641.372 | 29.133.725 | 21.507.647 | 9,72  | 0,10 | 44    | 53       |
| CALIMA MOTOR SA                         | 39.456.780  | 3.409.632  | 5.065.949  | 8.475.581  | 6.076.818  | 2.398.763  | 16,45 | 0,06 | 32    | 53       |
| CARIBE SAS                              | 55.055.626  | 5.915.012  | 8.530.966  | 14.445.978 | 764.254    | 13.681.724 | 4,02  | 0,25 | 39    | 65       |
| COLEGAS S.A.S.                          | 61.222.532  | 3.693.277  | 4.554.753  | 8.248.030  | 1.243.240  | 7.004.790  | 8,74  | 0,11 | 22    | 32       |
| COMPAÑIA AUTOMOTRIZ<br>DE OCCIDENTE SAS | 18.278.542  | 737.361    | 1.407.708  | 2.145.069  | 401.212    | 1.743.857  | 10,48 | 0,10 | 15    | 33       |
| TORO COMERCIALIZADORA<br>AUTOMOTRIZ SAS | 188.434     | 2.553.137  | 300.790    | 2.853.927  | 1.657.368  | 1.196.559  | 0,16  | 6,35 | 4.945 | #¡DIV/0! |

Anexo C. Margen EBITDA de las pymes del sector G4511 - Comercio de vehículos automotores nuevos. Cali, Valle del Cauca, 2017-2020

| Razón Social                         | Ventas 2017 | UO 2017   | Depreciaciones y amortizaciones | EBITDA    | Margen EBITDA |
|--------------------------------------|-------------|-----------|---------------------------------|-----------|---------------|
| AGRICOLA AUTOMOTRIZ SAS              | 61.390.281  | 4.598.463 | 175.439                         | 4.773.902 | 7,8%          |
| ALMACEN DE MOTORES SAS               | 21.270.290  | -16.471   | -                               | -16.471   | -0,1%         |
| ALMOTORES SA                         | 131.456.578 | 3.238.759 | -                               | 3.238.759 | 2,5%          |
| AUTOCORDILLERA SAS                   | 15.161.038  | 69.248    | 145.886                         | 215.134   | 1,4%          |
| AUTOCORP SAS                         | 167.336.410 | 5.476.606 | 587.232                         | 6.063.838 | 3,6%          |
| AUTOMOTORA NORTE Y SUR LTDA          | 112.905.504 | 3.582.925 | 554.514                         | 4.137.439 | 3,7%          |
| AUTOMOTORES FARALLONES SAS           | 64.176.691  | 2.479.111 | 196.697                         | 2.675.808 | 4,2%          |
| AUTOPACIFICO SA                      | 133.073.680 | 6.482.494 | 548.563                         | 7.031.057 | 5,3%          |
| CALIMA MOTOR SAS                     | 19.232.780  | -613.549  | 138.689                         | -474.860  | -2,5%         |
| CARIBE SAS                           | 57.455.847  | 1.151.484 | 469.934                         | 1.621.418 | 2,8%          |
| COLEGAS SAS                          | 55.251.218  | 1.571.078 | 813.572                         | 2.384.650 | 4,3%          |
| COMPAÑIA AUTOMOTRIZ DE OCCIDENTE SAS | 23.622.013  | 131.780   | 51.307                          | 183.087   | 0,8%          |
| TORO COMERCIALIZADORA AUTOMOTRIZ SAS | 821.052     | 4.609     | -                               | 4.609     | 0,6%          |
|                                      |             |           |                                 |           |               |
| Razón Social                         | Ventas 2018 | UO 2018   | Depreciaciones y amortizaciones | EBITDA    | Margen EBITDA |
| AGRICOLA AUTOMOTRIZ SAS              | 71.508.892  | 5.193.066 | 173.077                         | 5.366.143 | 7,5%          |
| ALMACEN DE MOTORES SAS               | 21.407.821  | 57.399    | 77.917                          | 135.316   | 0,6%          |
| ALMOTORES SA                         | 116.010.331 | 2.569.829 | 696.812                         | 3.266.641 | 2,8%          |
| AUTOCORDILLERA SAS                   | 20.232.038  | 682.656   | 252.296                         | 934.952   | 4,6%          |
| AUTOCORP SAS                         | 156.255.364 | 3.652.301 | -                               | 3.652.301 | 2,3%          |
| AUTOMOTORA NORTE Y SUR LTDA          | 127.992.945 | 3.290.820 | 761.078                         | 4.051.898 | 3,2%          |
| AUTOMOTORES FARALLONES SAS           | 61.064.513  | 1.010.898 | 219.384                         | 1.230.282 | 2,0%          |
| AUTOPACIFICO SA                      | 153.221.769 | 4.061.025 | 654.252                         | 4.715.277 | 3,1%          |
| CALIMA MOTOR SAS                     | 34.555.534  | 74.963    | 112.336                         | 187.299   | 0,5%          |
| CARIBE SAS                           | 54.084.976  | 900.926   | 477.062                         | 1.377.988 | 2,5%          |
| COLEGAS SAS                          | 58.645.346  | 2.049.005 | 883.870                         | 2.932.875 | 5,0%          |
| COMPAÑIA AUTOMOTRIZ DE OCCIDENTE SAS | 24.422.650  | 108.821   | 72.097                          | 180.918   | 0,7%          |
| TORO COMERCIALIZADORA AUTOMOTRIZ SAS | 915.922     | 46.319    | 60.875                          | 107.194   | 11,7%         |
|                                      |             |           |                                 |           |               |

| <b>Razón Social</b>                  | <b>Ventas 2019</b> | <b>UO 2019</b> | <b>Depreciaciones y amortizaciones</b> | <b>EBITDA</b> | <b>Margen EBITDA</b> |
|--------------------------------------|--------------------|----------------|----------------------------------------|---------------|----------------------|
| AGRICOLA AUTOMOTRIZ SAS              | 82.589.426         | 6.113.283      | 167.506                                | 6.280.789     | 7,6%                 |
| ALMACEN DE MOTORES SAS               | 20.601.215         | 321.921        | 106.953                                | 428.874       | 2,1%                 |
| ALMOTORES SA                         | 130.824.364        | 2.842.897      | 686.337                                | 3.529.234     | 2,7%                 |
| AUTOCORDILLERA SAS                   | 25.134.243         | 777.463        | 196.961                                | 974.424       | 3,9%                 |
| AUTOCORP SAS                         | 137.108.635        | 408.156        | -                                      | 408.156       | 0,3%                 |
| AUTOMOTORA NORTE Y SUR LTDA          | 143.050.245        | 4.624.804      | 756.699                                | 5.381.503     | 3,8%                 |
| AUTOMOTORES FARALLONES SAS           | 74.223.334         | 1.882.369      | 266.994                                | 2.149.363     | 2,9%                 |
| AUTOPACIFICO SA                      | 164.378.482        | 4.887.447      | 857.658                                | 5.745.105     | 3,5%                 |
| CALIMA MOTOR SAS                     | 43.364.135         | -619.729       | 159.148                                | -460.581      | -1,1%                |
| CARIBE SAS                           | 63.115.482         | 828.319        | 774.911                                | 1.603.230     | 2,5%                 |
| COLEGAS SAS                          | 72.358.855         | 1.719.786      | 543.198                                | 2.262.984     | 3,1%                 |
| COMPAÑIA AUTOMOTRIZ DE OCCIDENTE SAS | 25.063.155         | 253.309        | 50.624                                 | 303.933       | 1,2%                 |
| TORO COMERCIALIZADORA AUTOMOTRIZ SAS | 814.383            | 38.369         | -                                      | 38.369        | 4,7%                 |
|                                      |                    |                |                                        |               |                      |
| <b>Razón Social</b>                  | <b>Ventas 2020</b> | <b>UO 2020</b> | <b>Depreciaciones y amortizaciones</b> | <b>EBITDA</b> | <b>Margen EBITDA</b> |
| AGRICOLA AUTOMOTRIZ SAS              | 66.252.495         | 4.651.502      | 167.745                                | 4.819.247     | 7,3%                 |
| ALMACEN DE MOTORES SAS               | 17.056.654         | 811.454        | -                                      | 811.454       | 4,8%                 |
| ALMOTORES SA                         | 89.577.978         | 2.669.325      | 314.483                                | 2.983.808     | 3,3%                 |
| AUTOCORDILLERA SAS                   | 22.072.393         | 997.719        | 51.555                                 | 1.049.274     | 4,8%                 |
| AUTOCORP SAS                         | 6.619.291          | -10.359.528    | 1.161.626                              | -9.197.902    | -139,0%              |
| AUTOMOTORA NORTE Y SUR LTDA          | 115.374.087        | 4.999.014      | 583.498                                | 5.582.512     | 4,8%                 |
| AUTOMOTORES FARALLONES SAS           | 55.019.611         | 1.739.651      | 207.303                                | 1.946.954     | 3,5%                 |
| AUTOPACIFICO SA                      | 209.023.321        | 7.851.708      | 1.851.105                              | 9.702.813     | 4,6%                 |
| CALIMA MOTOR SAS                     | 39.456.780         | -313.021       | 458.076                                | 145.055       | 0,4%                 |
| CARIBE SAS                           | 55.055.626         | 197.024        | 591.826                                | 788.850       | 1,4%                 |
| COLEGAS SAS                          | 61.222.532         | 2.145.993      | 368.316                                | 2.514.309     | 4,1%                 |
| COMPAÑIA AUTOMOTRIZ DE OCCIDENTE SAS | 18.278.542         | 93.840         | 102.358                                | 196.198       | 1,1%                 |
| TORO COMERCIALIZADORA AUTOMOTRIZ SAS | 188.434            | -167.793       | 7.441                                  | -160.352      | -85,1%               |