



Disrupción y Oportunidades de la Industria Automotriz en Colombia

Trabajo de Grado

Miguel Ángel Benavides Romero

Daniel Mauricio Díaz Castro

Natalia Tonguino Garzón

Bogotá D.C, Colombia

Mayo 2026



Disrupción y Oportunidades de la Industria Automotriz en Colombia

Trabajo de Grado

Miguel Ángel Benavides Romero (Marketing y Negocios Digitales)

Daniel Mauricio Díaz Castro (Administración en Logística y Producción)

Natalia Tanguino Garzón (Administración de Negocios Internacionales)

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Bogotá D.C, Colombia

Mayo 2026

### **Declaración de Originalidad y Autonomía**

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el documento del título “Disrupción y Oportunidades de la Industria Automotriz en Colombia”, en la opción de grado de OPCIÓN DE GRADO 3 y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Miguel Angel Benavides Romero

Daniel Mauricio Díaz Castro

Natalia Tonguino Garzón

### **Declaración de Exoneración de Responsabilidad**

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Miguel Angel Benavides Romero

Daniel Mauricio Díaz Castro

Natalia Tonguino Garzón

### Declaración de integridad académica en el uso de inteligencia artificial (IA)

Por la presente reconocemos que, durante la elaboración de este trabajo académico, hemos empleado una o más herramientas de inteligencia artificial, que se detalla a continuación:

| Propósito                     | Descripción                                                                                                                                               | Nombre herramienta(s)         |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>Generación de Ideas</b>    | Utilizamos IA para la generación inicial de ideas, ayudándonos a definir el alcance y la dirección de nuestro trabajo.                                    | Gemini 3.1 pro y Chat GPT 5.1 |
| <b>Revisión de Literatura</b> | Utilizamos IA para la revisión de literatura existente, facilitando una comprensión más profunda de los conceptos y teorías relevantes a nuestro trabajo. | Gemini 3.1 pro y Chat GPT 5.1 |
| <b>Verificación de Datos</b>  | Utilizamos IA para verificar la exactitud y relevancia de los datos utilizados en nuestro trabajo.                                                        | Gemini 3.1 pro y Chat GPT 5.1 |
| <b>Redacción y Revisión</b>   | Utilizamos IA para redactar y revisar el contenido del trabajo, proporcionando ideas para la estructura y coherencia del texto.                           | Gemini 3.1 pro y Chat GPT 5.1 |

Reconocemos que las herramientas de IA no reemplazan nuestro juicio académico y que somos completamente responsables del contenido final del trabajo presentado.

Miguel Angel Benavides Romero

Daniel Mauricio Díaz Castro

Natalia Tinguino Garzón

## Tabla de Contenido

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Resumen.....                                                | 13 |
| Abstract.....                                               | 14 |
| Introducción .....                                          | 15 |
| 1. Caracterización del Sector .....                         | 16 |
| 1.1. Historia del Sector.....                               | 16 |
| 1.2 Importancia para el País o la Región .....              | 18 |
| 1.3 Productos o Servicios Ofrecidos .....                   | 20 |
| 1.3.1 Vehículos de Pasajeros.....                           | 20 |
| 1.3.2 Vehículos Comerciales .....                           | 21 |
| 1.3.3 Movilidad Sostenible y Nuevas Tecnologías.....        | 21 |
| 1.3.4 Servicios de Posventa y Garantía.....                 | 22 |
| 1.4 Principales Competidores .....                          | 22 |
| 1.4.1 Ranking y Participación de Mercado .....              | 22 |
| 1.4.2 Perfil de los Líderes Estratégicos.....               | 23 |
| 1.4.3 Factores de Rivalidad.....                            | 23 |
| 1.5 Mercado Atendido .....                                  | 24 |
| 1.5.1 Segmentación Geográfica .....                         | 24 |
| 1.5.2 Valor y Volumen del Mercado.....                      | 24 |
| 1.5.3 Determinantes de la Demanda Atendida.....             | 25 |
| 1.5.4 Mercado de Exportación .....                          | 25 |
| 1.6 Clientes o Usuarios .....                               | 25 |
| 1.7 Cifras Importantes.....                                 | 28 |
| 1.7.1 Producto Interno Bruto (PIB) y Valor Industrial ..... | 28 |
| 1.7.2 Empleo e indicadores Macroeconómicos.....             | 28 |
| 2. Entorno General .....                                    | 29 |
| 2.1 Análisis PESTEL .....                                   | 29 |

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| 2.1.1 Factores políticos .....                      | 29 |
| 2.1.2 Factores económicos .....                     | 30 |
| 2.1.3 Factores Sociales.....                        | 31 |
| 2.1.4 Factores Tecnológicos.....                    | 32 |
| 2.1.5 Factores ambientales .....                    | 34 |
| 2.1.6 Factores legales.....                         | 35 |
| 2.2 Turbulencia del Entorno .....                   | 36 |
| 2.2.1 Dinamismo / Estancamiento .....               | 36 |
| 2.2.2 Incertidumbre .....                           | 38 |
| 2.2.3 Complejidad.....                              | 39 |
| 2.2.4 Análisis final .....                          | 39 |
| 3. Entorno Específico.....                          | 40 |
| 3.1 Ford.....                                       | 40 |
| 3.2 Toyota .....                                    | 41 |
| 3.3 Chevrolet.....                                  | 42 |
| 3.4 Renault .....                                   | 42 |
| 3.5 Mazda.....                                      | 43 |
| 3.6 Nissan.....                                     | 44 |
| 3.7 KIA .....                                       | 45 |
| 4. Análisis del Hacinamiento .....                  | 46 |
| 4.1 Indicador Cuantitativo de Comparación .....     | 47 |
| 4.2 Cálculos Estadísticos .....                     | 48 |
| 4.3 Gráficos Radiales y de Líneas.....              | 49 |
| 4.4 Zonas de Desempeño .....                        | 53 |
| 4.5 Análisis Unificado .....                        | 54 |
| 5. Análisis de Convergencia .....                   | 55 |
| 5.1 Factores Clave del Sector en la Actualidad..... | 57 |

|                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.2 Matriz de Ponderación de los Factores .....                       | 61  |
| 5.3 Tabla de Convergencia .....                                       | 62  |
| Factor 1: Liderazgo en electromovilidad y transición energética ..... | 62  |
| Factor 2: Dominio de segmentos ganadores: .....                       | 66  |
| Factor 3: Excelencia y confianza en servicio post venta.....          | 70  |
| Factor 4: Soporte Logístico y Eficiencia de Flota.....                | 73  |
| Factor 5: Penetración y crecimiento regional.....                     | 76  |
| Factor 6: Conectividad y software .....                               | 79  |
| Factor 7: Resiliencia Ante Variables Macroeconómicas .....            | 82  |
| Factor 8: Experiencia de Omnicanalidad y Venta.....                   | 86  |
| 5.4 Análisis General.....                                             | 89  |
| 6. Panorama Competitivo.....                                          | 91  |
| 6.1 Dimensiones del panorama .....                                    | 92  |
| 6.1.1 Variedades.....                                                 | 92  |
| 6.1.2 Necesidades.....                                                | 92  |
| 6.1.3 Canales.....                                                    | 95  |
| 6.2 Formato de encuesta .....                                         | 95  |
| 6.3 Datos Consolidados de las Encuestas .....                         | 102 |
| 6.4 Reportes del uso del CubeMarkeT.....                              | 108 |
| 6.5 Análisis de Resultados .....                                      | 116 |
| 7. Estudio de competidores .....                                      | 118 |
| 7.1 Supuestos del mercado.....                                        | 119 |
| 7.2 Crecimiento Potencial Sostenible .....                            | 122 |
| Toyota .....                                                          | 124 |
| Kia.....                                                              | 125 |
| Ford.....                                                             | 125 |
| Mazda.....                                                            | 125 |

|                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| Nissan.....                                                      | 126 |
| Chevrolet.....                                                   | 126 |
| Renault.....                                                     | 126 |
| 7.3 Índices de Erosión de la Estrategia y la Productividad ..... | 127 |
| 8. Fuerzas de Mercado .....                                      | 130 |
| 8.1 Competidores .....                                           | 131 |
| 8.2 Compradores .....                                            | 135 |
| 8.3 Riesgo de ingreso .....                                      | 140 |
| 8.4 Proveedores.....                                             | 149 |
| 8.5 Sustitutos.....                                              | 154 |
| 8.6 Grado de atractividad.....                                   | 157 |
| Conclusiones .....                                               | 162 |
| Referencias.....                                                 | 166 |

## Tabla de Figuras

|                                                                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Figura 1</b> Ventas de Vehículos 2020-2024: Una visión desde algunos hitos y factores económicos .....            | 30  |
| <b>Figura 2</b> Registro de Vehículos Híbridos en Unidades.....                                                      | 33  |
| <b>Figura 3</b> Registro de vehículos eléctricos en unidades .....                                                   | 33  |
| <b>Figura 4</b> Registro histórico de vehículos en unidades 2009-2026 .....                                          | 36  |
| <b>Figura 5</b> Tasa de Política Monetaria .....                                                                     | 38  |
| <b>Figura 6</b> Margen EBITDA del Sector Estratégico (2019-2024).....                                                | 48  |
| <b>Figura 7</b> Datos Estadísticos de Posición Relativa para el período 2019-2024 en el Sector Estratégico.....      | 49  |
| <b>Figura 8</b> Evolución Media Vs. Tercer Cuartil del Margen EBITDA .....                                           | 51  |
| <b>Figura 9</b> Margen EBITDA para el Sector Estratégico (2019-2024).....                                            | 52  |
| <b>Figura 10</b> Zonas de Desempeño.....                                                                             | 54  |
| <b>Figura 11</b> Ventas de Vehículos y Crecimiento del PIB Total.....                                                | 60  |
| <b>Figura 12</b> Matriz de Impacto .....                                                                             | 62  |
| <b>Figura 13</b> Factor 1 .....                                                                                      | 66  |
| <b>Figura 14</b> Factor 2.....                                                                                       | 69  |
| <b>Figura 15</b> Factor 3.....                                                                                       | 73  |
| <b>Figura 16</b> Factor 4.....                                                                                       | 76  |
| <b>Figura 17</b> Factor 5.....                                                                                       | 79  |
| <b>Figura 18</b> <i>Factor 6.</i> ....                                                                               | 82  |
| <b>Figura 19</b> Factor 7 .....                                                                                      | 85  |
| <b>Figura 20</b> Factor 8.....                                                                                       | 88  |
| <b>Figura 21</b> Tabla de convergencia: Resumen de puntuación por factor y empresa. ....                             | 90  |
| <b>Figura 22</b> Portada de Encuesta.....                                                                            | 97  |
| <b>Figura 23</b> Primera Pregunta de la Encuesta .....                                                               | 98  |
| <b>Figura 24</b> Segunda Sección de la Encuesta .....                                                                | 99  |
| <b>Figura 25</b> Tercera Sección: Guía Visual de Variedades de Vehículos y Matriz de Necesidades Vs Variedades ..... | 100 |
| <b>Figura 26</b> Última Sección: Matriz de Canales de Distribución Vs. Variedades.....                               | 101 |
| <b>Figura 27</b> Sección de Agradecimiento .....                                                                     | 101 |

|                                                                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Figura 28</b> Distribución Porcentual de la Pregunta 1 .....                                               | 102 |
| <b>Figura 29</b> Distribución Porcentual de la Pregunta 2 .....                                               | 103 |
| <b>Figura 30</b> Participación de las Variedades por cada Necesidad .....                                     | 104 |
| <b>Figura 31</b> Participación de las Variedades por Cada Canal de Distribución .....                         | 105 |
| <b>Figura 32</b> Cálculo de Participación Total de Variedades y Necesidades .....                             | 107 |
| <b>Figura 33</b> Cálculo de Participación Total de Variedades y Canales.....                                  | 108 |
| <b>Figura 34</b> Grado de concentración 41%-60%.....                                                          | 109 |
| <b>Figura 35</b> Grado de concentración 61%-80%.....                                                          | 110 |
| <b>Figura 36</b> Grado de concentración 81%-100%.....                                                         | 111 |
| <b>Figura 37</b> Oportunidades de Mercado .....                                                               | 112 |
| <b>Figura 38</b> Matriz T .....                                                                               | 114 |
| <b>Figura 39</b> Fórmula del Crecimiento Potencial Sostenible .....                                           | 123 |
| <b>Figura 40</b> Evolución del Crecimiento Potencial Sostenible en el Sector Estratégico (2019-2024)<br>..... | 124 |
| <b>Figura 41</b> Índices de Erosión de la Estrategia y la Productividad .....                                 | 128 |
| <b>Figura 42</b> Matriz de Nivel de Rivalidad Entre Competidores Existentes.....                              | 131 |
| <b>Figura 43</b> Matriz de Poder de Negociación de Compradores .....                                          | 136 |
| <b>Figura 44</b> Tabla de Matrículas por Áreas Metropolitanas .....                                           | 137 |
| <b>Figura 45</b> Registro por Tipo de Vehículo en Unidades .....                                              | 138 |
| <b>Figura 46</b> Matriz de Riesgo de Ingreso.....                                                             | 140 |
| <b>Figura 47</b> Matriz de Poder de Negociación de Proveedores.....                                           | 149 |
| <b>Figura 48</b> Matriz de Bienes Sustitutos.....                                                             | 154 |
| <b>Figura 49</b> Matriz de Barreras de Entrada.....                                                           | 157 |
| <b>Figura 50</b> Matriz de Barreras de Salida .....                                                           | 158 |
| <b>Figura 51</b> Atractividad por Barreras de Entrada y Salida.....                                           | 160 |

**Tabla de Anexos**

|                      |     |
|----------------------|-----|
| <b>Anexo A</b> ..... | 177 |
| <b>Anexo B</b> ..... | 177 |
| <b>Anexo C</b> ..... | 178 |
| <b>Anexo D</b> ..... | 178 |
| <b>Anexo E</b> ..... | 179 |
| <b>Anexo F</b> ..... | 179 |

## Resumen

El presente trabajo de grado desarrolla un estudio del sector automotriz colombiano mediante la metodología del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE), tomando como referencia las principales marcas del mercado nacional: Mazda, Nissan, KIA, Renault, Chevrolet, Toyota y Ford. La investigación analiza la evolución, relevancia económica y competitividad de la industria, destacando factores como la generación de empleo, el crecimiento de los vehículos eléctricos e híbridos y el impacto de la transformación digital y regulatoria. Para ello, el estudio incluye una caracterización general del sector y un análisis del entorno mediante herramientas como PESTEL y turbulencia del entorno, con el objetivo de identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que influyen actualmente en la industria. Asimismo, se aplican pruebas estratégicas y competitivas como hacinamiento cuantitativo, convergencia estratégica, panorama competitivo y análisis de competidores para evaluar el comportamiento del mercado y el nivel de diferenciación entre las empresas. Adicionalmente, se desarrolla el modelo de las cinco fuerzas de Porter para analizar la rivalidad competitiva, el poder de negociación de clientes y proveedores, la amenaza de nuevos ingresantes y la presión de productos sustitutos, permitiendo determinar el nivel de atraktividad del sector. Finalmente, se concluye que la industria automotriz en Colombia es altamente competitiva y dinámica, con oportunidades de crecimiento impulsadas por la innovación y la movilidad sostenible, aunque enfrenta elevadas barreras de entrada y fuertes presiones competitivas.

**Palabras clave:** sector automotriz, análisis estratégico, convergencia estratégica, panorama competitivo, análisis PESTEL, movilidad sostenible, innovación tecnológica, vehículos eléctricos.

## Abstract

The present degree project develops a study of the Colombian automotive sector through the methodology of the Strategic Sector Structural Analysis (AESE, for its acronym in Spanish), taking as reference the main brands in the national market: Mazda, Nissan, KIA, Renault, Chevrolet, Toyota, and Ford. The research analyzes the evolution, economic relevance, and competitiveness of the industry, highlighting factors such as employment generation, the growth of electric and hybrid vehicles, and the impact of digital and regulatory transformation. To achieve this, the study includes a general characterization of the sector and an environmental analysis using tools such as PESTEL analysis and environmental turbulence, with the aim of identifying the political, economic, social, technological, environmental, and legal factors currently influencing the industry. Likewise, strategic and competitive tests such as quantitative overcrowding, strategic convergence, competitive landscape analysis, and competitor analysis are applied to evaluate market behavior and the level of differentiation among companies. Additionally, Porter's Five Forces model is developed to analyze competitive rivalry, the bargaining power of buyers and suppliers, the threat of new entrants, and the pressure from substitute products, allowing the determination of the sector's attractiveness level. Finally, it concludes that the automotive industry in Colombia is highly competitive and dynamic, with growth opportunities driven by innovation and sustainable mobility, although it faces high entry barriers and strong competitive pressures.

**Keywords:** automotive sector, strategic analysis, strategic convergence, competitive landscape, PESTEL analysis, sustainable mobility, technological innovation, electric vehicles.

## **Introducción**

El presente trabajo tiene como objetivo realizar un análisis estratégico y competitivo del sector automotriz colombiano, tomando como referencia las principales marcas del mercado: Nissan, KIA, Renault, Chevrolet, Mazda, Toyota y Ford. La investigación busca comprender cómo compiten estas empresas dentro de un entorno marcado por cambios tecnológicos, transformación digital, crecimiento de los vehículos eléctricos e híbridos, nuevas exigencias ambientales, variaciones económicas y cambios en las preferencias de los consumidores.

Para desarrollar el estudio, primero se realiza una caracterización general del sector, abordando su importancia económica, evolución reciente, principales participantes y comportamiento del mercado. Posteriormente, se desarrolla el análisis PESTEL y el análisis de turbulencia, con el fin de identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que afectan actualmente a la industria automotriz en Colombia.

Además, se realiza la selección y caracterización de las empresas objeto de estudio, justificando su relevancia dentro del sector y analizando aspectos como historia, productos, mercados atendidos y posicionamiento competitivo. Posteriormente, se aplican herramientas como el hacinamiento cuantitativo y cualitativo, la convergencia estratégica, el panorama competitivo y el estudio de competidores, permitiendo identificar niveles de similitud, diferenciación y oportunidades de mercado entre las marcas analizadas.

De igual forma, se desarrolla el análisis de las cinco fuerzas de Porter, evaluando el poder de negociación de compradores y proveedores, la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos entrantes, la presión de productos sustitutos y las barreras de entrada y salida del sector. Finalmente, se analiza el nivel de atraktividad de la industria automotriz colombiana y los principales retos y oportunidades que enfrentan las empresas participantes.

La metodología utilizada combina información cualitativa y cuantitativa obtenida de informes sectoriales, medios especializados, estadísticas de ventas y estudios recientes, permitiendo construir una visión integral del comportamiento competitivo del sector automotor colombiano

## **1. Caracterización del Sector**

### **1.1. Historia del Sector**

El origen de la industria automovilística en Colombia se remonta a hace más de 200 años. Según comenta una redacción de Motorysa (2018), el primer automóvil llegó a Colombia en el año 1899, el vehículo en cuestión fue un De Dion-Bouton de último modelo de color rojo. Poco a poco se fueron introduciendo nuevos modelos como el Orient, que fue el primer carro en andar por Bogotá en el año 1901, y el Cadillac, utilizado para la inauguración de una carretera en Boyacá en 1909. A partir de 1946 comenzaron a aparecer automóviles como el Jeep Willys, Land Rover, Dodge Dart y el icónico Renault 4. Este último automóvil paso a ser conocido como el “automóvil colombiano” y marcó un hito al ser el momento en el que las empresas automovilísticas entendieron las preferencias locales y comenzaron a ofertar carros para el entorno urbano y rural, adaptándose así a las condiciones geográficas del país.

Visto desde una perspectiva histórica, en 1920 comenzaron, formalmente, las importaciones de vehículos automotores a Colombia. Estos productos fueron importados, principalmente, desde los Estados Unidos y Europa. En esta aparecieron modelos pertenecientes a compañías como Chevrolet, Dodge, Chrysler, Fiat, Renault, Volkswagen y Mercedes Benz. Y en 1956 aconteció la fundación de la Empresa Colombiana de Automotores, que más adelante

pasaría a llamarse Colmotores. Dicho suceso fue de vital importancia para la industria automotriz colombiana, puesto que suponía el punto de partida del ensamblaje nacional. A partir de este momento, Colombia paso de ser un país importador a un fabricante de vehículos automovilísticos. Colmotores fue una filial de General Motors en Colombia que no solo impulsó la fabricación de automóviles en el país, sino que también fue una importante fuente de empleo (alrededor de 800 empleados directos). Colmotores se fortaleció en la década de los 60 y 70, habiendo adquirido la Chrysler cuando esta última salió del país, dando paso al dominio de Chevrolet en el mercado hasta la década del 2010. En paralelo, se desarrollaron ensambladoras como SOFASA (propiedad de Renault), que impulsaron la industria de fabricación local. La década de los 90 fue de profunda transformación en el mercado de los automóviles. En esta época fue cuando se llevó a cabo la apertura económica de Colombia y la reducción de los aranceles generales, lo cual levantó las barreras proteccionistas de la industria automotriz. La apertura cambió el panorama competitivo del sector. Antaño, los únicos competidores relevantes en la industria fueron Chevrolet, Renault y Mazda. Con las reformas de los 90 llegaron nuevos competidores como Daewoo, Hyundai, Nissan, Toyota, Mitsubishi, Honda, etc.

Lamentablemente, la introducción del automóvil se vio retardada por conflictos locales y problemas económicos y políticos en Colombia. La guerra de los mil días retrasó la incorporación del automóvil en la cotidianidad colombiana, e inclusive vio su reputación perjudicada por dicho conflicto. Por otro lado, los vehículos fueron considerados bienes de lujo en gran parte de su historia en el país, no fue sino hasta la década de los 70-80 que el carro paso a ser un bien necesario para los hogares colombianos. No obstante, y como señala la revista semana (2015), para comprar un Renault 4 en 1985, un hogar colombiano requería de un presupuesto equivalente a 65 salarios mínimos de la época. No fue sino hasta la apertura de los

90 que el mercado automovilístico tuvo una transformación que, entre otros, otorgó una mayor asequibilidad a los productos de la industria. La llegada de los nuevos competidores implicó una modernización de los productos locales para adaptarse a los nuevos agentes de la industria.

También, la apertura implicó el desarrollo de nuevos segmentos dentro del mercado, que antes se veía limitado a principalmente, sedanes, el desarrollo de nuevas y mejores fuentes de crédito para comprar los productos de la industria y la oportunidad de aumentar la exportación de productos de manufactura colombiana al resto del mundo. Estos cambios, junto con la generación de nuevos TLC (Tratados de Libre Comercio) y la participación de Colombia en grupos de integración económica como la Comunidad Andina facilitó tanto la importación como la exportación de productos automovilísticos y dotó de más agresividad al entorno del mercado automovilístico. Finalmente, vale la pena destacar que en la década del 2020 ocurrieron dos sucesos trascendentales. El primero fue la llegada de los vehículos eléctricos e híbridos, con lo cual la industria comenzó una transición hacia la sostenibilidad. El segundo, fue el cierre de Colmotores, compañía que cesó sus operaciones productivas en Colombia en 2024.

## **1.2 Importancia para el País o la Región**

Si bien también es respaldada por, la importancia de Colombia en el sector automotriz trasciende las limitaciones del volumen de ventas. Visto desde un enfoque macroeconómico, el mercado automotriz es de notoria importancia para la economía colombiana. Según comenta la revista semana (2015), el sector automotriz representa el 4,0% del PIB industrial, generando alrededor de 25.000 puestos de trabajo en 2015 y moviendo alrededor de 52 billones de pesos al año en peajes, mantenimiento, seguros, producción, venta, combustibles, etc. Según señaló un

informe de Sectorial (2024), en la actualidad, el mercado automotriz genera alrededor de 350.000 empleos directos e indirectos.

Por otro lado, las cifras del sector resaltan la importancia de Colombia en términos de oportunidad, rentabilidad y crecimiento. Un informe de *BBVA Research* (2025) indicó que, en 2024, se vendieron más de 201.000 automóviles en Colombia, la venta de vehículos tuvo un incremento alrededor del 40% y la comercialización de estos, en general, ha visto una recuperación después de la caída de la pandemia. Con esto, Colombia representa un destino atractivo para la industria automotriz, por sus expectativas favorables de crecimiento rentabilidad y los grandes incrementos en ventas que ha habido en el sector en los últimos meses.

En términos geográficos y logísticos Colombia también cuenta con atributos que colocan al país en una posición resaltable en la región. La cercanía con puertos claves y la presencia de múltiples ensambladoras de vehículos automovilísticos como Sofasa e Hino Motors proyecta al país como un importante centro de exportación dentro del cono sur de América. En relación con la afirmación previa, también vale la pena destacar la importancia de los TLC y comunidades de integración económica en las que participa Colombia, como lo son la Comunidad Andina, la Alianza del Pacífico, La Asociación Latinoamericana de Integración y, si bien no solo es un estado asociado, también participa de MERCOSUR, lo cual también pone al país en una posición estratégica en aras al comercio con la unión europea.

Otro factor diferenciador es el liderazgo de Colombia en la adopción de energías sustentables y la transición energética en general. Tal y como lo demostró *BBVA Research* en su reporte de la situación automotriz del país (2025), los vehículos híbridos no enchufables, enchufables y eléctricos representaron alrededor del 34% de las ventas de automóviles nuevos. Estas tendencias sostenibles representan una gran área de oportunidad para nuevos competidores

ofertantes de modelos eléctricos totales y parciales. Esto, junto a las sólidas regulaciones y el respeto por estándares y normas internacionales, hacen que Colombia sea un escenario atractivo para compañías e inversores del sector que quieran emprender en una de las economías del cono sur de América latina.

### 1.3 Productos o Servicios Ofrecidos

La oferta de productos y servicios en el sector automotriz colombiano ha venido pasando por grandes cambios frente a su estructura bajo el control de las marcas y ensambladoras (OEMs por sus siglas en inglés) pasando a un foco más diversamente tecnológico y centrándose en los segmentos de mayor retorno y valor agregado. El portafolio se compone de vehículos de pasajeros, vehículos comerciales y servicios de soporte posventa.

#### 1.3.1 Vehículos de Pasajeros

Conocido también como *Passenger Vehicles* (PV), son unidades vehiculares de al menos 4 ruedas destinadas al transporte de un número de pasajeros limitado (máximo 9 incluyendo el conductor) y con un peso usualmente inferior a las 3,5 toneladas (BMI, 2026). Algunos modelos que podemos encontrar en el mercado actual son:

- **Automóviles:** Compuesto por submodelos como *hatchbacks* y sedanes, dispuestos principalmente para la movilidad en ciudad y poniendo un foco en la eficiencia energética (MarketLine, 2025b).
- **SUVs (Sports Utility Vehicles):** Suelen ser vehículos que combinan características de uso urbano junto a capacidades de mayor rendimiento en otros terrenos rurales. Según BMI (2026) este ha sido el subsegmento de mayor crecimiento alcanzando una variación positiva del 33,4% frente al año anterior, así como una participación de

mercado en este segmento del 55,4% para el primer semestre del año 2025 (Sectorial, 2025).

### ***1.3.2 Vehículos Comerciales***

Se trata de vehículos de al menos 4 ruedas con un peso superior o inferior a 3,5 toneladas destinados a transportar mercancías o, por otro lado, destinados al transporte público masivo (BMI, 2026). Las clasificaciones evidenciadas en este segmento son:

- **Vehículos Comerciales Ligeros (LCV):** Aquellos utilizados para mercancías, o transporte público con más de 9 pasajeros con un peso inferior a las 3,5 toneladas. Ejemplos de estos son vanes o pickups, estas últimas con una participación de mercado de 6,8% (BMI, 2026; Sectorial, 2025).
- **Vehículos Comerciales Pesados (HT por sus siglas en inglés) y Buses:** Utilizados igualmente para el transporte de mercancías, o para el transporte público masivo con una capacidad de más de 9 pasajeros y un peso superior a las 3,5 toneladas (BMI, 2026). Esta categoría está fuertemente ligada al sector industrial del país.

### ***1.3.3 Movilidad Sostenible y Nuevas Tecnologías***

En los últimos años prácticamente todas las marcas han venido introduciendo nuevos mecanismos de propulsión alternativos a combustibles fósiles. Los más reconocidos actualmente se distribuyen entre vehículos híbridos y eléctricos (HEV, PHEV y BEV), estos ya conforman alrededor del 32,6% sobre el total comercializado (BMI, 2026; Sectorial, 2025). El crecimiento de estos vehículos se ve apoyado en los últimos meses por la entrada de vehículos cada vez más económicos provenientes de China con estas tecnologías aunado a las políticas gubernamentales que las apoyan (BMI, 2026).

### ***1.3.4 Servicios de Posventa y Garantía***

Por último, las marcas también se encargan de la operación posventa de vehículos, así como de mantenimiento técnico y suministro de repuestos. Esto incluye además la gestión fiscal y logística que garantizan el acceso a cadenas globales de importación, especialmente centrado en la fidelización y el soporte corporativo sostenido (Hermann et al., 2020; Sectorial, 2025).

## **1.4 Principales Competidores**

El mercado del sector automotriz se describe como “medianamente concentrado”, donde un grupo selecto de marcas globales domina la gran mayoría de las ventas y la estrategia industrial de ensamblaje (EMIS, 2025). El sector automotriz en Colombia se encuentra atravesando un proceso de reestructuración dado el cese de operaciones de la ensambladora de General Motors a finales de 2024. En la actualidad, la competencia se disputa principalmente entre 5 actores que consolidan cerca de un 70% de las nuevas matrículas en el país: Toyota, Renault, Kia, Chevrolet y Mazda (EMIS, 2025).

### ***1.4.1 Ranking y Participación de Mercado***

Para el cierre del último semestre del año 2025, se presencié un cambio significativo en sobre quien estaba a la cabeza de la competencia. Kia obtuvo los mejores resultados con una participación del 13,4%, quitándole a Renault el liderazgo por muy poco con una participación de 13,2% (BMI, 2026). Esta rivalidad entre empresas coreana y francesa es el eje central del mercado masivo, enfocada en la multilínea de SUVs y modelos de entrada (Hatchback, etc.).

### ***1.4.2 Perfil de los Líderes Estratégicos***

- **Kia y Hyundai:** Mediante estrategias agresivas de diseño renovados y precios competitivos han logrado recuperar y capitalizar una fracción importante del consumo automotor. En especial estas han logrado impactar en términos de innovación tecnológica con modelos eléctricos de última generación tales como el IONIQ (EMIS, 2025; MarketLine, 2025b).
- **Renault-Sofasa:** Después del cierre de la ensambladora de GM en Colombia, Renault permanece como la única ensambladora de vehículos de pasajeros en el país. Esto le proporciona una ventaja logística importante en temas arancelarios para exportación (EMIS, 2025).
- **Toyota:** Es la reina en ventas de SUVs y vehículos híbridos para el 2024, apoyándose en la gran reputación que le precede y su muy competitivo valor de reventa (EMIS, 2025; MarketLine, 2025a).
- **Chevrolet (General Motors):** Aunque tuvo que superar el cierre de su planta de ensamblaje, Chevrolet acarrea una fuerte presencia como importador puro, con mayor desempeño y relevancia en vehículos tipo pickups y vehículos familiares a través de su logística global (EMIS, 2025; Sectorial, 2025).

### ***1.4.3 Factores de Rivalidad***

La competencia en este mercado no está limitada al precio. De acuerdo con MarkeLine (2025b), las OEMs compiten en gran medida en al menos siete dimensiones: seguridad, confiabilidad, calidad del producto, eficiencia de combustible, servicios de posventa, opciones de financiamiento y adopción de nuevas tecnologías. Teniendo en cuenta que muchos de los modelos disponibles ofrecen atributos semejantes la fidelidad de marca y los planes de

financiación se convierten en diferenciales estratégicos que evitan la sustitución abrupta entre competidores (MarketLine, 2025).

## **1.5 Mercado Atendido**

El mercado atendido para las marcas se encuentre fuertemente concentrado en focos particulares del país. A nivel regional, Colombia es el quinto país de América Latina con mayor mercado automotriz representando cerca del 6,9% del valor total frente al mercado suramericano (EMIS, 2025; MarketLine, 2025b).

### ***1.5.1 Segmentación Geográfica***

La operación de las marcas de vehículos de venta masiva se encuentra mayoritariamente en centros urbanos de alta densidad poblacional y desarrollo logístico. La capital junto con municipios aledaños tales como Funza, y el departamento de Antioquia, constituyen al rededor del 38,5% de todos los vehículos matriculados en el país (Sectorial, 2025). Este comportamiento sucede entre otras cosas por la centralización de las flotas comerciales y el auge de servicios financieros en estas zonas, lo que facilita la compra de vehículos por parte de los hogares en estas.

### ***1.5.2 Valor y Volumen del Mercado***

En 2024 la demanda de vehículos alcanzó un total de 164.253 unidades. Esto es alrededor de 5,3 mil millones de dólares (MarketLine, 2025b). Sin embargo, las proyecciones de las marcas en el año 2025 fueron más ambiciosas, con la recuperación de la venta de 26,7% en el primer semestre del año. Se espera que el mercado escale hasta los 7,7 mil millones de dólares

para el año 2029, lo que implicaría un crecimiento de 45,3% (con respecto al año 2024) para el valor del sector (MarketLine, 2025b; Sectorial, 2025).

### ***1.5.3 Determinantes de la Demanda Atendida***

Hay una serie de factores que moldean el devenir de la demanda atendida, más allá de las preferencias del consumidor, contribuyen también variables macroeconómicas monitorizadas por las marcas para ajustar su oferta. La estabilización de la inflación en la segunda mitad del año 2025 junto a un descenso en las tasas de interés apoyó la comerciabilidad de activos gracias al mejoramiento de la capacidad de endeudamiento de los hogares (BBVA Research, 2025). A su vez, la demanda se desplazó hacia los vehículos utilitarios en donde los SUVs dejaron de ser productos de lujo, sino el estándar del mercado atendido, logrando satisfacer necesidades tales como adaptabilidad y seguridad percibida para el consumidor local (EMIS, 2025).

### ***1.5.4 Mercado de Exportación***

Por último, el mercado atendido se extiende por encima de las fronteras nacionales consolidando a Colombia como un foco de exportación regional. En 2024, los vehículos ensamblados en el país llegaron principalmente a México, Ecuador y Argentina. Renault-Sofasa es el principal actor exportando cerca del 50% de su producción anual a mercados de Latinoamérica y el Caribe. Por otro lado, gracias al Régimen de Ensamble de la Comunidad Andina (CAN), que otorga acceso libre de aranceles a sus países miembros logra una ventaja competitiva en términos de exportación. (EMIS, 2025; Padilla Ospina & Rivera Godoy, 2017; Sectorial, 2025).

## **1.6 Clientes o Usuarios**

En la industria automotriz en Colombia es importante diferenciar entre cliente y usuario, ya que no siempre son la misma persona. El cliente es quien compra o financia el vehículo, por lo que suele fijarse más en el precio, la marca y las facilidades de pago. Por otro lado, el usuario es quien usa el carro en el día a día, así que le importan más aspectos como la comodidad, el rendimiento, la seguridad y el consumo de gasolina. Aunque a veces el cliente y el usuario son la misma persona, como cuando alguien compra un carro para sí mismo, en otros casos como empresas, familias o servicios de transporte, quien paga no es quien lo usa, por lo que es importante tener en cuenta las necesidades de ambos.

Con base en las cifras del RUNT (2022), los principales clientes y usuarios de la industria automotriz en Colombia son personas naturales que poseen vehículos de uso particular, los cuales representan aproximadamente el 93% del parque automotor nacional. Esto evidencia que el sector está dominado por consumidores individuales que adquieren vehículos principalmente para cubrir necesidades de movilidad personal y familiar. Asimismo, se destaca la alta participación de las motocicletas, que constituyen entre el 60% y 63% del total de vehículos registrados, lo que refleja su relevancia como una opción accesible y eficiente en el país. Por otro lado, en menor proporción (alrededor del 6%), también participan empresas, entidades públicas y organizaciones que adquieren vehículos para actividades productivas, de transporte o de servicio. Aunque existe una diferencia entre cliente (quien compra) y usuario (quien usa), en el contexto colombiano estos roles suelen coincidir en la mayoría de los casos, especialmente en el segmento de uso particular (Registro Único Nacional de Tránsito, 2022).

Por otra parte, el informe de ChevyPlan permite entender mejor el perfil económico de estos consumidores, señalando que la compra de un vehículo está directamente relacionada con el nivel de ingresos y la capacidad de endeudamiento. En este sentido, se recomienda que el

gasto destinado al vehículo no supere el 30% de los ingresos mensuales, lo que implica que quienes tienen mayor probabilidad de acceder a la compra de un automóvil son personas pertenecientes a estratos medios y altos (principalmente 3, 4, 5 y 6), ya que cuentan con ingresos más estables y capacidad de asumir créditos o planes de financiación. Esto refuerza la idea de que, aunque el acceso a la movilidad es amplio, la adquisición de automóviles está condicionada por factores económicos que limitan su alcance en los sectores de menores ingresos (Chevrolet, 2025).

Además de los factores económicos, también es importante tener en cuenta características demográficas como la edad y el género de los propietarios de vehículos en Colombia. Con base en la noticia de Bohórquez en El Tiempo (2023), los usuarios de la industria automotriz en Colombia presentan características demográficas claras en términos de edad y género. En cuanto al género, se evidencia que el 64,18% de los vehículos pertenecen a hombres, mientras que el 35,82% son propiedad de mujeres, lo que muestra una mayor participación masculina, aunque con un crecimiento progresivo de la presencia femenina en el sector.

Respecto a la edad, la mayor concentración de propietarios se encuentra en adultos jóvenes y de mediana edad: el 29% de los vehículos pertenece a personas entre 31 y 40 años, seguido por el 23% entre 41 y 50 años. Por su parte, el 18% corresponde a personas entre 18 y 30 años, el 1% quienes tienen entre 51 y 60 años, el 11% entre 61 y 75 años, y solo el 1% a mayores de 75 años (Bohorquez, 2023).

Estos datos permiten concluir que el usuario típico del sector automotriz en Colombia es principalmente adulto, en edad productiva y mayoritariamente hombre, aunque con una participación femenina cada vez más relevante dentro del mercado.

## 1.7 Cifras Importantes

Los resultados evidenciados en los últimos años en la industria automotriz en Colombia son un vivo reflejo frente a la tensión de una demanda local en recuperación y una base industrial debilitada. Su aporte al valor agregado nacional y dinámicas de venta en el mercado de bienes duraderos permite definir la magnitud del sector.

### *1.7.1 Producto Interno Bruto (PIB) y Valor Industrial*

Aunque no ha de negarse la importancia estratégica que representó la fabricación local esta ha venido presentando un deterioro crítico. Según MarketLine (2025), la industria automotriz en Colombia en el sector de manufactura se encogió en un 3% en 2024 desplazándose a un valor de USD 3,2 mil millones (p.2). Este desempeño se explica debido a la ya mencionada disolución de la planta de fabricación de General Motors Colmotores ese mismo año, lo cual tuvo un impacto en el PIB de la fabricación dejándolo en una posición vulnerable (Sectorial, 2025). Un detalle crítico de este sector lo acarrea el segmento de motocicletas que representa un 86% del sector, lo que señala la reducción de capital destinado al ensamblaje de vehículos de pasajeros en el territorio nacional (MarketLine, 2025).

### *1.7.2 Empleo e indicadores Macroeconómicos*

A pesar de que el impacto en el empleo de carácter industrial ha sido negativo debido a los cierres de plantas, sigue siendo un sector generador de puestos de trabajo en las áreas de logística, servicios posventa y financieros. Lamentablemente, la rentabilidad y el precio final de los automóviles está ligado a la volatilidad cambiaria. En el primer semestre de 2025 “La TRM promedió \$4,172 (...) un 5,6% más alta que en el mismo periodo de 2024” (Sectorial, 2025, p. 16). La presión subsecuente de la tasa de cambio genera un encarecimiento en los costos de

importación de piezas y vehículos terminados, afectando la competencia de las marcas operantes en el país. Contrariamente, en lo que respecta a los segmentos de comercio y reparación de vehículos empleo a casi 4,2 millones de personas a diciembre del año 2024, impulsando la demanda de personal especializado en logística, servicios técnicos y atención al cliente en concesionarios y talleres (EMIS, 2025).

## **2. Entorno General**

### **2.1 Análisis PESTEL**

#### ***2.1.1 Factores políticos***

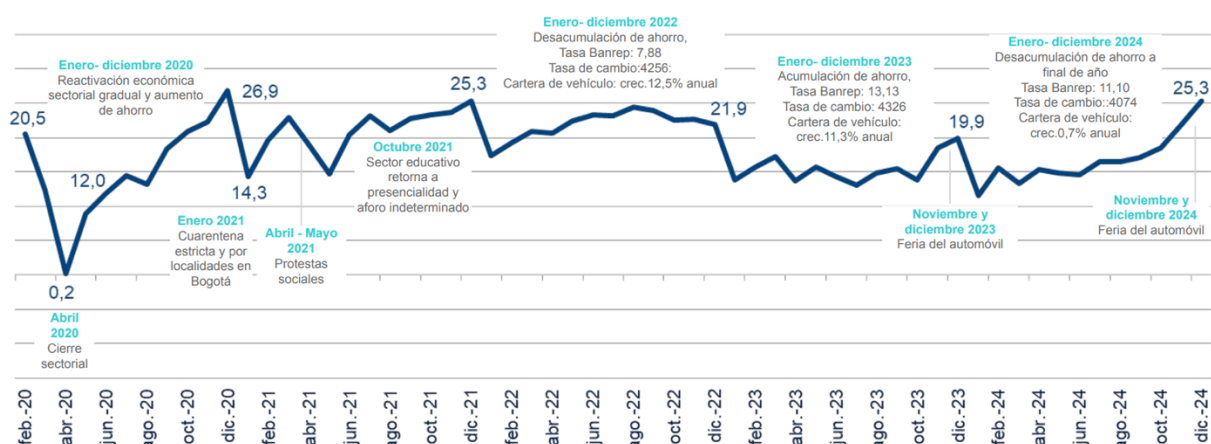
En Colombia, los factores políticos que influyen en la industria automotriz están relacionados principalmente con las decisiones y regulaciones del Estado. En este sentido, los tratados de libre comercio han tenido un papel clave, ya que han facilitado la importación de vehículos desde países como Estados Unidos, México, Corea del Sur y miembros de la Unión Europea, permitiendo una mayor oferta en el mercado nacional. Asimismo, aspectos como los aranceles, impuestos y normativas vigentes inciden directamente en el precio de los vehículos y en el comportamiento del sector.

Por otro lado, el Estado también interviene mediante políticas e iniciativas orientadas a promover la inversión y fortalecer el desarrollo del sector automotriz. A esto se suma la inversión pública en infraestructura vial, ya que el mejoramiento y expansión de las carreteras influye en la movilidad, la eficiencia del transporte y la demanda de vehículos, convirtiéndose en un factor importante para el crecimiento de esta industria en el país (Hernández, 2014).

## 2.1.2 Factores económicos

**Figura 1**

*Ventas de Vehículos 2020-2024: Una visión desde algunos hitos y factores económicos*



*Nota.* Tomado de *Situación Automotriz Colombia*, por BBVA Research (2025, p. 11).

En la **Figura 1**, se puede ver más claramente cómo los factores económicos afectan las ventas de vehículos en Colombia en distintos momentos. Por ejemplo, en abril de 2020 las ventas cayeron a aproximadamente 0,2 mil unidades, debido al cierre económico por la pandemia. Luego, hacia finales de 2020, con la reactivación y el aumento del ahorro, las ventas se recuperaron hasta cerca de 26,9 mil unidades.

En 2021, eventos como la cuarentena y las protestas sociales también generaron caídas, mostrando cómo la economía influye directamente en el sector. Para 2022, aunque hubo crecimiento en la cartera de crédito de vehículos (alrededor del 12,5% anual), las ventas se mantuvieron relativamente estables, cerrando cerca de 21,9 mil unidades, afectadas por factores como tasas de interés y tipo de cambio.

En 2023, con tasas de interés más altas (alrededor de 13,13%), las ventas bajaron a cerca de 19,9 mil unidades, lo que refleja que el crédito se volvió más costoso. Finalmente, en 2024,

con una leve reducción en las tasas (alrededor de 11,10%) y eventos como la feria del automóvil, las ventas volvieron a subir hasta aproximadamente 25,3 mil unidades.

En general, estos datos muestran que factores como las tasas de interés, el ahorro, el acceso al crédito y la situación económica del país influyen directamente en el comportamiento de las ventas de vehículos.

En este mismo sentido, los datos más recientes de 2026 pueden entenderse a partir del contexto económico previo a las decisiones del Banco de la República. El crecimiento del 53,4% en marzo y del 47,8% en el primer trimestre coincide con un periodo en el que las condiciones de financiamiento venían siendo más favorables, debido a la reducción de tasas en años anteriores, lo que facilitó el acceso al crédito y estimuló la compra de vehículos. Es decir, antes del reciente aumento de tasas, el sector automotriz ya venía mostrando una fuerte recuperación impulsada por una mayor capacidad de endeudamiento de los consumidores (Fenalco & ANDI, 2026b).

A esto se suma el incremento del salario mínimo en 2026, que también influyó en el aumento de la demanda, ya que mejora el ingreso disponible de los hogares y su capacidad de compra, especialmente en segmentos medios. Por esta razón, el crecimiento en las ventas, incluyendo el aumento de vehículos eléctricos, híbridos y segmentos como camionetas y comerciales, refleja no solo un cambio en las preferencias, sino también un momento de mayor dinamismo económico. Sin embargo, el reciente aumento en las tasas de interés podría generar un efecto contrario en los próximos meses, al encarecer el crédito y moderar el ritmo de crecimiento del sector.

### ***2.1.3 Factores Sociales***

El informe de BBVA Research (2025) muestra que la distribución del mercado automotriz en Colombia ha venido cambiando en los últimos años. Aunque las grandes ciudades

siguen siendo importantes en la venta de vehículos, cada vez se ve más crecimiento en ciudades intermedias, lo que indica que la demanda ya no está concentrada solo en los principales centros urbanos. Este comportamiento se puede explicar por mejores condiciones económicas en distintas regiones, mayor acceso a financiamiento y una oferta más amplia de vehículos fuera de las grandes capitales. Como resultado, el mercado se vuelve más equilibrado y menos dependiente de ciudades como Bogotá o Medellín. Además, también se notan diferencias en lo que las personas compran según la zona: en las ciudades grandes hay más interés por vehículos con tecnologías más avanzadas, mientras que en ciudades intermedias predominan opciones más económicas y prácticas (BBVA Research, 2025).

Por otro lado, el vehículo continúa teniendo un fuerte componente simbólico dentro de la sociedad, al ser percibido como un signo de estatus, progreso y estabilidad económica. Esta percepción influye directamente en la intención de compra, especialmente en contextos donde el crecimiento personal y la calidad de vida son aspiraciones importantes. En este mismo sentido, muchas familias ven el automóvil como un elemento que mejora su bienestar, al ofrecer mayor comodidad, seguridad y facilidad en los desplazamientos diarios.

Finalmente, también se observa una mayor disposición al consumo de bienes duraderos como los vehículos, lo que está relacionado con una percepción más positiva sobre la estabilidad de los hogares y su capacidad de compra (Tait, 2025).

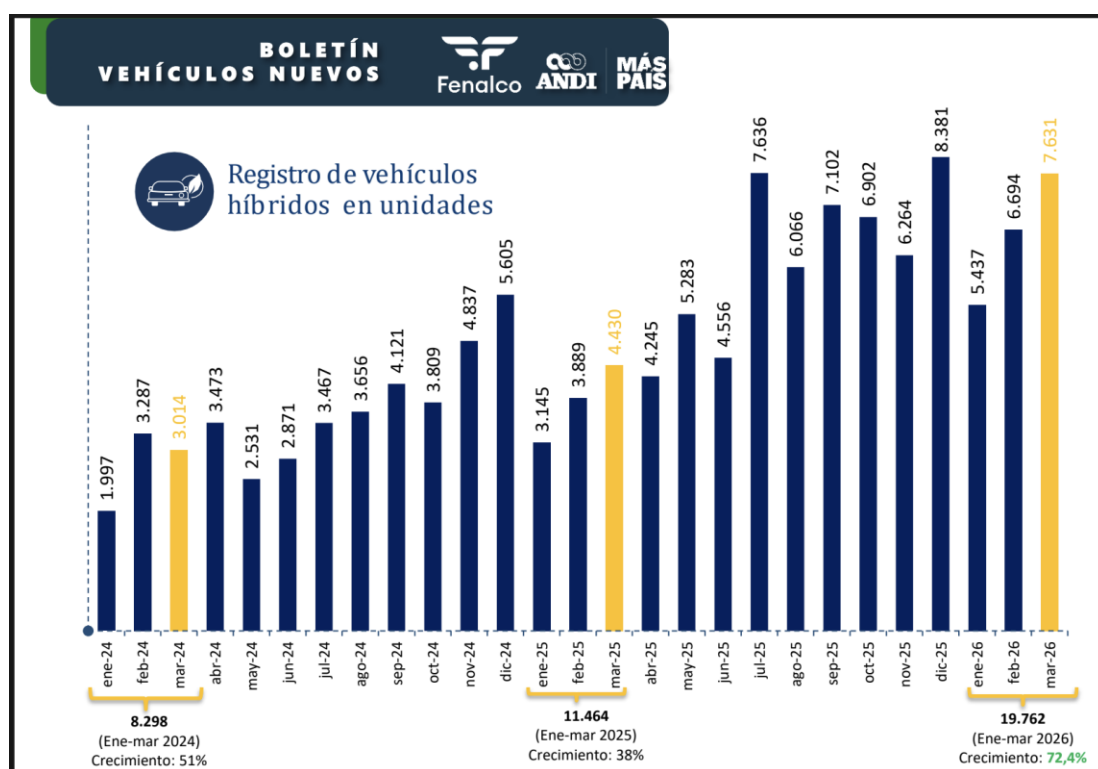
#### ***2.1.4 Factores Tecnológicos***

Los factores tecnológicos del sector automotriz en Colombia muestran que el mercado está cambiando bastante, sobre todo por la entrada de nuevas tecnologías como los vehículos híbridos y eléctricos. Según las cifras de Fenalco y ANDI, los vehículos híbridos han tenido un crecimiento constante en los últimos meses, lo que indica que cada vez son más comunes en el

país. Esto se puede relacionar con que hay más oferta, mejores opciones en el mercado y también mayor conocimiento por parte de las personas sobre este tipo de tecnología (Fenalco & ANDI, 2026b).

**Figura 2**

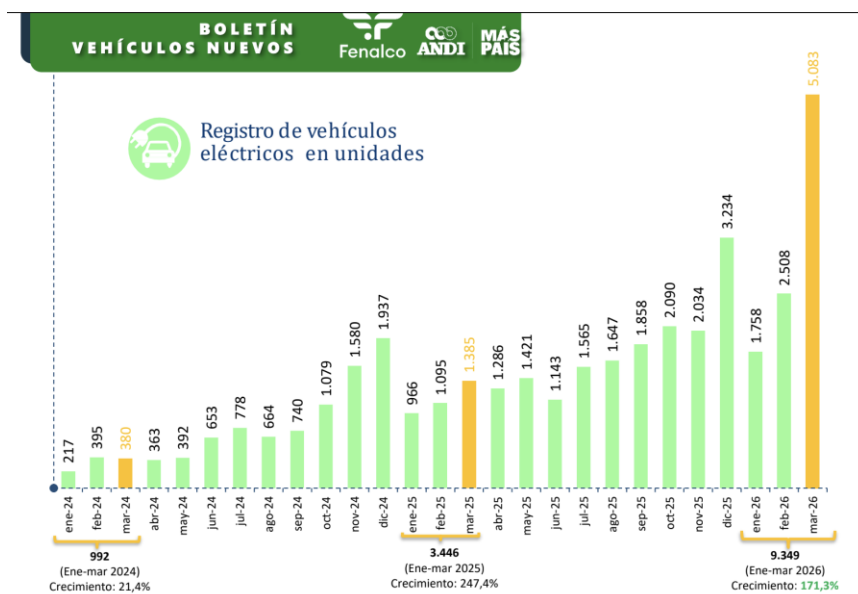
*Registro de Vehículos Híbridos en Unidades*



*Nota.* Tomado de *Boletín de Vehículos Nuevos*, por Fenalco & ANDI (2026a, p. 16).

**Figura 3**

*Registro de vehículos eléctricos en unidades*



Nota. Tomado de *Boletín de Vehículos Nuevos*, por Fenalco & ANDI (2026a, p. 15).

En el caso de los vehículos eléctricos, el crecimiento es todavía más fuerte. La **Figura 2** y **Figura 3** muestran aumentos bastante altos, especialmente en comparación con los híbridos, lo que deja ver que esta tecnología está avanzando rápido en Colombia. Esto no solo tiene que ver con la innovación en los carros como tal, sino también con otros aspectos como el desarrollo de infraestructura de carga y mejoras en el rendimiento de estos vehículos, lo que hace que más personas los consideren como una opción real.

Además, todo esto refleja que el sector automotriz está pasando por un proceso de cambio hacia tecnologías más modernas. Ya no se trata solo de vender carros tradicionales, sino de adaptarse a nuevas tendencias que vienen a nivel global. Esto obliga a las empresas a actualizarse y también influye en lo que buscan los consumidores, que ahora tienen más en cuenta la tecnología y la eficiencia.

### 2.1.5 Factores ambientales

Los factores ambientales en el sector automotriz en Colombia están fuertemente influenciados por la necesidad de reducir el impacto de los vehículos sobre el medio ambiente,

especialmente en términos de emisiones contaminantes. Actualmente, existen regulaciones que establecen límites máximos de gases que pueden emitir los vehículos, lo que obliga a las empresas a desarrollar tecnologías más limpias. Por ejemplo, normativas como la Resolución 910 de 2008 fijan los niveles permitidos de emisiones para proteger la salud y el medio ambiente (Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, 2008). Esto muestra que el cuidado ambiental se ha convertido en un factor clave que condiciona la producción y comercialización de vehículos en el país.

Además, otro punto importante es la contaminación del aire en las ciudades. En varios lugares del país, especialmente en las grandes ciudades, los niveles de contaminación son altos, lo que ha generado más presión para cambiar la forma en que funcionan los vehículos. Por eso, tanto el gobierno como las empresas han empezado a impulsar el uso de tecnologías más limpias, como los carros eléctricos e híbridos. Esto demuestra que los problemas ambientales no solo afectan al entorno, sino que también influyen directamente en las decisiones del sector automotriz.

Por otro lado, las regulaciones ambientales también han impulsado la adopción de estándares internacionales más exigentes, como las normas Euro, que buscan reducir la cantidad de contaminantes emitidos por los vehículos. En Colombia, la implementación de estándares como Euro VI demuestra que el país está alineándose con tendencias globales de sostenibilidad, obligando a los fabricantes a innovar y mejorar la eficiencia de sus motores. Esto convierte a la regulación ambiental en un motor de cambio tecnológico dentro del sector (Gutiérrez, 2025).

### ***2.1.6 Factores legales***

Los factores legales en el sector automotriz en Colombia están bastante marcados por la regulación del Estado, sobre todo en temas de compra, venta y uso de vehículos. Según Germán

Lozano Villegas (2024), especialista en derecho administrativo uno de los aspectos más importantes es el uso de los Acuerdos Marco de Precios, que básicamente obligan a las entidades públicas a comprar vehículos bajo unas condiciones ya establecidas y a través de un catálogo oficial cuando este existe. Esto hace que el proceso sea más organizado y transparente, pero también más regulado, porque no se puede comprar de cualquier forma sino siguiendo unos lineamientos específicos (Lozano, 2024).

Por otro lado, el sector automotriz también está muy controlado por diferentes normas que regulan tanto la seguridad como el funcionamiento de los vehículos. Por ejemplo, existen leyes que regulan la seguridad vial y sistemas como el RUNT, donde deben registrarse todos los vehículos. Esto muestra que no es un mercado libre totalmente, sino que está bastante supervisado por el Estado para garantizar control y seguridad en todo el sistema.

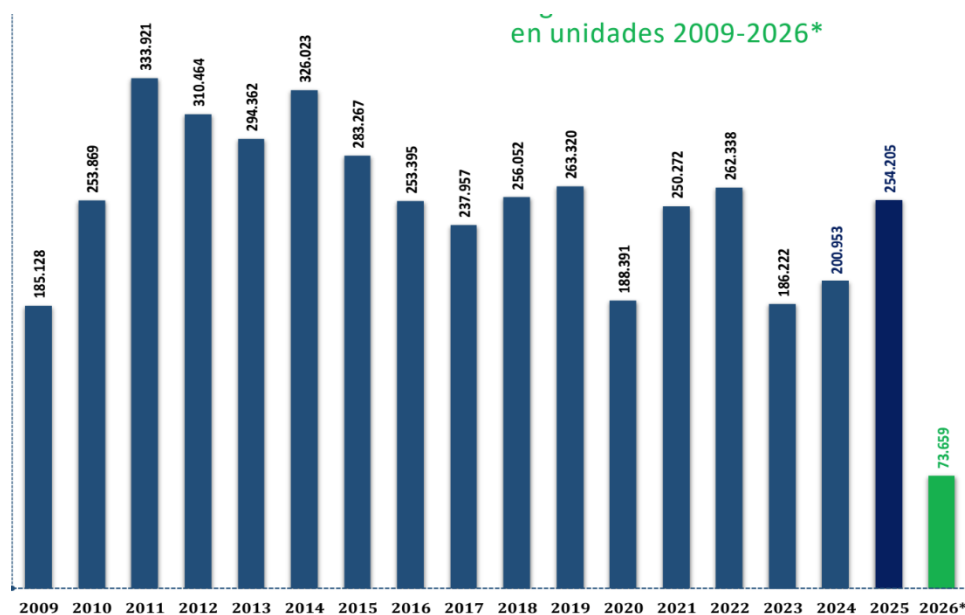
Además, otro aspecto importante es la regulación del uso de los vehículos en las principales ciudades del país. Medidas como el pico y placa en ciudades como Bogotá, Medellín o Cali influyen directamente en la forma en que las personas usan sus vehículos, ya que restringen la circulación dependiendo del día o la placa. Esto no solo busca mejorar la movilidad y reducir la congestión, sino que también termina influyendo en la decisión de compra de las personas, ya que algunas incluso consideran estas restricciones antes de adquirir un vehículo.

## **2.2 Turbulencia del Entorno**

### ***2.2.1 Dinamismo / Estancamiento***

#### **Figura 4**

*Registro histórico de vehículos en unidades 2009-2026*



Nota. Tomado de *Boletín de Vehículos Nuevos*, por Fenalco & ANDI (2026a, p. 4).

El sector automotriz en Colombia presenta un comportamiento altamente dinámico, evidenciado por las constantes fluctuaciones en el número de vehículos registrados entre 2009 y 2025 como se puede ver en la **Figura 4**, con periodos de crecimiento significativo seguidos de caídas importantes. Este patrón refleja una alta sensibilidad a factores externos como las condiciones macroeconómicas, las tasas de interés, la inflación y choques globales como la pandemia de 2020. Asimismo, la rápida recuperación en algunos años confirma la capacidad de adaptación del sector, pero también su carácter cíclico e inestable. En este sentido, no se trata de un sector estancado, sino de uno con un elevado nivel de turbulencia, donde los cambios en la demanda y en el entorno económico generan variaciones frecuentes en su desempeño. Cabe resaltar que el dato de 2026 corresponde únicamente al primer trimestre, por lo que no es directamente comparable con los años anteriores, aunque sugiere una posible continuidad en la dinámica de recuperación observada en 2025.

## 2.2.2 Incertidumbre

**Figura 5**

*Tasa de Política Monetaria*

| Serie ▲    | Tasa de política monetaria |
|------------|----------------------------|
| Fecha ▼    |                            |
| 31/03/2026 | 10,25                      |
| 28/02/2026 | 10,25                      |
| 31/01/2026 | 9,25                       |
| 31/12/2025 | 9,25                       |
| 30/11/2025 | 9,25                       |
| 31/10/2025 | 9,25                       |
| 30/09/2025 | 9,25                       |
| 31/08/2025 | 9,25                       |
| 31/07/2025 | 9,25                       |
| 30/06/2025 | 9,25                       |
| 31/05/2025 | 9,25                       |
| 30/04/2025 | 9,50                       |
| 31/03/2025 | 9,50                       |
| 28/02/2025 | 9,50                       |
| 31/01/2025 | 9,50                       |
| 31/12/2024 | 9,50                       |
| 30/11/2024 | 9,75                       |
| 31/10/2024 | 10,25                      |
| 30/09/2024 | 10,75                      |
| 31/08/2024 | 10,75                      |
| 31/07/2024 | 11,25                      |
| 30/06/2024 | 11,75                      |
| 31/05/2024 | 11,75                      |
| 30/04/2024 | 12,25                      |

*Nota.* Tomado de *Tasas de Interés de Política Monetaria*, por Banco de la República (2026a)

El sector automotriz en Colombia también se caracteriza por un alto nivel de incertidumbre, debido a la dificultad para prever su comportamiento futuro. Esta incertidumbre está asociada a factores como la volatilidad de las tasas de interés como se puede ver en la **Figura 5**, la inflación, la tasa de cambio y las condiciones de acceso al crédito, los cuales afectan directamente la capacidad de compra de los consumidores. Adicionalmente, la transición hacia nuevas tecnologías, como los vehículos eléctricos, y los posibles cambios en la regulación generan dudas sobre la evolución del mercado en el mediano y largo plazo.

A esto se suma la proximidad de las elecciones presidenciales en Colombia, las cuales pueden influir en las expectativas económicas, las políticas públicas y la confianza de inversionistas y consumidores. Dependiendo del enfoque del nuevo gobierno, podrían presentarse cambios en temas como impuestos, incentivos al sector automotriz o regulaciones ambientales, lo que incrementa la incertidumbre sobre el rumbo del mercado. En este contexto,

las empresas del sector deben tomar decisiones estratégicas sin tener total claridad sobre el comportamiento de la demanda, lo que incrementa el riesgo y la complejidad en la planificación.

### ***2.2.3 Complejidad***

El sector automotriz en Colombia presenta un alto nivel de complejidad, ya que su comportamiento depende de muchos factores que actúan al mismo tiempo y están relacionados entre sí. Por un lado, influyen variables económicas como la inflación, la tasa de cambio y las tasas de interés, que afectan directamente la capacidad de compra de los consumidores. Por otro, el sector está atravesando cambios tecnológicos importantes, como la transición hacia vehículos eléctricos e híbridos, lo que implica nuevas inversiones y adaptación por parte de las empresas (Fenalco & ANDI, 2026b). A esto se suman las regulaciones del gobierno, los incentivos al sector, las condiciones de importación y la entrada de nuevas marcas al mercado como Tesla que recientemente logró posicionar el modelo Model Y como el carro más vendido en marzo de 2026, según reportes de El Tiempo (Ayala, 2026). Todo esto hace que las decisiones dentro del sector no sean simples, ya que no se puede analizar un solo factor de forma aislada, sino que es necesario entender cómo todos estos elementos se combinan y afectan el comportamiento del mercado.

### ***2.2.4 Análisis final***

A partir del análisis de dinamismo, incertidumbre y complejidad, se puede concluir que el sector automotriz en Colombia presenta un alto nivel de turbulencia. Por un lado, se evidencia un comportamiento dinámico, con variaciones constantes en las ventas a lo largo del tiempo, lo que refleja que el sector no sigue una tendencia estable. Por otro lado, existe un alto grado de incertidumbre, especialmente por factores regulatorios, económicos y políticos, como posibles cambios en políticas públicas y el contexto de elecciones, que afectan las expectativas del

mercado. Además, la complejidad del sector, dada la interacción de múltiples variables como la inflación, la tasa de cambio y la tecnología hace que el entorno sea difícil de analizar y predecir. En conjunto, estos elementos muestran que el sector opera en un entorno inestable y cambiante, donde las empresas deben adaptarse constantemente para poder mantenerse competitivas.

### **3. Entorno Específico**

#### **3.1 Ford**

Ford Motor Company es una empresa estadounidense fundada en 1903, reconocida como uno de los fabricantes tradicionales más importantes de la industria automotriz a nivel global. Su modelo de negocio se ha basado históricamente en la producción y comercialización de vehículos de combustión interna, especialmente en segmentos como camionetas y vehículos utilitarios. En los últimos años, la compañía ha iniciado un proceso de transformación enfocado en la electrificación, la digitalización y la optimización de sus operaciones para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado (AD HOC NEWS, 2026).

Ford enfrenta un entorno altamente competitivo, ya que no solo compite con fabricantes tradicionales como Toyota, Chevrolet y Renault en segmentos masivos, sino también con nuevos actores tecnológicos como Tesla en el mercado de vehículos eléctricos. Esta situación la obliga a invertir constantemente en innovación y desarrollo tecnológico, lo que implica mayores costos y riesgos. Además, factores como el aumento en los costos de producción, las regulaciones ambientales más exigentes y los cambios en las preferencias de los consumidores hacen que su posición en el mercado sea cada vez más desafiante. En cuanto a su portafolio, Ford se ha destacado por modelos como la serie F-150, uno de los vehículos más vendidos a nivel global,

así como por sus SUVs y camionetas. Sin embargo, para adaptarse a las nuevas tendencias, la empresa también ha comenzado a impulsar modelos eléctricos como el Mustang Mach-E y la F-150 Lightning (aunque todavía no han llegado a Colombia), con el objetivo de competir en el segmento de movilidad sostenible (Prieto, 2026).

### **3.2 Toyota**

Toyota es una empresa japonesa fundada en 1937 y reconocida como una de las compañías automotrices más grandes y sólidas a nivel mundial. Se ha caracterizado por su enfoque en la calidad, la eficiencia y la durabilidad de sus vehículos, lo que le ha permitido posicionarse fuertemente en distintos mercados, incluido Colombia. Además, ha sido pionera en el desarrollo de tecnologías híbridas, lo que le da una ventaja en el contexto actual de transición hacia energías más limpias. En cuanto a su portafolio, Toyota ha logrado posicionar varios de sus modelos como referentes, especialmente en segmentos como camionetas y vehículos familiares, destacándose modelos como la Hilux, el Corolla y la Fortuner por su desempeño, confiabilidad y valor en el tiempo (Torres, 2026).

En el mercado colombiano, Toyota se destaca por su fuerte posicionamiento frente a otras marcas, especialmente por la confianza que genera en los consumidores. Según información reciente, la marca lidera rankings relacionados con el valor de reventa de sus vehículos, lo que refleja su reputación en términos de calidad y durabilidad. Esto le permite competir con ventaja frente a otras marcas, ya que los consumidores perciben sus vehículos como una inversión más segura a largo plazo. Además, Toyota proyecta un crecimiento en sus ventas para 2026, lo que indica una estrategia sólida en el mercado local (Sánchez, 2025).

### **3.3 Chevrolet**

Chevrolet es una marca de origen estadounidense que ha tenido una presencia histórica en Colombia, especialmente desde su consolidación a través de Colmotores en 1981. A lo largo del tiempo, se ha posicionado como una de las marcas más reconocidas en el país, con una fuerte participación en el mercado y una amplia red de distribución. Sin embargo, en los últimos años ha enfrentado cambios importantes en su desempeño, con variaciones en sus niveles de ventas y participación en el mercado (Restrepo, 2023).

En el entorno competitivo, Chevrolet ha sido tradicionalmente uno de los líderes del mercado colombiano, compitiendo directamente con marcas como Renault, Toyota y Kia. No obstante, desde 2018 ha enfrentado una disminución en su participación, lo que refleja una mayor presión competitiva y cambios en las preferencias de los consumidores. La entrada de nuevas marcas y el fortalecimiento de competidores han obligado a Chevrolet a replantear su estrategia para mantenerse relevante en el mercado (Ospina, 2024).

Chevrolet ha destacado en Colombia por su portafolio de vehículos accesibles y versátiles, especialmente en segmentos como automóviles compactos y camionetas. Modelos como el Chevrolet Onix, el Spark y algunas de sus camionetas han sido opciones populares entre los consumidores. En particular, las camionetas de la marca han ganado reconocimiento por su funcionalidad y relación costo-beneficio, siendo una opción atractiva para diferentes tipos de usuarios (Renting Colombia, 2023).

### **3.4 Renault**

Renault es una empresa de origen francés con una presencia histórica muy fuerte en Colombia, especialmente a través de Renault-Sofasa, que ha sido clave en el desarrollo de la industria automotriz del país durante más de 50 años. A lo largo de este tiempo, la compañía ha consolidado una importante red de producción, distribución y comercialización, lo que le ha permitido posicionarse como una de las marcas más representativas en el mercado colombiano. Además, Renault ha jugado un papel relevante en la generación de empleo y en el fortalecimiento del sector industrial del país (Renault, 2026).

En el entorno competitivo, Renault se ha mantenido como uno de los líderes del sector, con participaciones destacadas en ventas frente a otras marcas. Su posicionamiento se basa en ofrecer vehículos accesibles, adaptados a las necesidades del consumidor colombiano y con una buena relación costo-beneficio, lo que le permite competir directamente con marcas como Chevrolet, Kia y Toyota. Sin embargo, al igual que otras empresas del sector, enfrenta retos importantes debido al aumento de la competencia, los cambios en las preferencias de los consumidores y la transición hacia nuevas tecnologías (Autos de Primera, 2025a).

### **3.5 Mazda**

Mazda es una empresa automotriz de origen japonés que se ha caracterizado por su enfoque en la innovación, el diseño y la experiencia de conducción. A lo largo de su historia, la marca ha buscado diferenciarse no solo por sus vehículos, sino también por su filosofía centrada en el usuario y en la conexión entre el conductor y el automóvil. Además, Mazda ha desarrollado estrategias orientadas a la sostenibilidad y la reducción del impacto ambiental, lo que refleja su interés por adaptarse a las nuevas exigencias del mercado (Mazda, 2026).

En el entorno competitivo, Mazda se posiciona como una marca que compete principalmente en segmentos de gama media, destacándose por su diseño, tecnología y calidad percibida. A diferencia de otras marcas que compiten principalmente por precio, ha buscado diferenciarse ofreciendo una propuesta más enfocada en la experiencia y el valor agregado, lo que le permite competir con marcas como Toyota, Kia y Nissan. Sin embargo, enfrenta el reto de mantenerse relevante en un mercado donde los consumidores valoran cada vez más el precio y la eficiencia. En este contexto, Mazda ha logrado posicionar varios de sus modelos gracias a su diseño y desempeño; un ejemplo reciente es el Mazda EZ-6, que ha sido reconocido por su diseño, reforzando su estrategia de diferenciación basada en la estética y la innovación, y fortaleciendo su imagen frente a consumidores que buscan opciones distintas dentro del sector automotriz (La Nota Económica, 2026).

### **3.6 Nissan**

Nissan es una empresa automotriz de origen japonés que ha logrado consolidarse como una de las marcas más importantes a nivel global. A lo largo de su historia, se ha caracterizado por su enfoque en innovación, tecnología y accesibilidad, lo que le ha permitido posicionarse en distintos mercados, incluido Colombia. La marca ha buscado ofrecer vehículos confiables y funcionales, adaptándose a las necesidades de diferentes tipos de consumidores (Nissan, 2026).

En el mercado colombiano, Nissan ha mostrado un desempeño positivo, evidenciado en el crecimiento de sus ventas en periodos recientes, lo que refleja una buena adaptación a las condiciones del mercado. Esto le permite competir directamente con marcas como Toyota, Kia, Mazda y Chevrolet. Sin embargo, al igual que otras empresas del sector, enfrenta retos

relacionados con la alta competencia, los cambios en la demanda y la necesidad de adaptarse a nuevas tecnologías, especialmente en un entorno cada vez más dinámico (Rodríguez, 2025).

Nissan ha logrado posicionar varios de sus modelos en el mercado, especialmente en el segmento de camionetas, que ha tenido una alta demanda en Colombia. Modelos como la Nissan Frontier y otras camionetas de la marca han sido reconocidos por su versatilidad, desempeño y utilidad tanto para uso personal como laboral. Este tipo de vehículos ha sido clave para fortalecer su presencia en el mercado y responder a las necesidades de los consumidores (Segundazo, 2025).

### **3.7 KIA**

Kia es una empresa automotriz de origen surcoreano que ha logrado posicionarse como una de las marcas más importantes a nivel global. A lo largo de su historia, ha evolucionado significativamente, pasando de ser un fabricante enfocado en vehículos económicos a consolidarse como una marca reconocida por su innovación, diseño y calidad. Esta transformación le ha permitido fortalecer su presencia en diferentes mercados, incluido Colombia (KIA, 2026).

En el mercado colombiano, Kia ha logrado consolidarse como uno de los líderes del sector automotriz, destacándose por su crecimiento en ventas y su fuerte posicionamiento frente a otras marcas. Su estrategia se ha basado en ofrecer vehículos con buen diseño, tecnología y una relación costo-beneficio atractiva, lo que le ha permitido competir directamente con marcas como Renault, Chevrolet y Toyota. Además, su desempeño reciente refleja una alta aceptación por parte de los consumidores, lo que le ha permitido alcanzar cifras récord de ventas en el país (Vargas, 2026).

Kia ha logrado posicionar varios de sus modelos en el mercado colombiano, especialmente en segmentos de vehículos compactos, SUVs y familiares. Modelos como el Kia Picanto, el Kia Sportage y otros vehículos de la marca han sido ampliamente reconocidos por su diseño, funcionalidad y accesibilidad. Estos modelos han sido clave para su crecimiento en ventas y para consolidar su presencia en el mercado (Distrikia, 2026).

#### 4. Análisis del Hacinamiento

Posterior al análisis de los factores externos que impactan dentro del sector automotriz se procede con la realización de la primera prueba para llevar a cabo el análisis estructural del sector estratégico (o entorno específico) delimitado. La primera prueba hace parte del análisis de hacinamiento general del sector llamado *Hacinamiento Cuantitativo*. Este busca evaluar por medio de un indicador cuantitativo de alta relevancia en el sector la asimetría financiera usualmente de la tasa de rentabilidad que, como consecuencia, establezcan “una percepción, más no (...) un diagnóstico” (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, 2008, p. 29) del grado de similitud entre las estrategias y actividades que desarrollan los diferentes actores dentro del sector económico elegido.

Cabe aclarar que primero se completaron las etapas iniciales del análisis de hacinamiento general en las secciones anteriores. Estas fueron la **Recopilación de información del sector económico** y la **Definición del sector estratégico**, esta última busca identificar un grupo selecto de competidores dentro del sector económico que comparten actividades productivas y estrategias de mercado homogéneas (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, 2008, p. 33).

La tercera etapa en la que nos encontramos llamada **Realización del análisis** integra la prueba de hacinamiento cuantitativo. Con tal de implementarla para el sector automotriz colombiana y más específicamente para el sector estratégico (entorno específico) se deben seguir 5 pasos los cuales se mostrarán a continuación:

#### **4.1 Indicador Cuantitativo de Comparación**

En primer lugar, se debe seleccionar un indicador financiero de alta relevancia que “sirva de elemento de comparación en el sector estratégico. El estudio debe permitir medir el comportamiento de la asimetría en el tiempo, y para ello se utiliza información financiera de los últimos cinco años como mínimo” (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, 2008, p. 44).

Para este estudio se seleccionó el margen EBITDA, este es un indicador porcentual financiero que evalúa “la capacidad de la empresa para generar efectivo por cada peso de ventas” (Tapia, 2017, p. 3). Este se calcula dividiendo el EBITDA (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) sobre el total de ingresos operacionales (Gaviria Orozco et al., 2010, p. 10). Se escogió porque es un indicador que permite comparar la generación de valor operativa frente a competidores de distintos tamaños.

En el caso particular del sector estratégico seleccionado dentro del sector automotriz colombiano se utilizó la plataforma de datos empresariales EMISNext propiedad de ISI Markets (2026) para obtener los estados financieros de las diferentes empresas dentro del entorno específico para el periodo 2019 – 2024 y posteriormente se plasmó en una matriz el cálculo del margen EBITDA a través del total de ingresos operativas sobre el EBITDA por cada año y empresa seleccionados. Los resultados se ven en la **Figura 6** de forma porcentual.

**Figura 6***Margen EBITDA del Sector Estratégico (2019-2024)*

| MARGEN EBITDA |        |        |        |        |        |       |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| EMPRESA       | 2024   | 2023   | 2022   | 2021   | 2020   | 2019  |
| Ford          | 1.16%  | 8.44%  | 11.59% | 18.47% | 4.96%  | 6.20% |
| Toyota        | 13.25% | 8.01%  | 6.60%  | 8.59%  | 7.07%  | 5.36% |
| Chevrolet     | 8.66%  | -7.22% | 6.93%  | 2.08%  | -0.44% | 5.21% |
| Nissan        | 8.51%  | 7.37%  | 12.57% | 12.83% | 4.40%  | 5.71% |
| Kia           | 7.82%  | 8.93%  | 12.45% | 3.68%  | 4.51%  | 6.04% |
| Mazda         | 6.21%  | 7.00%  | 4.87%  | 4.85%  | 4.93%  | 4.90% |
| Renault       | 0.65%  | 1.13%  | 9.168% | 5.45%  | 0.20%  | 4.45% |

*Nota.* Elaboración propia, con base en datos obtenidos de EMISNext (2026).

Para el margen EBITDA del período evaluado (**Figura 6**) se evidenció una fluctuación importante en casi todos los competidores excepto Mazda. Los porcentajes negativos de Chevrolet en 2020 y 2023 apoyaron la decisión de General Motors de cerrar su ensambladora en 2024 dada la pérdida operativa que venían acarreando. En otra instancia, los datos reflejan claramente un impacto negativo generalizado en el indicador durante el año 2020, auge de la pandemia; sin embargo, hubo dos excepciones siendo Toyota y Mazda aparentemente potenciadas o inafectadas durante ese año.

## 4.2 Cálculos Estadísticos

Siguiendo con el procedimiento, Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez (2008) indican calcular algunas medidas de posición relativa, de tendencia central y de distribución. Estas son el tercer cuartil (Q3), la media, la mediana (Q2), la desviación estándar y el coeficiente de variación para cada año evaluado del sector estratégico (pp. 45, 49). Sin embargo Rivera Rodríguez (2026b) —mismo coautor de la fuente anterior— hace unas nuevas recomendaciones

simplificando el análisis por lo que solo se realizó el cálculo de la media, la mediana, Q3 y la diferencia entre la media y Q3 como se muestra en la **Figura 7**.

### Figura 7

*Datos Estadísticos de Posición Relativa para el período 2019-2024 en el Sector Estratégico*

| Medidas de Posición   | 2024  | 2023  | 2022   | 2021   | 2020  | 2019  |
|-----------------------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|
| Media                 | 6.61% | 4.81% | 9.166% | 7.99%  | 3.66% | 5.41% |
| Mediana               | 7.82% | 7.37% | 9.168% | 5.45%  | 4.51% | 5.36% |
| Tercer Cuartil        | 8.58% | 8.23% | 12.02% | 10.71% | 4.94% | 5.87% |
| Diferencia TC - Media | 1.97% | 3.42% | 2.85%  | 2.72%  | 1.28% | 0.46% |

*Nota.* Elaboración propia, con base en los datos de EMISNext (2026) presentados en la Figura 6.

Para el año 2019, la diferencia entre la media y la mediana era muy pequeña lo que sugiere un posible hacinamiento estratégico. Lo mismo ocurriría en el año 2022 y de manera muchísimo más marcada. Ya para los años 2020, 2023 y 2024 habría diferencias más marcadas que indicarían mayor diferenciación en la competencia general.

### 4.3 Gráficos Radiales y de Líneas

Posterior a lo anterior se realizó un gráfico de líneas que compara la media contra el Q3 (**Figura 8**). En este se evidencia un comportamiento general en el que no se evidencia mucha diferencia frente a la media en los años 2019 y 2020 siendo la diferencia de 0,46 y 1,28 pp, lo que puede insinuar un grado de hacinamiento importante basado en la simetría de los desempeños financieros. Además, para el año 2020 se presentó un descenso del margen EBITDA para el sector estratégico lo que puede estar justificado por el evento de la pandemia durante ese año.

No obstante, en los años posteriores se ha venido presentando un alejamiento del tercer cuartil frente a la media lo que indica competidores más diferenciados que logran destacarse en

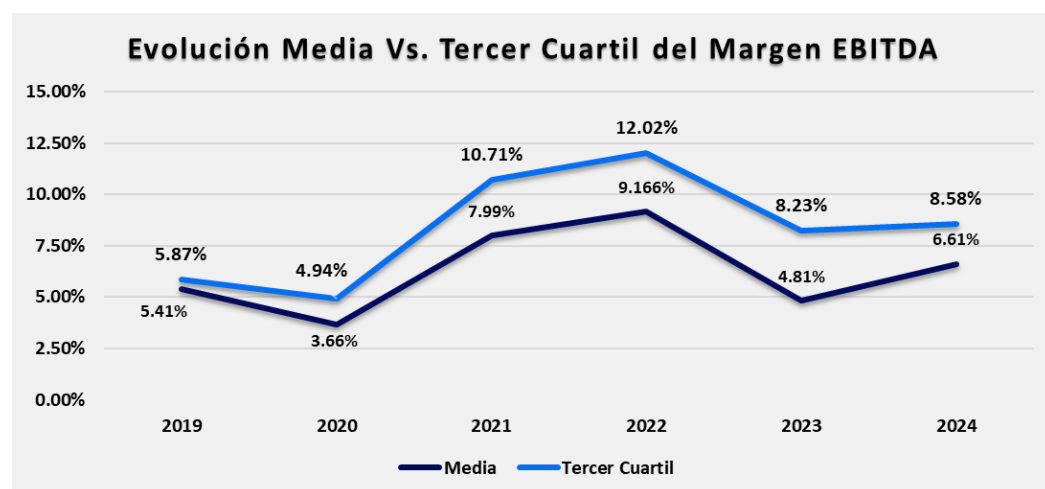
el sector estratégico, de igual manera, sucede con el crecimiento sostenido del margen EBITDA que llega a un 9,16% de media y un 12,02% en el Q3 para el año 2022. Por otro lado, el año de mayor diferenciación en la competencia puede estar dado durante el año 2023 (distinto al pico del margen EBITDA) dada la mayor diferencia registrada entre la media y el Q3 (3,42%) para el período analizado.

Finalmente, en 2023 se ha presentó un decrecimiento del margen EBITDA en el 2023 con una media de 4,81% y el Q3 en 8,23 que posteriormente se recuperó en casi 2 pp para el siguiente y último año analizado. Curiosamente, aunque ya venía en caída el margen EBITDA, el grado de hacinamiento se cree sería el más bajo registrado lo que señala una relación no tan estrecha entre el comportamiento del margen EBITDA y el grado de hacinamiento del sector estratégico particular, a pesar de lo anterior y de la recuperación del indicador para el 2024, la similitud en el comportamiento financiero constituye una vuelta peligrosa hacia la homogenización del sector.

Adicionalmente, se podría proponer una primera hipótesis en la que cuando este sector se encuentra en puntos bajos de rentabilidad se ve forzado a aumentar la diferenciación de la competencia con tal de mejorar la ganancia operativa y sostener mejor los costos de la operación. En contraparte, cuando el sector parece estar percibiendo mejor retorno operacional usualmente (pero no siempre) sus competidores empiezan a adoptar prácticas similares que aumentan la homogeneidad del sector estratégico.

**Figura 8**

*Evolución Media Vs. Tercer Cuartil del Margen EBITDA*



*Nota.* Elaboración propia, con base en datos de EMISNext (2026) presentados en la Figura 7.

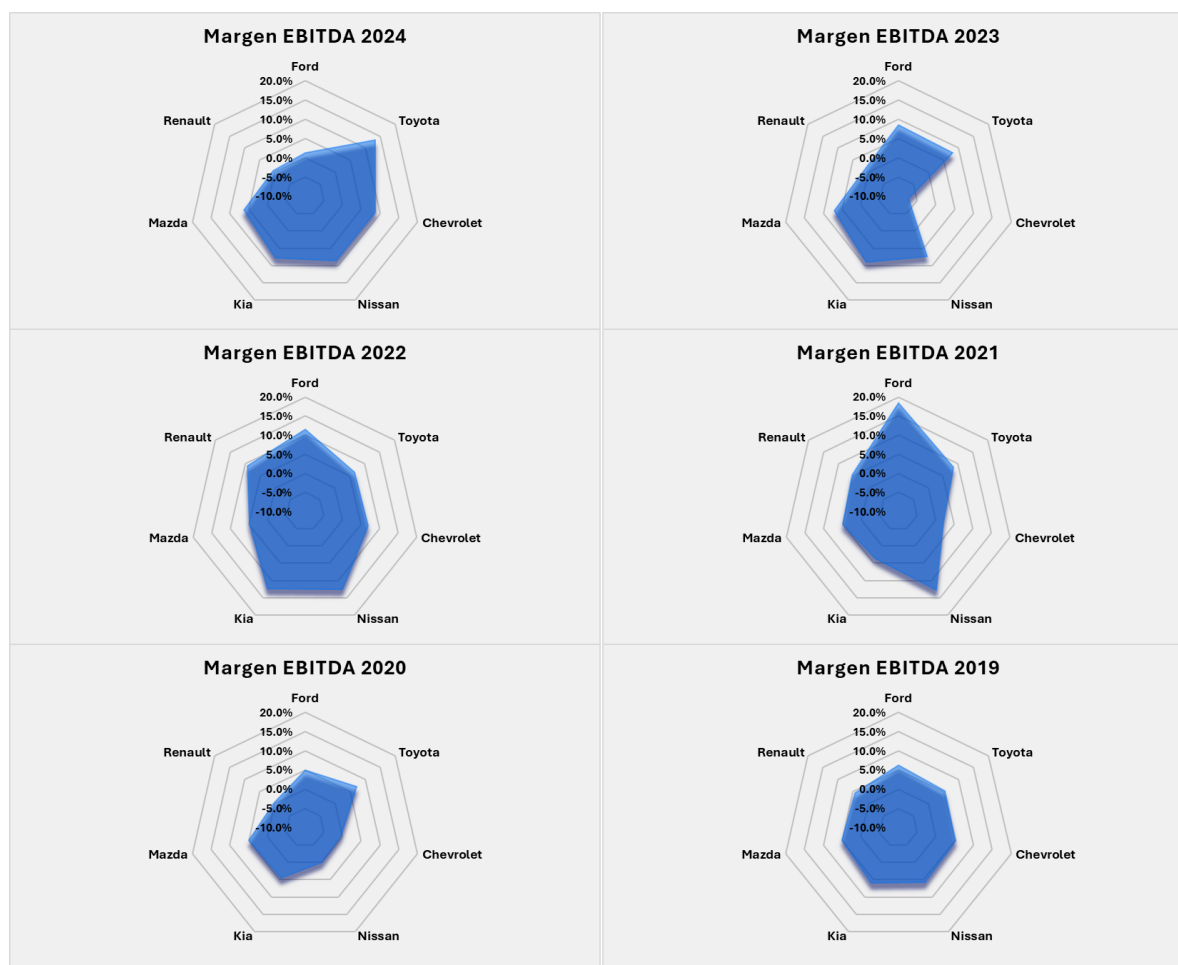
Ahora bien, se construyeron gráficos radiales del margen EBITDA por cada año dentro del período evaluado conformado por todas las empresas del sector estratégico. Para el primer año evaluado, la gran similitud del indicador en las 7 empresas era muy evidente, el comportamiento competitivo del sector estratégico para ese año era bastante similar como ya lo mencionamos también con base en el comportamiento en el gráfico de líneas de la **Figura 8**. Las empresas se mantuvieron muy poco alejadas del cuarto cuadrante que constituye un 5% para el margen EBITDA de todos los gráficos planteados.

Para los siguientes dos años se empezó a ver una clara disminución del margen para algunos de los competidores del sector explicado principalmente por el paso del coronavirus en el país y ya en el siguiente año para algunos competidores se lograron desprender del cuarto sector y alcanzaron el quinto y el sexto rondando los valores del 10% y el 15% respectivamente. De lo anterior, es bastante probable que empresas como Ford o Nissan hayan logrado obtener ventajas competitivas frente al resto del sector mientras que otros como Chevrolet pasaron un

tiempo más difícil en el que los costos de la operación estaban pesando demasiado al ingreso operacional.

**Figura 9**

*Margen EBITDA para el Sector Estratégico (2019-2024)*



*Nota.* Elaboración propia, con base en datos de EMISNext (2026) presentados en la Figura 6.

Para el año 2022 se tornaron los valores favoreciendo a Kia por encima del resto, pero Nissan conservó su posición; el resto de las compañías se empezaron a reorganizar en el quinto cuadrante como en el año inicial del período evaluado. Para el penúltimo año evaluado, hubo una reducción en el margen que alcanzó el sector en general con un claro actor desfavorecido por

sobre los demás. De nuevo, se resaltan los problemas que estaba teniendo Chevrolet con su planta de ensamblaje y como los costos de esta posiblemente estaban destruyendo sus ganancias operativas. Finalmente, para el último año Chevrolet recuperó sus ganancias operativas confirmando como el cambio de enfoque operacional y el cierre de la ensambladora contribuyó a su margen EBITDA; Por otro lado, Toyota se destaca por sobre los demás y empresas como Ford y Renault quedan relegados a menores ganancias operativas. El comportamiento bajo estos gráficos también podría sugerir una tendencia peligrosa hacia la homogenización de la estrategia empresarial para este sector estratégico bajo el período evaluado.

#### **4.4 Zonas de Desempeño**

El paso final del análisis cuantitativo busca evaluar la morbilidad y la mortalidad del sector estratégico. La primera se define como “la incapacidad de una empresa para obtener resultados por encima de la media sectorial o para no obtener utilidad.” (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, 2008, p. 49). De lo anterior los autores establecen 5 zonas de desempeño o de hacinamiento que corresponden a 1) Desempeño superior, aquellas empresas con el indicador por encima del tercer cuartil; 2) Desempeño medio, compañías que poseen un indicador entre la media (o mediana según cuál sea mayor) y el tercer cuartil; 3) Zona de Morbilidad, competidores con el indicador evaluado entre la mediana y la media (siendo esta última un peor diagnóstico si es mayor que la mediana); 4) Perdurabilidad Comprometida, es la zona de las empresas que desempeñan un indicador por debajo de la mediana o media (dependiendo de cuál sea menor); y 5) La zona del Estado Tanático, son empresas que muestran valores negativos para el indicador (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, 2008, pp. 51–52).

**Figura 10***Zonas de Desempeño*

| Zonas de Desempeño                 | 2024                 | 2023           | 2022                     | 2021                  | 2020            | 2019                      |
|------------------------------------|----------------------|----------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| <b>Desempeño Superior</b>          | Toyota, Chevrolet    | Kia, Ford      | Nissan, Kia              | Ford, Nissan          | Toyota, Ford    | Ford, Kia                 |
| <b>Desempeño Medio</b>             | Nissan, Kia          | Toyota, Nissan | Ford, Renault            | Toyota                | Mazda, Kia      | Nissan                    |
| <b>Morbilidad</b>                  |                      | Mazda          |                          | Renault               |                 | Toyota                    |
| <b>Perdurabilidad Comprometida</b> | Mazda, Ford, Renault | Renault        | Chevrolet, Toyota, Mazda | Mazda, Kia, Chevrolet | Nissan, Renault | Chevrolet, Mazda, Renault |
| <b>Estado Tanático</b>             |                      | Chevrolet      |                          |                       | Chevrolet       |                           |

*Nota.* Elaboración propia, con base en los datos de EMISNext (2026) presentados en las Figuras 6 y 7.

Para esta exploración se estableció una tabla con las zonas de desempeño dentro del sector estratégico para los años dentro del período analizado (**Figura 10**). En esta se ve claramente una polaridad entre las zonas de desempeño más altas y bajas. Existe una gran fluctuación de casi todas las empresas que llegan al desempeño superior y no ha habido ninguna que se haya mantenido exclusivamente en las dos primeras zonas.

Solo una empresa ha pasado por la zona de mortalidad o estado tanático y es Chevrolet, logrando salir eficientemente una vez y con un desempeño mucho mejor para el indicador evaluado entre 2023 a 2024. Por otra parte, la zona de morbilidad ha estado vacía en tres de los seis años en el período evaluado.

Ford ha sido la empresa que más veces ha aparecido dentro del desempeño superior seguido de Kia. Extrañamente siempre ha habido dos empresas en la primera zona y en último lugar ni Mazda, ni Renault han superado el tercer cuartil durante todo el lapso de tiempo dentro de la prueba.

#### 4.5 Análisis Unificado

Ahora bien, habiendo terminado las diferentes fases de la prueba de hacinamiento cuantitativo se logra dilucidar un sector altamente competitivo, con oportunidades de diferenciación escasas que empujan y camuflan la homogeneidad del sector frente a aquellas empresas que en el año quedan relegadas a actividades que se desempeñan de manera muy similar en términos financieros, al menos en lo referente a las actividades operativas. Las empresas con mayor empuje frente al indicador han sido Kia y Ford, siendo este último el competidor en obtener el mayor nivel (de 18,47%) frente al margen de EBITDA en el año 2022 frente al resto de años en todo el período evaluado.

Se intuye por otro lado que en los años 2019 y en mayor medida en 2021 las compañías dentro de la zona de morbilidad y las subsecuentes zonas se encontraban en un estado más preocupante en el que sus costos operacionales estaban siendo muy demandantes frente a su ingreso operacional, comprometiendo el rendimiento del sector estratégico.

Por último, aunque ha de aclararse que esta prueba por sí sola no permite definir con certeza el grado de hacinamiento presente en el sector estratégico y mucho menos en el sector económico, logra establecer que existe una simetría financiera latente en la que dos empresas variables logran destacarse cada año y entrar el desempeño superior mientras que otras dos o una sola entran al desempeño medio. Con base en las posiciones a lo largo de los años no se logra establecer únicamente con la dispersión de los datos si hay un grado de hacinamiento continuo o variable y polarizado en la que la mayoría de los datos a veces está a la izquierda y otras veces a la derecha de la distribución sin seguir un patrón establecido a simple vista.

## **5. Análisis de Convergencia**

El análisis de convergencia es un trabajo subsecuente al a la realización del hacinamiento cuantitativo. El estudio de convergencia, conocido también como hacinamiento cualitativo permite, según comenta Rivera Rodríguez (2017b), no solo hallar el grado de convergencia en el sector, sino que también permite identificar a aquellos competidores que se diferencian en el sector.

El grado o la trampa de convergencia estratégica es, según comentan Restrepo y Rivera (2005), aquella situación en la cual un grupo de empresas de un sector empresarial definido desarrollan y llevan a cabo no solo actividades, sino reflexiones estratégicas parecidas o similares, que desembocan, ultimadamente, en una situación de morbilidad en el sector y rendimientos financieros mediocres. El análisis de convergencia se puede reducir a una serie de pasos cuyo seguimiento permite no solo hallar el ya mencionado grado de imitación, sino también identificar incongruencias en el sector, al ser contrastados los datos obtenidos en ambos hacinamientos. Los pasos mencionados anterior mente son los siguientes:

- 1) Identificar los factores clave de operación del sector.
- 2) Determinar un porcentaje de peso por cada factor seleccionado.
- 3) Definir, al menos, cuatro variables relevantes que afecten a cada sector.
- 4) Calificar cada empresa individualmente con base a los factores definidos.
- 5) Determinar el nivel de convergencia del sector.

La importancia de esta prueba radica, entre otras, en la determinación del grado de imitación del sector estratégico empresarial significado. El análisis de convergencia permite, al haber identificado las variables o espacios de considerable imitación, tomar decisiones estratégicas con base a los espacios de mercado no explorados, manchas blancas, del sector empresarial (Restrepo Puerta & Rivera, 2005).

## 5.1 Factores Clave del Sector en la Actualidad

**Factor 1:** Liderazgo en electromovilidad y transición energética: Este factor se entiende como la transición estratégica o grado de integración de sistemas de producción y/o comercialización de vehículos verdes. Los automóviles en cuestión son catalogados como vehículos de batería eléctrica (BEV) y vehículos híbridos (HEV).

La importancia de este factor radica en el grado de importancia que están adquiriendo este tipo de vehículos en el sector automotriz. Según comenta un informe de la industria de Sectorial (2025), el crecimiento, recuperación y dinamismo del sector automovilístico en 2025 se vieron grandemente influenciados por las ventas de automóviles híbridos y eléctricos, cuyas ventas aumentaron un 67,7% y representaron el 32,6% de las totales de la industria en ese año.

**Factor 2:** Dominio en segmentos ganadores: Este factor consiste en la asignación de recursos en la oferta de aquellos segmentos y clasificaciones de vehículos automovilísticos que destacan al tener mayores niveles de demanda dentro de la industria. La adaptación a las preferencias locales resulta crucial para un rendimiento efectivo en el mercado. En el reporte realizado por Sectorial (2025) se comenta que los vehículos SUV son aquellos que dominan el mercado colombiano con una participación del 55,4%, seguido por automóviles, con un 24,6%, y las Pick Up, con un 5,8%. El dominio de estas líneas de automóviles puede ser crucial para el desempeño de las compañías en el mercado colombiano.

**Factor 3:** Excelencia y confianza en el servicio post venta: Se entiende por el soporte, mantenimiento y servicio técnico ofrecido para los vehículos automotores, ya sea ofrecido directamente por la compañía o mediante un tercero en alianza con uno de los competidores de la industria. Este factor también incluye la disponibilidad de repuestos originales de los vehículos ofertados.

Como comentan Fenalco y ANDI (2026c), el mantenimiento técnico y el abastecimiento de autopartes originales es uno de los ejes principales en la operación del sector automotriz, en especial para hacer frente a la volatilidad de los costos y tasas de cambio. Ante este panorama, las grandes marcas y líderes del mercado han adoptado extensas redes de distribución y servicio post venta para apoyar la retención de clientes (EMIS, 2025). En esencia, la asequibilidad de los repuestos resulta crucial para la retención de los clientes, el valor de reventa de los vehículos y puede ser un elemento diferenciador en la industria.

**Factor 4:** Soporte logístico y eficiencia de flota: Esta variable refiere a la gestión eficiente de cadenas globales de suministros y la incorporación de programas de modernización de vehículos de carga y pasajeros. Por un lado, la eficiencia en logística es esencial para la reducción de costos y el mejoramiento del transporte de vehículos y autopartes. Por otro lado, en lo concerniente a la segunda parte del factor, el gobierno colombiano ha desarrollado iniciativas de financiación dirigidas a la renovación de flotas. El gobierno estableció el FOPAT (Fondo para la promoción del ascenso tecnológico) para la modernización y sustitución de vehículos viejos de carga por unos nuevos (EMIS, 2025).

**Factor 5:** Penetración y crecimiento regional: Este factor se entiende como la capacidad de una compañía de expandir su presencia comercial más allá de los principales centros urbanos de la nación, hacia ciudades intermedias y regiones externas. La importancia de este factor reside en la creciente importancia de las ciudades intermedias. A pesar de que las cifras, a marzo de 2026, de registro de nuevos vehículos presentaban a Bogotá, Medellín y Cartagena como las ciudades con el mayor crecimiento de vehículos, otras ciudades como Tunja y La Paz destacaron con un crecimiento del 66% (Fenalco & ANDI, 2026a). Por otro lado, y visto desde una perspectiva anual, se han presentado crecimientos significativos anuales en el número de

matrículas registradas en espacios urbanos fuera de las principales ciudades del país. Villavicencio registro una variación del 84,5%, Pereira una del 41,4%, Madrid otra del 51%, Armenia presentó un aumento del 43,8% y en otras áreas metropolitanas se presentó un incremento del 43,1% (Fenalco & ANDI, 2026a). Esto sustenta la tesis que afirma que el crecimiento no depende exclusivamente de tres o cuatro ciudades, sino que los automóviles encuentran oportunidades en múltiples áreas urbanas en el país.

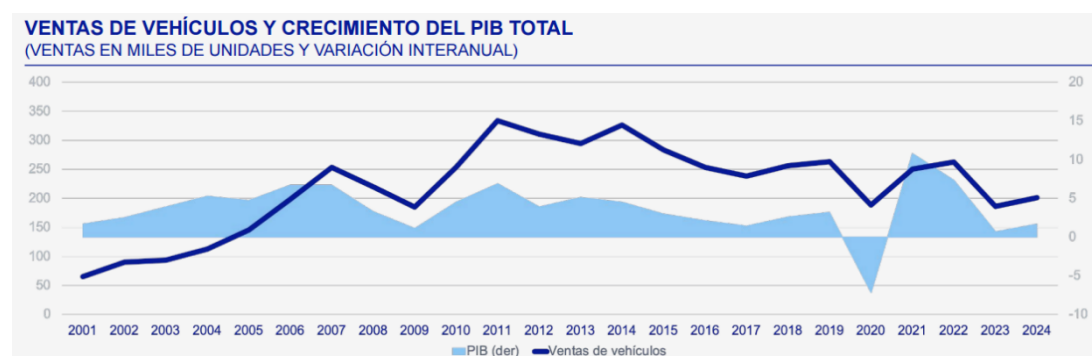
**Factor 6:** Conectividad y software: Esta variable se entiende como la integración de plataformas digitales y sistemas de asistencia al conductor que, ultimadamente, convierten al vehículo en un dispositivo inteligente. Esta variable tiene en cuenta que, con la llegada de los vehículos definidos por software (SDV), el valor de los productos automovilísticos no se limita al producto terminado comprado por el cliente, sino que el vehículo puede seguir generando valor mucho después de la compra a medida que nuevas actualizaciones y mejoras en el software llegan a los vehículos en cuestión. Los vehículos que implementan actualizaciones del tipo OTA (over-the-air), suelen contar con sistemas de prevención que permiten corregir errores en los vehículos sin la necesidad de llevarlos hasta un taller, siendo posible arreglar los problemas del software de un automóvil de manera inalámbrica (Ford, 2025). Estas nuevas tecnologías también repercuten positivamente en la experiencia del usuario, vida útil del vehículo y pueden favorecer su decisión de compra.

**Factor 7:** Resiliencia ante variables macroeconómicas. Esta variable se entiende como la habilidad de la compañía para adaptarse a desafíos macroeconómicos como lo son los cambios en las políticas monetarias y los cambios en la TRM. La importancia de este factor radica en la dependencia histórica de las importaciones de la industria automovilística con la TRM. Asimismo, el consumo de productos automovilísticos ha estado atado al devenir económico del

país. Según afirma el reporte del situación automotriz de BBVA Research (2025), las ventas del sector de vehículos están alineadas con el desempeño de la economía del país. Tal y como se puede evidenciar en la gráfica de ventas de vehículos y crecimiento del PIB del periodo 2001-2024, ambas gráficas, tanto la de evolución de ventas como la de evolución del PIB, reflejan, grosso modo, los mismos patrones de crecimiento y decrecimiento a lo largo de los años. Cuando el PIB del país aumenta, la venta de vehículos suele también incrementar, y viceversa. Esta correlación entre ambas variables, el crecimiento del PIB y las ventas de productos automovilísticos evidencia la importancia de las variables macroeconómicas en el sector.

**Figura 11**

*Ventas de Vehículos y Crecimiento del PIB Total*



*Nota.* Tomado de *Situación Automotriz Colombia*, por BBVA Research (2025, p. 8).

**Factor 8:** Experiencia de omnicanalidad de venta: se entiende como la integración de distintos canales, tanto directos como indirectos (virtuales) de manera fluida. La importancia de este factor queda en evidencia al analizar el perfil del consumidor moderno. Según comenta el informe de estudio sectorial de Deloitte (2026), las visitas al distribuidor y las páginas web de los fabricantes son los métodos de información más utilizados por los consumidores al momento de buscar información sobre un nuevo vehículo a comprar. Los medios impresos han perdido su fortaleza de canal, lo que también ha impulsado las campañas de marketing digital. El hecho de

que los dos canales preferidos por los consumidores sean opuestos en naturaleza, hace que la formulación de estrategias de omnicanalidad sea una necesidad para atender a estos usuarios.

## 5.2 Matriz de Ponderación de los Factores

La tabla de ponderación de factores permite evidenciar cómo se relacionan los factores que determinan la excelencia de la industria automotriz. Esta tabla, cruza los factores de forma vertical y traspuesta (horizontal), y a este cruce se le otorga una puntuación, ya sea 1, 0 o x. La puntuación “1” indica que un variable impacta directamente a otra. Por ejemplo: El liderazgo en electromovilidad y transición energética repercute en el dominio de los segmentos ganadores, pero no es muy relevante para la experiencia de omnicanalidad y venta. Una puntuación de 0 indica que no hay relación de dependencia o impacto entre los factores. Una puntuación de X significa que se está evaluando la misma variable y, por ende, no se le puede otorgar una calificación (puesto a que no se puede cuantificar que tanto repercute la conectividad y software en la conectividad y el software, esto sería redundante). La tabla también cuenta con dos columnas, una que cuenta el total de las puntuaciones de los factores (haciendo una suma horizontal de las calificaciones), y una columna de ponderado, la cual divide la suma de las puntuaciones de cada factor por el total de las calificaciones. El porcentaje obtenido al final por cada factor equivale al peso que tiene ese factor dentro del conjunto de factores que determinan el éxito en el mercado automotriz. En este mismo orden de ideas, los factores “Resiliencia ante variables macroeconómicas” y “Conectividad y Software” serían aquellos de mayor peso en el sistema (21,05%), y la “Experiencia de Omnicanalidad y Venta”, aquel de menor importancia para garantizar el éxito en la industria. Mediante esta matriz, la alta gerencia puede tomar

decisiones estratégicas con base a aquellos factores clave de la industria según la necesidad de esta.

**Figura 12**

*Matriz de Impacto*

| Matriz de Impacto Factores                            |                                                       |                                |                                            |                                         |                                    |                         |                                            |                                      |       |         |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------|-------|---------|
|                                                       | Liderazgo en Electromovilidad y Transición Energética | Dominio de segmentos ganadores | Excelencia y Confianza en Servicio Posvent | Soporte Logístico y Eficiencia de Flota | Penetración y Crecimiento Regional | Conectividad y Software | Resistencia Ante Variables Macroeconómicas | Experiencia de Omnicanalidad y Venta | TOTAL | %       |
| Liderazgo en Electromovilidad y Transición Energética | x                                                     | 1                              | 0                                          | 0                                       | 0                                  | 1                       | 0                                          | 0                                    | 2     | 10,53%  |
| Dominio de segmentos ganadores                        | 1                                                     | x                              | 0                                          | 0                                       | 1                                  | 0                       | 0                                          | 0                                    | 2     | 10,53%  |
| Excelencia y Confianza en Servicio Posvent            | 0                                                     | 0                              | x                                          | 0                                       | 1                                  | 0                       | 0                                          | 1                                    | 2     | 10,53%  |
| Soporte Logístico y Eficiencia de Flota               | 0                                                     | 0                              | 1                                          | x                                       | 1                                  | 0                       | 0                                          | 1                                    | 3     | 15,79%  |
| Penetración y Crecimiento Regional                    | 0                                                     | 0                              | 0                                          | 0                                       | x                                  | 0                       | 0                                          | 1                                    | 1     | 5,26%   |
| Conectividad y Software                               | 1                                                     | 0                              | 1                                          | 1                                       | 0                                  | x                       | 0                                          | 1                                    | 4     | 21,05%  |
| Resistencia Ante Variables Macroeconómicas            | 1                                                     | 1                              | 0                                          | 1                                       | 0                                  | 1                       | x                                          | 0                                    | 4     | 21,05%  |
| Experiencia de Omnicanalidad y Venta                  | 0                                                     | 0                              | 1                                          | 0                                       | 0                                  | 0                       | 0                                          | x                                    | 1     | 5,26%   |
| TOTAL                                                 |                                                       |                                |                                            |                                         |                                    |                         |                                            |                                      | 19    | 100,00% |

*Nota.* Elaboración propia.

### 5.3 Tabla de Convergencia

Los factores están compuestos por diferentes variables, por lo general de 4 a 8, que permiten analizar qué aspectos en específico pueden ser atendidos por los competidores de la industria. Para realizar correctamente el análisis de convergencia, se requiere de analizar los factores según sus componentes. Lo anterior implica que las empresas deben evaluarse según los estándares de la industria, en este caso la automovilística. Las variables y factores mencionados se mencionan a continuación.

**Factor 1: Liderazgo en electromovilidad y transición energética**

**Venta de vehículos eléctricos:** En esta variable se contempla la oferta de vehículos eléctricos por los competidores.

**Estándar:** El estándar es ofrecer modelos en al menos 2 segmentos distintos (ej. ciudadanos y SUVs).

**Ventas de vehículos híbridos:** Se refiere a la aceptación de autos que combinan electricidad y gasolina, sirviendo como puente tecnológico para el consumidor.

Estándar: Contar con opciones híbridas en sus 3 líneas de mayor volumen

**Amplitud del portafolio sostenible:** Ofrecer una variedad en las tecnologías de propulsión para cubrir distintas necesidades (MHEV, HEV, PHEV, BEV)

Estándar: Contar con al menos tres tipos de tecnologías distintas de electrificación disponibles

**Inversión en infraestructura de carga:** Ofrecer mecanismos de carga domiciliaria para los vehículos

Estándar: Ofrecer explícitamente en su ecosistema digital la venta o instalación de cargadores domiciliarios y wallbox.

La importancia de estas variables se sustenta con base al incremento en la importancia de los segmentos de vehículos verdes y sostenibles. Como ha sido mencionado ya con anterioridad, basado en los datos obtenidos por el estudio sectorial de BBVA Research (2025), la venta de vehículos híbridos y eléctricos representó al rededor del 26% del total de 2024. La comercialización de los vehículos verdes ha incrementado y, en la actualidad, los automóviles híbridos representan la línea más atractiva de este segmento verde de la industria. Dicho esto, resulta vital para los competidores contar con alternativas eléctricas o híbridas para sus líneas más importantes. Asimismo, estas alternativas son particularmente necesarias en lo concerniente a los vehículos, teniendo en cuenta que, después de los vehículos utilitarios, los automóviles y pick ups son los segmentos de mayor venta en la industria (BBVA Research, 2025). Esta creciente dominancia de terreno por parte de los vehículos verdes hace que la oferta de equipamientos de carga y la educación del consumidor sean aspectos relevantes a tener en cuenta. La cobertura de distintos tipos de energía renovable de propulsión también resulta la

consolidación de una postura fuerte en el creciente mercado de los vehículos sostenibles. La renovación del portafolio, una mayor competencia y el avance de los vehículos eléctricos e híbridos brindan al sector las herramientas para mantener su dinamismo (ANDI, 2026). La ampliación del ya mencionado portafolio no solo permitiría a los competidores adaptarse al creciente dinamismo de la industria, sino que también permitiría adaptarse a los distintos usuarios del mercado, como los de larga distancia, que podrían preferir los BEV por sobre los PHEV (favoritos de los usuarios casuales). En cuanto a la necesidad de una infraestructura de carga, esta está justificada no solo por las cifras de venta de los vehículos, sino también por las iniciativas de alcaldías y gobernaciones. Colombia cerró 2025 con “237 estaciones, 774 puntos de carga (...) donde el cuello de botella se traslada a capilaridad y potencia, especialmente fuera de los grandes centros urbanos” (Mobility Portal, 2026). La infraestructura de los principales centros urbanos ya se ha adaptado mediante electrolineras para abastecer energéticamente al creciente número de automóviles eléctricos en circulación. No obstante, al ser estas iniciativas recientes, y al haber aun regiones con un acceso limitado a este tipo de infraestructuras, la oferta de equipos domésticos de carga supone una oportunidad y gran alivio a aquellos consumidores ubicados en zonas geográficas alejadas.

En cuanto a las puntuaciones de la variable venta de vehículos eléctricos, Ford obtuvo una puntuación de 3, ya que cumple con el estándar de oferta de vehículos eléctricos, pero estos no tienen una orientación al consumo masivo. Toyota, Nissan y Mazda también obtuvieron una puntuación de 3 al cumplir con el estándar definido. Estas puntuaciones se deben a que, si bien Toyota cumple con el estándar, su estrategia prioriza los vehículos híbridos y Nissan y Mazda cumplen con el estándar si alterar mucho su oferta tradicional. Sin embargo, Kia y Renault obtuvieron una puntuación de 1 al exceder ampliamente el estándar del sector, al ser los líderes

en el sector a través de líneas como el Kia EV3, EV5 y modelos como los Renault Twizy y la línea e-tech. En la variable de venta de vehículos eléctricos, compañías como Ford, Chevrolet, Nissan y Renault cumplieron con el estándar definido, a través de productos como el Escape Híbrida, CX-30 y e-power. Compañías como Kia y Mazda superaron levemente el estándar. Esta puntuación se debe a que, por un lado, Kia ha hibridado casi toda su oferta de vehículos SUV y Mazda al integrar la tecnología híbrida no solamente a modelos separados, sino también algunos de sus modelos más vendidos como el CX-30. Toyota obtuvo una puntuación de 1 debido a la oferta de modelos híbridos como las variaciones del Corolla y Yaris Cross que lideran la industria. En cuanto a la amplitud del portafolio sostenible, empresas como Ford, Chevrolet, Nissan y Mazda cumplieron con el estándar planteado. Toyota y Renault excedieron levemente el estándar. En el caso de Toyota, esto se debe a oferta masiva en HEV (Híbridos autorrecargables) y la integración de PHEV (Enchufables) y BEV (Eléctricos).

En el caso de Renault, eso se debe a su dominio en el segmento BEV y a la introducción de nuevas tecnologías híbridas. Kia supera ampliamente el estándar al poseer un gran portafolio de híbridos ligeros (MHEV), híbridos completos (HEV) y eléctricos puros (BEV). En cuanto a la inversión en infraestructura de carga Ford, Chevrolet, Nissan y Mazda cumplen con el estándar del sector. Toyota y Renault superar levemente el estándar definido, al contar con alianzas con proveedores de energía como Enel, lo que facilita la oferta de este tipo de cargas. Kia supera ampliamente el estándar al ofertar paquetes con cargadores y wallbox junto con una instalación certificada. En términos generales, Toyota y Renault obtuvieron la mejor puntuación en el factor en su conjunto, seguidos por Chevrolet y Mazda con una puntuación de 11, quedando Ford y Nissan detrás con una puntuación de 12.

**Figura 13***Factor 1*

| Factores                                              | Peso | Varibale                              | Explicación                                                                                                                           | Estandar                                                                                                     | Ford | Toyota | Chevrolet | Nissan | Kia | Mazda | Renault |     |
|-------------------------------------------------------|------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|-----------|--------|-----|-------|---------|-----|
| Liderazgo en Electromovilidad y Transición Energética | 20%  | Ventas de vehiculos eléctricos        | Consiste en el éxito comercial de los vehiculos que funcionan <b>únicamente</b> con baterías, sin motor de combustión                 | El estándar es ofrecer modelos en al menos 2 segmentos distintos (ej. citadinos y SUVs).                     | 3    | 3      | 2         | 3      | 1   | 3     | 1       |     |
|                                                       |      | Ventas de vehiculos híbridos          | Se refiere a la aceptación de autos que combinan electricidad y gasolina, sirviendo como <b>puente tecnológico para el consumidor</b> | Contar con opciones híbridas en sus 3 líneas de mayor volumen                                                | 3    | 1      | 3         | 3      | 2   | 2     | 3       |     |
|                                                       |      | Amplitud del portafolio sostenible    | Ofrecer una variedad en las tecnologías de propulsión para cubrir distintas necesidades (MHEV, HEV, PHEV, BEV)                        | Contar con al menos tres tipos de tecnologías distintas de electrificación disponibles                       | 3    | 2      | 3         | 3      | 1   | 3     | 2       |     |
|                                                       |      | Inversión en infraestructura de carga | Ofrecer mecanismos de carga domiciliaria para los vehiculos                                                                           | Ofrecer explícitamente en su ecosistema digital la venta o instalación de cargadores domiciliarios y wallbox | 3    | 2      | 3         | 3      | 1   | 3     | 2       |     |
|                                                       |      | Sumatoria                             |                                                                                                                                       |                                                                                                              |      | 12     | 8         | 11     | 12  | 5     | 11      | 8   |
|                                                       |      | Calificación                          |                                                                                                                                       |                                                                                                              |      | 2,4    | 1,6       | 2,2    | 2,4 | 1     | 2,2     | 1,6 |

*Nota.* Elaboración propia.

**Factor 2: Dominio de segmentos ganadores:**

**Participación en el segmento SUV:** Consiste en el liderazgo u adopción de medidas en el segmento de utilitarios o camionetas, que es el estilo de carro preferido actualmente por los colombianos

Estandar: El estándar es que los modelos SUV representen más del 53,7% de la oferta total de la marca

**Especialización en Logística de Última Milla:** Capacidad de la marca para ofrecer una flota diversa (vans, furgones o pickups) con configuraciones de carga adaptables al comercio electrónico.

Estandar: Ofrecer al menos 3 dimensiones de volumen de carga distintas o configuraciones específicas para transporte refrigerado/paquetería.

**Relevancia en el mercado:** Mide la capacidad de la marca para mantener o incrementar su cuota de mercado en un entorno de alta rivalidad.

Estándar: Haber incrementado su participación de mercado o mantenido su posición en el Top 3 de ventas nacionales en el último año.

**Taza de renovación de portafolio:** Consiste en tener carros asequibles y populares que permitan a la marca mantener una presencia masiva en las calles

Estándar: Que al menos el 60% del portafolio actual corresponda a modelos con menos de 24 meses de haber sido lanzados o recibido una actualización de plataforma mayor

Nuevamente, tal y como fue mencionado con anterioridad, las líneas de vehículos más importantes en el mercado automovilístico, siendo visto en su totalidad, son aquellos pertenecientes a la línea utilitaria y los que entran en la categoría de SUV. En la recuperación del mercado automovilístico, al menos ese de 2024, el aumento en ventas fue influenciado grandemente por los automóviles utilitarios y los SUV. Según las cifras registradas de ventas de vehículos automovilísticos de 2025, el 53,7% del total de las ventas fueron de automóviles del segmento utilitario, y las camionetas un 3,1% (Téllez et al., 2025). Para enfatizar la importancia del segmento utilitario, este fue uno de los pocos que presento variedades positivas. La variación en ventas en el periodo 2024.2023 fue de un 7,9%, con el segmento utilitario siendo el que más aumento, con una variación del 26,1% (Téllez et al., 2025). En este mismo orden de ideas, se valora ampliamente las iniciativas o líneas de producto que atienden a estos dos grandes segmentos, aquellos de SUV y de vehículos utilitarios, orientados a los Van. La relevancia de los competidores en el mercado también resulta una variable importante a tener en cuenta la recuperación económica del sector automotriz colombiano. En noviembre de 2025, el sector registró 23.791 vendidos, un 9% más en comparación con 2024, y en el periodo entre enero y

noviembre de 2025 se matricularon más de 224.070 vehículos, superando en 4.000 unidades los pronósticos de Fenalco (Pinzón, 2025). Una postura firme e la industria permitiría a los competidores favorecerse de este incremento y recuperación del sector. Las variables de especialización la logística de última milla y renovación de portafolio también son justificadas mediante las cifras obtenidas por el sector en los últimos meses. Según comentó Pinzón (2026), los segmentos con mayor crecimiento fueron los comerciales de carga, con un 199%, seguidos por las camionetas y vans, con un 154,7% y 84,8%, respectivamente. El aumento en ventas de este sector de carga justifica la necesidad de contar con un segmento robusto de automóviles de carga y pasajeros y productos, resaltando también la necesidad de accesibilidad y variedad en el portafolio ofrecido por las compañías del sector.

En lo referente a la participación en el segmento SUV, Chevrolet y Nissan obtuvieron una puntuación de 3, cumpliendo con el estándar. No obstante, la importancia que el segmento de los sedanes y automóviles compactos tiene para estos competidores no les permite situarse en una mejor posición en esta variable. Ford, Kia y Renault superan levemente el estándar definido. Por un lado, la oferta de Ford en el país se centra, principalmente, en los segmentos de SUV y pick-ups. Por otro lado, compañías como Kia y Renault, si bien participan también en otros segmentos de la industria, tienen una presencia fuerte en el segmento de camionetas con modelos como el Escape, Explorer y la Duster. Toyota y Mazda excedieron ampliamente el estándar, al basar gran parte de su operación en la comercialización de camionetas, su especialización, y Mazda al contar con su línea de camionetas premium. Automóviles como la Corolla, Land Cruiser y los CX son exponentes dentro de este segmento. En cuanto a la participación en logística de última milla, Kia y Mazda, debido a que se centran en el transporte de pasajeros, sin participar en el segmento de carga de la industria. Ford y Nissan cumplen con el

estándar gracias a los modelos Ranger, Frontier y Urban, que los habilitan para el sector de carga. Toyota y Renault superan levemente el estándar, Toyota al ser parte fundamental de sectores logísticos en sectores urbanos y Renault ofrecer vehículos y redes de servicio de carga. Chevrolet supero ampliamente el estándar al ofertar vehículos de carga liviana y mediana.

En cuanto a la relevancia en el mercado, Ford obtuvo una puntuación de 4, debido a los efectos que ha tenido su estrategia de especialización de nichos en su cuota de mercado. Nissan y Mazda obtuvieron una calificación de 3, influenciada por una estabilidad en su posición en la industria. Chevrolet obtuvo una puntuación de 2, siendo justificado por una posición solida en el sector, aunque en la actualidad no sea de liderazgo. Toyota, Kia y Renault puntuaron con un 1, debido a la relevancia histórica, posición de liderazgo en el mercado, crecimiento y cifras de ventas. En cuanto a la tasa de renovación, empresas como Ford, Toyota, Chevrolet y Nissan cumplen con el estándar planteado. Mazda y Renault obtuvieron una puntuación de 2 gracias a sus respectivas renovaciones de los segmentos SUV y eléctricos. Kia puntuó un 1, influenciado por la renovación en sus líneas, principalmente aquellas renovaciones que involucran el segmento verde del mercado. En este apartado los mejores resultados fueron los de Toyota y Renault, con un total de 7 en su calificación, seguido por Kia con 8, Chevrolet con 9, Mazda 10 y Ford y Nissan en último lugar con una puntuación de 12.

#### **Figura 14**

*Factor 2.*

| Factores                       |        |                                              |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                               | Empresas    |             |             |             |             |             |             |
|--------------------------------|--------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Factores                       | Peso   | Variable                                     | Explicación                                                                                                                                      | Estándar                                                                                                                                                      | Ford        | Toyota      | Chevrolet   | Nissan      | Kia         | Mazda       | Renault     |
| Dominio de segmentos ganadores | 10,53% | Participación en el segmento SUV             | Consiste en el liderazgo en el segmento de utilitarios o camionetas, que es el estilo de carro preferido actualmente por los colombianos         | El estándar es que los modelos SUV representen mas del 53,7% de la oferta total de la marca                                                                   | 2           | 1           | 3           | 3           | 2           | 1           | 2           |
|                                |        | Especialización en Logística de Última Milla | Capacidad de la marca para ofrecer una flota diversa (vans, furgones o pickups) con configuraciones de carga adaptables al comercio electrónico. | Ofrecer al menos 3 dimensiones de volumen de carga distintas o configuraciones específicas para transporte refrigerado/paquetaria.                            | 3           | 2           | 1           | 3           | 4           | 4           | 2           |
|                                |        | Relevancia en el mercado                     | Mide la capacidad de la marca para mantener o incrementar su cuota de mercado en un entorno de alta rivalidad.                                   | Haber incrementado su participación de mercado o mantenido su posición en el Top 3 de ventas nacionales en el último año                                      | 4           | 1           | 2           | 3           | 1           | 3           | 1           |
|                                |        | Tasa de renovación de portafolio             | Consiste en tener carros asequibles y populares que permitan a la marca mantener una presencia masiva en las calles                              | Que al menos el 60% del portafolio actual corresponda a modelos con menos de 24 meses de haber sido lanzados o recibido una actualización de plataforma mayor | 3           | 3           | 3           | 3           | 1           | 2           | 2           |
|                                |        | Sumatoria                                    |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                               | 12          | 7           | 9           | 12          | 8           | 10          | 7           |
|                                |        | Calificación                                 |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                               | 1,263157895 | 0,736842105 | 0,947368421 | 1,263157895 | 0,842105263 | 1,052631579 | 0,736842105 |

*Nota.* Elaboración propia.

### ***Factor 3: Excelencia y confianza en servicio post venta***

**Digitalización del Taller:** Evalúa el uso de herramientas digitales como el agendamiento de citas online para mejorar la experiencia del cliente

**Estándar:** Ofrecer un sistema de agendamiento de citas 100% online con confirmación inmediata

**Respaldo de garantías:** Se refiere a la promesa de calidad y el servicio de gestión de garantías o llamados a revisión (recalls) que la marca comunica a sus usuarios

**Estándar:** El estándar de la industria es ofrecer una garantía de fábrica mínima de 5 años o 100.000 km

**Transparencia de precios:** Consiste en proporcionar claridad y honestidad en los costos de mantenimiento, siendo este el aspecto más valorado por el cliente en el servicio

**Estándar:** Publicar en la web oficial el plan de mantenimiento Precios Claros para cada modelo y kilometraje

**Red de talleres:** Mide la extensión de los puntos de servicio autorizados, basándose en que la confianza en el taller es clave para la elección del proveedor

Estándar: Contar con puntos de servicio autorizados en al menos 10 departamentos, cubriendo los nodos de mayor venta como Antioquia y Cundinamarca

La importancia de las variables mencionadas radica en la importancia del servicio post venta en su conjunto como motor de confianza y elemento que afirma la lealtad del cliente. Según se comenta en el reporte sectorial de Deloitte (2026), los consumidores suelen tener un mayor grado de confianza en los concesionarios donde realizan el mantenimiento regular de sus vehículos más que en el fabricante o el concesionario en el que compraron el automóvil. Lo que esto indica es que el servicio continuo y la calidad del servicio post venta son clave para la fidelización del cliente.

Por otro lado, la transparencia con respecto a los precios fue identificada como la variable más importante en lo referente a experiencia en servicios de vehículo (Deloitte, 2026). Además, la implementación de garantías adecuadas y la accesibilidad a talleres de confianza también representan variables importantes a la hora de fidelizar la relación compañía-consumidor. La importancia de los talleres y mecánicos de la industria automotriz se ve reflejada, principalmente, en la experiencia del usuario y su seguridad. El diagnóstico profesional permite identificar problemas eléctricos, hidráulicos o electrónicos que no siempre son visibles, previniendo al ocupante del vehículo y protegiendo su integridad y la de otros en la vía (Alianza Automotriz, 2026). Continuando esta línea, argumentativa, los talleres de la industria automotriz se encuentran frente a una necesidad urgente de transformación y adopción de nuevas tecnologías. La adopción de nuevas tecnologías en talleres mecánicos no solo mejoraría el funcionamiento interno, también mejoraría la experiencia del cliente y permitiría a los talleres

mantener la competitividad en un mercado dinámico (Alianza Automotriz, 2026). Contar con talleres que se encuentren a la vanguardia en temas digitales y en adopción de nuevas tecnologías podría representar una ventaja significativa para los competidores de la industria. La transformación digital se presenta como una oportunidad para impulsar la industria, mejorando la eficiencia y contribuyendo al crecimiento regional (Alianza Automotriz, 2026). En lo referente a garantías claras y accesibles, estas ejemplifican la excelencia en el servicio post venta. Estas son esenciales para generar confianza en los clientes, permitirles sentirse respaldados ante fallos mecánicos, además de, en caso de las garantías extendidas, representar una fuente adicional de ingresos para las compañías (Covisian, 2025).

En cuanto a las calificaciones de este factor, la variable de digitalización del taller, Toyota, Nissan y Mazda puntuaron con 3 al cumplir el estándar del sector, pero con limitaciones en términos de fluidez. Los demás competidores, Ford, Chevrolet, Kia y Renault presentan sistemas robustos de reservas, a veces siendo implementados en sus aplicaciones, pero sin que alguno de ellos destaque ampliamente sobre la competencia. En cuanto al cumplimiento de las garantías, Ford, Chevrolet, Nissan y Mazda obtuvieron un 3, ya que cumplen con los 3 a 5 años de garantía estipulados en el sector. Toyota y Renault puntúan un 2 debido, principalmente a sus planes de garantía extendida. Kia obtuvo una puntuación de 1 al tener garantías que superan ampliamente el estándar, con 7 años y 150.000 km. En cuanto a la transparencia de precios, Ford, Toyota, Nissan y Mazda cumplen con el estándar, solo que con algunas dificultades que pueden requerir la atención de un asesor para acceder a ellos. Chevrolet y Kia obtuvieron una puntuación de 2 al contar con precios fáciles de encontrar y tablas de costos fijos. Renault supero ampliamente el estándar, con una puntuación de 1 al contar con una opción en el sitio web para calcular el costo e inclusive el costo para financiar la compra del vehículo. En lo concerniente a

la red de talleres, Ford obtuvo un 3, Toyota, Nissan, Kia y Mazda un 2 al tener redes de mayor expansión. Chevrolet y Renault excedieron ampliamente el estándar debido, en gran parte, por la importancia histórica que han tenido en el sector estas compañías. En síntesis, la puntuación total (de mejor a peor desempeño en el factor) sería: Renault, Kia, Chevrolet, Toyota, Ford y Nissan junto a Mazda (triple empate).

**Figura 15**

*Factor 3.*

| Factores                                    |        |                           |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                          | Empresas    |             |             |             |             |             |             |
|---------------------------------------------|--------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Factores                                    | Peso   | Variable                  | Explicación                                                                                                                                               | Estandar                                                                                                                                 | Ford        | Toyota      | Chevrolet   | Nissan      | Kia         | Mazda       | Renault     |
| Excelencia y Confianza en Servicio Posventa | 10,53% | Digitalización del Taller | Evalúa el uso de herramientas digitales como el agendamiento de citas online para mejorar la experiencia del cliente                                      | Ofrecer un sistema de agendamiento de citas 100% online con confirmación inmediata                                                       | 2           | 3           | 2           | 3           | 2           | 3           | 2           |
|                                             |        | Respaldo de Garantía      | Se refiere a la promesa de calidad y el servicio de gestión de garantías o llamados a revisión (recalls) que la marca comunica a sus usuarios             | El estándar de la industria es ofrecer una garantía de fábrica mínima de 5 años o 100.000 km.                                            | 3           | 2           | 3           | 3           | 1           | 3           | 2           |
|                                             |        | Transparencia de Precios  | Consiste en proporcionar claridad y honestidad en los costos de mantenimiento, siendo este el aspecto más valorado por el cliente en el servicio          | Publicar en la web oficial el "Plan de Mantenimiento Precios Claros" para cada modelo y kilometraje                                      | 3           | 3           | 2           | 3           | 2           | 3           | 1           |
|                                             |        | Red de Talleres           | Mide la extensión y capilaridad de los puntos de servicio autorizados, basándose en que la confianza en el taller es clave para la elección del proveedor | Contar con puntos de servicio autorizados en al menos 10 departamentos, cubriendo los nodos de mayor venta como Antioquia y Cundinamarca | 3           | 2           | 1           | 2           | 2           | 2           | 1           |
|                                             |        | Sumatoria                 |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                          | 11          | 10          | 8           | 11          | 7           | 11          | 6           |
|                                             |        | Calificación              |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                          | 1,157804737 | 1,052631579 | 0,842105263 | 1,157804737 | 0,736842105 | 1,157804737 | 0,691578047 |

*Nota.* Elaboración propia.

#### **Factor 4: Soporte Logístico y Eficiencia de Flota**

**Gestión de Telemetría:** Consiste en ofrecer sistemas de rastreo y seguimiento de carga, tecnología.

**Estandar:** Ofrecer de serie u opción de fábrica sistemas de rastreo y seguimiento de pedidos.

**Planes de renovación:** Contar con programas para sustituir vehículos antiguos.

Estándar: Disponer de programas de "Trade-in" o desintegración para flotas con más de 11 años de antigüedad

**Asistencia 24/7:** Servicio de auxilio inmediato y asistencia de emergencia, funciones por las que los consumidores muestran una alta disposición de pago.

Estándar: Garantizar servicios de mecánica móvil o asistencia en carretera integrados en sus planes corporativos

**Capacidad de carga adaptada:** Oferta de vehículos combinados de carga (VCC) o de alto rendimiento que permiten optimizar costos logísticos hasta en un 21%

Estándar: Ofrecer vehículos que permitan configuraciones de "Alto Rendimiento" (VCC) para optimizar costos logísticos.

La importancia de estos factores se puede contemplar desde la perspectiva del segmento de los automóviles utilitarios. La gestión de telemetría resulta ser muy importante para el segmento de negocios que atienden las empresas de la industria automovilística. En presas como Ford (2025) utilizan sensores, dashcams y componentes eléctricos que no solo brindan transparencia y optimización en visibilidad y rutas, sino que también aporta beneficios económicos en la reducción de costos energéticos. Por otro lado, los planes de renovación representan una oportunidad desde el ámbito regulatorio, teniendo en cuenta que el sector de transporte ha incentivado la renovación de flotas, pero se ha visto limitado por normas previamente establecidas. Hasta el 2019, la renovación de este tipo de vehículos se vio limitada por normas como el “uno a uno” y el “uno a tres”, lo cual ha contribuye a que en la actualidad el 43% de los camiones y vehículos de carga pesada tengan más de 11 años de antigüedad (Consejo Privado de Competitividad, 2024). Asimismo, la calidad y facilidad de acceso a asistencia, en

especial en situaciones de riesgo, representa una cualidad altamente valorada por los consumidores de la industria. Tal y como lo afirmó Deloitte (2026) en su informe sectorial, los consumidores valoran altamente las funciones conectadas que mejoran su seguridad. Mecanismos de atención a emergencia, junto a otros sistemas de seguridad vial son los motores que potencia la disposición de compra de los consumidores. Los vehículos VCC también representan una gran oportunidad ante estas circunstancias, más teniendo en cuenta que múltiples estudios han demostrado que los VCC tienen una mayor eficiencia de carga y contribuyen a una menor congestión vial a comparación con otros vehículos de carga (Consejo Privado de Competitividad, 2024).

En cuanto al soporte logístico y la eficiencia de flota, en el apartado de gestión de telemetría, Toyota cumplió con el estándar definido. Sin embargo, su sistema carga con el estigma de requerir otros softwares adicionales para ser realmente útil. Ford, Nissan, Kia y Mazda obtuvieron una puntuación de 2, al contar con sistemas robustos pero que están más orientados al usuario particular más que a la flota. Chevrolet y Renault excedieron ampliamente el estándar con sus sistemas de soluciones de flotas, que se adaptan más al segmento de carga. En cuanto a los planes de renovación, Kia y Mazda no cumplen con el estándar del sector al no contar con programas renovación para vehículos de carga. Ford, Toyota y Nissan cumplen con el estándar al contar con programas de trade in. Renault supera levemente el estándar a contar con programas de renovación de vehículos antiguos y Chevrolet super ampliamente el estándar al contar con programas y el músculo para participar en la renovación de flotas comerciales. En cuanto a la asistencia, Toyota, Nissan, Kia y Mazda cumplen con el estándar, gracias a, principalmente, a los servicios de grúa y asistencia. Ford Chevrolet y Renault superan levemente el estándar a través de mecánicos in situ y soporte a empresas que excede los servicios ofrecidos normalmente

en la industria. En cuanto a la capacidad de carga adaptada, Kia y Mazda no cumplieron con el estándar, al no tener portafolio adaptado a la carga pesada. Ford, Toyota, Nissan y Renault superan ligeramente el estándar a través de sus pick ups y vans y Chevrolet supero ampliamente el estándar, gracias a su línea de chasis adaptables. El ranking en este factor quedo de la siguiente forma: Chevrolet, Renault, Ford, Nissan, Toyota, Kia y Mazda.

**Figura 16**

*Factor 4.*

| Factores                                |      |                             |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                          | Empresas    |             |             |             |             |             |             |
|-----------------------------------------|------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Factores                                | Peso | Variable                    | Explicación                                                                                                                                      | Estandar                                                                                                                                 | Ford        | Toyota      | Chevrolet   | Nissan      | Kia         | Mazda       | Renault     |
| Soporte Logístico y Eficiencia de Flota | 16%  | Gestión de Telemetría       | Consiste en ofrecer sistemas de rastreo y seguimiento de carga, tecnología que ya es utilizada por el 50,8% de las empresas líderes en logística | Ofrecer de serie u opción de fábrica sistemas de rastreo y seguimiento de pedidos, tecnología usada por el 50,8% de las empresas líderes | 2           | 3           | 1           | 2           | 2           | 2           | 1           |
|                                         |      | Planes de Renovación        | rogramas para sustituir vehículos antiguos, considerando que en Colombia el 43% de la flota de carga tiene más de 11 años                        | Disponer de programas de "Trade-in" o desintegración para flotas con más de 11 años de antigüedad                                        | 3           | 3           | 1           | 3           | 4           | 4           | 2           |
|                                         |      | Asistencia 24/7             | Servicio de auxilio inmediato y asistencia de emergencia, funciones por las que los consumidores muestran una alta disposición de pago           | Garantizar servicios de mecánica móvil o asistencia en carretera integrados en sus planes corporativos                                   | 2           | 3           | 2           | 3           | 3           | 3           | 2           |
|                                         |      | Capacidad de Carga Adaptada | Oferta de vehículos combinados de carga (VCC) o de alto rendimiento que permiten optimizar costos logísticos hasta en un 21%                     | Ofrecer vehículos que permitan configuraciones de "Alto Rendimiento" (VCC) para optimizar costos logísticos                              | 2           | 2           | 1           | 2           | 4           | 4           | 2           |
|                                         |      | Sumatoria                   |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                          | 9           | 11          | 5           | 10          | 13          | 13          | 7           |
|                                         |      | Calificación                |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                          | 1,421052632 | 1,736842105 | 0,789473684 | 1,578947368 | 2,052631579 | 2,052631579 | 1,105263158 |

*Nota.* Elaboración propia.

### ***Factor 5: Penetración y crecimiento regional***

**Presencia en ciudades intermedias:** Éxito comercial en nodos regionales con crecimientos récord como Villavicencio, Sincelejo u otros centros urbanos distintos a los convencionales (Bogotá, Cartagena, Barranquilla, Cali, Medellín).

Estándar: Presencia directa en mínimo cuatro ciudades intermedias (ejemplo: Cota, Villavicencio, Sopo, Chía, etc).

**Localizador de red:** Herramienta digital que permite al usuario encontrar fácilmente concesionarios y servicios cercanos a su ubicación geográfica

Estándar: Contar con un localizador en la página web que permita identificar tiendas cercanas a la ubicación del usuario.

**Adaptación geográfica:** Consiste en ofrecer vehículos con prestaciones técnicas (como tracción o altura) aptas para la diversa infraestructura vial de las regiones.

Estándar: Que el 50% de los automóviles ofrecidos sean de las categorías SUV o Pick Up, o que puedan adaptarse a las vías no pavimentadas.

**Participación en ferias:** Presencia de marca en eventos clave para la promoción y difusión de productos automovilísticos.

Estándar: Participar, como mínimo en la feria anual del carro de Corferias.

La vitalidad de este factor reside en la oportunidad que ofrece para las compañías del sector para capturar el crecimiento de la industria que se encuentra fuera de las principales urbes urbanísticas. Nuevamente, múltiples estudios sectoriales han concluido que el crecimiento del mercado automotriz no se limita exclusivamente a Bogotá y Medellín. Tal y como se detalló en el informe del sector automotor de Fenalco y ANDI (2026a), en lo respectivo a nuevas matrículas ingresadas, en enero de 2026, se destacaron crecimientos superiores al promedio nacional en ciudades como Villavicencio, Sincelejo y La Paz. El crecimiento de las ciudades mencionadas, de 149%, 118% y 109% respectivamente, fueron superiores al registrado en Bogotá, del 93% (Fenalco & ANDI, 2026c). En este mismo orden de ideas, los softwares de localización son de gran utilidad para los consumidores de dichos centros a la hora de encontrar concesionarios y tiendas de las marcas que se ubiquen cerca de sus localizaciones. Esta tecnología suele ir de la mano con la implementación de mecanismos de gps y software de

geolocalización. Dichos sistemas ofrecen una precisión detallada en indicaciones de conducción y posición exacta basada en sincronización (Taoglas, 2024). Por otro lado, la adaptación geográfica, vista como productos que se adapten a los terrenos colombianos. Hay que recordar que lo que favorece la compra y venta de vehículos tipo SUV y pick-ups, es la malla vial colombiana, que está compuesta en un 69% de vías terciarias (Consejo Privado de Competitividad, 2024). Al haber tantos terrenos rurales distribuidos dentro del país, los automóviles de mayor piso y tracción son los predilectos para estas carreteras. La importancia de las ferias reside en la oportunidad que estas representan para la promoción y venta de vehículos. De esta manera se puede atender contribuir a buenos acuerdos con transparencia en los precios e interacción física directa (Deloitte, 2026).

En cuanto al puntaje de las compañías en el factor, estas fueron de lo más variadas. En cuanto a la penetración de ciudades intermedias, Ford, Kia y Mazda cumplieron con el estándar de la industria., pero dependen a veces de espacios de vitrinas compartidas para las ciudades intermedias. Toyota y Nissan superan levemente el estándar, debido a la importancia de los modelos de mayor piso y tracción para las regiones agropecuarias y mineras apartadas. Chevrolet y Renault superaron ampliamente el estándar, dado a la larga trayectoria de estas compañías en el país. En cuanto a los localizadores, Toyota, Nissan, Kia, Mazda y Renault cumplen estrictamente con el estándar. Por otro lado, Ford y Chevrolet superan levemente el estándar al no solo mostrar las tiene das disponibles, sino que también muestran si el vehículo deseado se encuentra en la tienda en cuestión. En cuanto a la adaptación a la geografía del país, Ford Chevrolet, Kia y Mazda cumplen con el estándar definido, pero están más adecuadas para terrenos no tan accidentados como el sector rural colombiano. Renault supera levemente el estándar con su línea Duster y compañías como Toyota y Nissan superan ampliamente el estándar al contar con

vehículos que se adaptan muy eficientemente al terreno accidentado que caracteriza a Colombia. En cuanto a la participación en ferias, Nissan y Mazda cumplen con el estándar, Ford Chevrolet y Toyota superan levemente el estándar con su participación en ferias de cargo y agro y Renault y Kia superan ampliamente el estándar a través de su participación en eventos en ciudades intermedias. El ranking en este factor queda de la siguiente manera: Toyota, Chevrolet y Renault, triple empate (Ford, Nissan, Mazda) y Kia.

**Figura 17**

*Factor 5.*

| Factores                           |       |                                   |                                                                                                                                             |                                                                                                                                 | Empresas    |             |             |             |             |             |             |
|------------------------------------|-------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Factores                           | Peso  | Variable                          | Explicación                                                                                                                                 | Estándar                                                                                                                        | Ford        | Toyota      | Chevrolet   | Nissan      | Kia         | Mazda       | Renault     |
| Penetración y Crecimiento Regional | 5,26% | Presencia en Ciudades Intermedias | Éxito comercial en nodos regionales con crecimientos récord como Villavicencio (149%) o Sincalégo (118%)                                    | Presencia directa en mínimo cuatro ciudades intermedias (ejemplo: Cota, Villavicencio, Sopo, Chía, etc.).                       | 3           | 1           | 1           | 2           | 2           | 2           | 1           |
|                                    |       | Localizador de Red                | Herramienta digital que permite al usuario encontrar fácilmente concesionarios y servicios cercanos a su ubicación geográfica               | Contar con un localizador en la página web que permita identificar tiendas cercanas a la ubicación del usuario.                 | 3           | 3           | 3           | 3           | 3           | 3           | 3           |
|                                    |       | Adaptación Geográfica             | Consiste en ofrecer vehículos con prestaciones técnicas (como tracción o altura) aptas para la diversa infraestructura vial de las regiones | Que el 50% de los automóviles ofrecidos sea de las categorías SUV o Pick Up, o que puedan adaptarse a las vías no pavimentadas. | 1           | 1           | 2           | 2           | 3           | 2           | 2           |
|                                    |       | Participación en Ferias           | Presencia de marca en eventos clave como la Feria del Carro                                                                                 | Participar, como mínimo en la feria anual del carro de Corferías                                                                | 3           | 3           | 3           | 3           | 3           | 3           | 3           |
|                                    |       | Sumatoria                         |                                                                                                                                             |                                                                                                                                 | 10          | 8           | 9           | 10          | 11          | 10          | 9           |
|                                    |       | Calificación                      |                                                                                                                                             |                                                                                                                                 | 0,526315789 | 0,421052632 | 0,473684211 | 0,526315789 | 0,578947368 | 0,526315789 | 0,473684211 |

*Nota.* Elaboración propia.

### **Factor 6: Conectividad y software**

**Actualizaciones Over-the-Air:** Capacidad del vehículo para recibir mejoras de software

inalámbricas que pueden extender su vida útil de 1 a 3 años

Estándar: Especificar en la ficha técnica la capacidad de recibir mejoras de software de forma remota.

**Seguridad Conectada:** Funciones digitales como detección de peatones y rastreo antirrobo, calificadas por el cliente como las más útiles

Estándar: Ofrecer servicios de asistencia de emergencia y rastreo antirrobo integrados en una App propietaria.

**Personalización con IA:** Uso de Inteligencia Artificial para que el vehículo reconozca y adapte automáticamente preferencias del conductor como el clima o la posición del asiento.

Estándar: Incluir en modelos de gama media-alta funciones que reconozcan preferencias del conductor sin entrada manual.

**Ecosistema Digital:** Compatibilidad inalámbrica con Apple CarPlay y Android Auto en el 100% de sus modelos nuevos.

Estándar: Compatibilidad inalámbrica con Apple CarPlay y Android Auto en el 100% de sus modelos nuevos.

La importancia de este factor reside en el auge de los vehículos definidos por software y el valor agregado que representa la integración de estos sistemas en los productos automovilísticos. La integración de sistemas OAT es, según comenta Ford (2025), de gran utilidad al usuario para la resolución de problemas de forma remota, permitiendo a los clientes ahorrar de 5 a 6 días de espera. Adicionalmente, vale la pena destacar que los estudios y encuestas realizados a los clientes globales del sector han indicado que estos estarían dispuestos a conservar sus vehículos de uno a tres años adicionales si estos contasen con actualizaciones regulares de OTA (Deloitte, 2026).

Tal y como se mencionó con anterioridad, los aportes de software en los productos automovilísticos son muy llamativos para atender las necesidades de los usuarios, especialmente aquella concerniente a la seguridad de los vehículos. Los clientes están dispuestos a pagar un

precio adicional por funciones de seguridad como funciones de emergencia, detección y antirrobo, las cuales eclipsan otras funciones de comodidad (Deloitte, 2026). Por otro lado, los clientes del sector no solo están interesados en la adopción de tecnologías OAT, sino que también hay un creciente interés en involucrar la inteligencia artificial al vehículo como aparato inteligente. Muchos consumidores están dispuestos a utilizar personalización a través de IA que adapte los ajustes de manera automática (Deloitte, 2026). Así mismo, la oferta de un ecosistema digital en los productos mejora la oferta de software ofrecido. Los sistemas Auto Android y Apple CarPlay son, en esencia, plataformas que conectan los dispositivos móviles al software de un automóvil. Dicha integración está diseñada para ofrecer una experiencia de conexión conectada y segura, facilitando el acceso a aplicaciones y funciones telefónicas al momento de conducir (Ramírez, 2024). La integración de estas plataformas otorga valor a los automóviles al mejorar aspectos como la seguridad, navegación, mensajería, entretenimiento y, en general, la experiencia del consumidor.

En cuanto a las puntuaciones, en lo concerniente a actualizaciones, Toyota, Nissan, Mazda y Renault cumplen con el estándar. Ford, Chevrolet y Kia superan levemente el estándar al contar con actualizaciones que pueden contribuir a solucionar problemas inherentes al vehículo sin recurrir a los servicios técnicos. En cuanto a la seguridad conectada, Toyota, Nissan, Mazda y Renault cumplen con el estándar, Kia lo supera levemente y Ford y Chevrolet lo exceden ampliamente al ofrecer también sistemas de rastreo como el OnStar. En cuanto a la personalización con OA, Todas las empresas salvo una cumplen con el estándar. Ford excede levemente esta variable, al contar con funciones que identifican las preferencias del usuario. En cuanto al ecosistema digital, Toyota, Nissan y Mazda cumplen con el estándar, Chevrolet Kia y Renault superan levemente el estándar y Ford lo excede ampliamente al poder

integrar otras aplicaciones a su software. En síntesis, el ranking de este factor sería: Ford, Chevrolet, Kia y un triple empate entre Nissan, Mazda y Renault.

## Figura 18

### Factor 6.

| Factores                |        |                              |                                                                                                                                                           |                                                                                                              | Empresas    |             |             |             |             |             |             |
|-------------------------|--------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Factores                | Peso   | Variable                     | Explicación                                                                                                                                               | Estandar                                                                                                     | Ford        | Toyota      | Chevrolet   | Nissan      | Kia         | Mazda       | Renault     |
| Conectividad y Software | 21,05% | Actualizaciones Over-the-Air | Capacidad del vehículo para recibir mejoras de software inalámbricas que pueden extender su vida útil de 1 a 3 años                                       | Especificar en la ficha técnica la capacidad de recibir mejoras de software de forma remota                  | 2           | 3           | 2           | 3           | 2           | 3           | 3           |
|                         |        | Seguridad Conectada          | Funciones digitales como detección de peatones y rastreo antirrobo, calificadas por el cliente como las más útiles                                        | Ofrecer servicios de asistencia de emergencia y rastreo antirrobo integrados en una App propietaria          | 1           | 3           | 1           | 3           | 2           | 3           | 3           |
|                         |        | Personalización con IA       | Uso de Inteligencia Artificial para que el vehículo reconozca y adapte automáticamente preferencias del conductor como el clima o la posición del asiento | Incluir en modelos de gama media-alta funciones que reconozcan preferencias del conductor sin entrada manual | 2           | 3           | 3           | 3           | 3           | 3           | 3           |
|                         |        | Ecosistema Digital           | Nivel de integración del vehículo con aplicaciones de terceros y servicios integrados (reparaciones, seguros) dentro de la pantalla del auto              | Compatibilidad inalámbrica con Apple CarPlay y Android Auto en el 100% de sus modelos nuevos                 | 1           | 3           | 2           | 3           | 2           | 3           | 2           |
|                         |        | Sumatoria                    |                                                                                                                                                           |                                                                                                              | 5           | 9           | 6           | 9           | 7           | 9           | 9           |
|                         |        | Calificación                 |                                                                                                                                                           |                                                                                                              | 1,852631579 | 1,894736842 | 1,263157895 | 1,894736842 | 1,473684211 | 1,894736842 | 1,894736842 |

*Nota.* Elaboración propia.

### Factor 7: Resiliencia Ante Variables Macroeconómicas

**Simulador Financiero:** Herramienta digital para que el cliente proyecte sus cuotas y plazos, facilitando la decisión de compra ante tasas de interés variables.

**Estándar:** Incluir en la página de cada modelo un simulador que permita ajustar cuota inicial y plazo.

**Financiera de Marca:** Alianzas o entidades propias de la marca que dinamizan la cartera de vehículos, vital ante la desaceleración del crédito tradicional.

**Estándar:** Poseer una alianza de financiamiento exclusiva (ej. Toyota Credit, RCI Colombia) con tasas competitivas.

**Transparencia de MSRP:** Claridad en el precio de venta sugerido al público

(Manufacturer's Suggested Retail Price) para generar confianza y percepción de "buen trato".

**Estándar:** Publicar el precio de venta sugerido al público de forma clara, sin "precios desde" ambiguos.

**Bonos de Incentivo:** Oferta de beneficios económicos o tributarios (como IVA reducido o descuentos directos) que motiven al consumidor a invertir.

**Estándar:** Ofertar activamente beneficios como "Matrícula Gratis" o "Seguro Todo Riesgo" para mitigar el costo inicial.

Este factor es importante teniendo en cuenta la repercusión que tienen las variables económicas en este mercado. Como ha sido mencionado con anterioridad, el consumo de productos en el sector automotriz está grandemente influido por variables como la tasa de interés y la inflación (Téllez et al., 2025). En ese contexto, la adaptabilidad, más que una cualidad, se vuelve una necesidad. Las financieras también representan un importante ante un ambiente macroeconómico desafiante. Las financieras propias o de asociación con la compañía serían no solo útiles para la efectuación de compras, sino que también sería un instrumento útil para contrarrestar los efectos de la TRM en la industria ya que, como menciona Tellez (2025), al ser este un sector de alto nivel de importación, una tasa de cambio menor se traduce en mayor volumen de ventas.

Las financieras también resultan importantes para que los clientes, a través de créditos, logren obtener los productos automovilísticos, ya que rara vez un cliente paga de contado o el precio de un vehículo. Debido al aumento en el interés de adquirir un vehículo, más compañías han empleado un programa de financiación u ahorro programado para que los consumidores

puedan adquirir automóviles sin mayor dificultad (Valbuena, 2025). Contar con programas de financiación, más que un privilegio, es una necesidad de la industria. Asimismo, La transparencia de los precios e incentivos de compra generados por las compañías pueden resultar atractivos en un mercado tan sensible al precio y las variables macroeconómicas.

La transparencia no es solo valor añadido, es lo que permite que el consumidor tenga certeza de que está comprando exactamente, ofreciendo información clara, fiable y verificada (Rudilla, 2025). En lo concerniente a las matrículas, si bien las empresas pueden contar con programas propios para mitigar el costo de estas, también pueden hacer uso de las políticas del gobierno colombiano como impulso para la comercialización de vehículos. En cuanto a los vehículos nuevos de combustión, estos tuvieron un descuento del 50% en los pagos de impuestos, y tendrán un 20% de descuento en 2026 en su contribución (Gobernación de Cundinamarca, 2025). Estos beneficios también se encuentran en el segmento de los vehículos sostenibles. Si se matricula un vehículo eléctrico o híbrido en Cundinamarca. Estos obtendría un descuento en los impuestos del 40% (Gobernación de Cundinamarca, 2025). Las empresas también deberían comunicar estos beneficios y utilizar programas de asistencia con matrículas para no solo comunicar los beneficios, si no también utilizar a su favor esta reducción en la carga fiscal a los clientes del sector automotriz.

Asimismo, la oferta de seguros con la compra de los vehículos podría no solo representar valor a la compra de un automóvil, si no también contribuir a la seguridad del usuario y a la seguridad vial. En Colombia solo el 27% de los automóviles tienen un seguro voluntario (Camara Colombiana de Comercio Electrónico, 2025). Ofertar un seguro de cobertura ante accidentes y siniestros contribuiría al sentimiento y necesidad de seguridad de los consumidores. El alto índice de robo de vehículos en Colombia, justo a los costos de repuestos, hace al seguro

una herramienta esencial para la protección tanto del usuario de movilidad como el empleado que utiliza el automóvil en su actividad económica (Camara Colombiana de Comercio Electrónico, 2025). Si bien las compañías podrían ofrecer el seguro en un bundle, también podrían asociarse con aseguradoras o utilizar estos seguros como una nueva fuente de ingresos para el negocio.

En cuanto a las puntuaciones, en el apartado de simulación financiera, Ford y Nissan cumplen con el estándar definido. Toyota, Chevrolet, Kia, Mazda y Renault superan levemente el estándar al permitir al usuario proyectar las cuotas de pago para los vehículos. En lo referente a las financieras de marca, Ford y Nissan cumplen con el estándar al contar con aliados que ayuden con los clientes a financiar su vehículo. Kia y Mazda lo superan levemente por los beneficios de sus créditos y Toyota, Chevrolet y Renault superan ampliamente el estándar al contar con financieras propias robustas. En cuanto a la transparencia de precios, Ford, Toyota, Nissan y Mazda cumplen con el estándar al mostrar los precios usando rangos u etiquetas. Chevrolet Kia y Renault superan levemente el estándar al contar con precios sugeridos que ilustran al usuario de cuanto debe pagar por el producto. En cuanto a los bonos e incentivos, Toyota cumple con el estándar, Ford, Chevrolet, Nissan, Mazda y Renault superan levemente el estándar al ofrecer promociones ocasionales. Y Kia excede ampliamente el estándar por los beneficios ofertados en temporadas bajas. El ranking del factor queda así: Chevrolet, Kia y Renault (con un triple empate), Toyota y Mazda (empate) y Ford y Nissan (empate).

## **Figura 19**

*Factor 7*

| Factores                                   |      |                       |                                                                                                                                                |                                                                                                             | Empresas    |             |             |             |             |             |             |
|--------------------------------------------|------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Factores                                   | Peso | Variable              | Explicación                                                                                                                                    | Estandar                                                                                                    | Ford        | Toyota      | Chevrolet   | Nissan      | Kia         | Mazda       | Renault     |
| Resiliencia Ante Variables Macroeconómicas | 21%  | Simulador Financiero  | Herramienta digital para que el cliente proyecte sus cuotas y plazos, facilitando la decisión de compra ante tasas de interés variables        | Incluir en la página de cada modelo un simulador que permita ajustar cuota inicial y plazo                  | 3           | 2           | 2           | 3           | 2           | 2           | 2           |
|                                            |      | Financiera de Marca   | Alianzas o entidades propias de la marca que dinamizan la cartera de vehículos, vital ante la desaceleración del crédito tradicional           | Poseer una alianza de financiamiento exclusiva (ej. Toyota Credit, RCI Colombia) con tasas competitivas     | 3           | 1           | 1           | 3           | 2           | 2           | 1           |
|                                            |      | Transparencia de MSRP | Claridad en el precio de venta sugerido al público (Manufacturer's Suggested Retail Price) para generar confianza y percepción de "buen trato" | Publicar el precio de venta sugerido al público de forma clara, sin "precios desde" ambiguos                | 3           | 3           | 2           | 3           | 2           | 3           | 2           |
|                                            |      | Bonos de Incentivo    | Oferta de beneficios económicos o tributarios (como IVA reducido o descuentos directos) que motiven al consumidor a invertir                   | Ofertar activamente beneficios como "Matrícula Gratis" o "Seguro Todo Riesgo" para mitigar el costo inicial | 2           | 3           | 2           | 2           | 1           | 2           | 2           |
|                                            |      | Sumatoria             |                                                                                                                                                |                                                                                                             | 11          | 9           | 7           | 11          | 7           | 9           | 7           |
|                                            |      | Calificación          |                                                                                                                                                |                                                                                                             | 2,315789474 | 1,894736842 | 1,473684211 | 2,315789474 | 1,473684211 | 1,894736842 | 1,473684211 |

*Nota.* Elaboración propia.

### ***Factor 8: Experiencia de Omnicanalidad y Venta***

**Showroom Virtual:** Espacio digital (sitio web del fabricante) con vistas 360° e información detallada, siendo hoy la fuente número uno de investigación del cliente.

**Estándar:** Ofrecer vistas 360° del interior y exterior de los vehículos en su sitio web.

**Gestión de Test Drive:** Facilidad para solicitar y realizar la prueba de manejo física, valorada por el 45% de los clientes como el aspecto más importante de la compra.

**Estándar:** Permitir la solicitud de prueba de manejo digital con elección de fecha y concesionario, valorado por el 45% de los clientes.

**Resolución de Dudas:** Capacidad de la marca para responder todas las preguntas técnicas y comerciales del cliente de forma rápida y efectiva.

**Estándar:** Contar con un Chatbot o asesor humano en línea con un tiempo de respuesta menor a 5 minutos.

**Reserva Online:** Posibilidad de realizar el pago de la reserva o la compra total del vehículo de manera directa y digital con el fabricante.

**Estándar:** Permitir el pago de la reserva del vehículo a través de pasarelas digitales seguras desde la página oficial.

La importancia de estas variables queda en evidencia al contemplar la importancia de los canales digitales en la industria. El showroom virtual es importante debido a que muchos usuarios utilizan los sitios web del fabricante para conocer las ofertas y especificaciones de los automóviles deseados. Compañías como Ford (2025) han implementado showrooms y test drives como forma de reinterpretación de la experiencia del consumidor hacia los vehículos, en especial los carros eléctricos. La visualización de los vehículos a través de modelos 360 y los detalles aportados por el fabricante facilitan al usuario tomar decisiones informadas. En relación con lo anterior, la importancia de las pruebas drives también está justificada por las experiencias buscadas por los usuarios en las tiendas físicas. Este tipo de actividades contribuiría a la experiencia de compra in site, lo cual, según se comenta en el informe sectorial de Deloitte (2026) es junto con los buenos acuerdos y la transparencia en los precios uno de los aspectos más relevantes para los consumidores al momento de adquirir un nuevo auto.

Finalmente, los sistemas de reserva online están justificados en el soporte que dan ante la búsqueda de seguridad del consumidor ya que, tal y como se menciona en el informe sectorial realizado por Deloitte (2026), los consumidores aun muestran interés en comprar vehículos y seguros directamente de la manufactura. En cuanto a la resolución de dudas, esto es indispensable, teniendo en cuenta que las preguntas e incertidumbres hacen parte del proceso de compra de un vehículo. Los clientes atienden a los concesionarios en busca de asesoramiento de los expertos en temas propios del vehículo, métodos de financiación y otros que les permitan tomar decisiones inteligentes, lo que genera credibilidad y confianza del concesionario (IP, 2024). Las preguntas serán generadas tanto en un ambiente físico como uno virtual, teniendo en

cuenta que este último tiene un papel cada vez más importante en la experiencia del consumidor. Las herramientas pueden ser de gran ayuda en el sector, desde herramientas de voz y canales digitales, programaciones de citas y aplicaciones, la tecnología puede hacer más conveniente la experiencia de los consumidores (IP, 2024).

En cuanto a las puntuaciones de las empresas, en la variable de Showroom, Ford, Toyota y Nissan cumplen con el estándar, pero tienen sistemas un tanto estáticos. Chevrolet, Mazda y Renault superan levemente el estándar al contar con interfaces más fluidas y Kia supera ampliamente a sus rivales al tener una plataforma inmersiva muy superior que permite conocer muy bien los automóviles ofertados sin tener la necesidad de ir a un concesionario. En cuanto a la gestión de los test drive, Ford Toyota y Nissan cumplen con el estándar definido. Chevrolet, Mazda y Renault exceden un poco el estándar al poder realizar el agendamiento de manera online y Kia lo supera ampliamente al poder realizar el agendamiento para la cita de forma virtual y fluida. En cuanto a la resolución de dudas, Ford, Toyota y Nissan cumplen con el estándar, Chevrolet, Mazda y Renault superan levemente el estándar dado a la fluidez de sus interacciones ya sea con humanos o con el chat bot y Kia supera ampliamente el estándar por su tiempo de respuesta en las interacciones. En cuanto al sistema de reservas, Ford, Toyota, Chevrolet, Nissan y Mazda cumplen con el estándar, aunque favorecen las interacciones presenciales. Renault supera levemente el estándar a través de sus parcelas de pagos parciales y Kia supera ampliamente los estándares del sector al habilitar las transacciones virtuales. El ranking final quedaría así: Kia, Renault, Chevrolet y Mazda, triple empate (Ford, Toyota y Nissan).

## **Figura 20**

*Factor 8*

| Factores                             |       |                       |                                                                                                                                                  |                                                                                                                              | Empresas    |             |             |             |             |             |             |
|--------------------------------------|-------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Factores                             | Peso  | Variable              | Explicación                                                                                                                                      | Estandar                                                                                                                     | Ford        | Toyota      | Chevrolet   | Nissan      | Kia         | Mazda       | Renault     |
| Experiencia de Omnicanalidad y Venta | 5,26% | Showroom Virtual      | Espacio digital (sitio web del fabricante) con vistas 360° e información detallada, siendo hoy la fuente número uno de investigación del cliente | Ofrecer vistas 360° del interior y exterior de los vehículos en su sitio web                                                 | 3           | 3           | 2           | 3           | 1           | 2           | 2           |
|                                      |       | Gestión de Test Drive | Facilidad para solicitar y realizar la prueba de manejo física, valorado por el 45% de los clientes como el aspecto más importante de la compra  | Permitir la solicitud de prueba de manejo digital con elección de fecha y concesionario, valorado por el 45% de los clientes | 3           | 3           | 2           | 3           | 1           | 2           | 2           |
|                                      |       | Resolución de Dudas   | Capacidad de la marca para responder todas las preguntas técnicas y comerciales del cliente de forma rápida y efectiva                           | Contar con un Chatbot o asesor humano en línea con un tiempo de respuesta menor a 5 minutos                                  | 3           | 3           | 2           | 3           | 1           | 2           | 2           |
|                                      |       | Reserva Online        | Posibilidad de realizar el pago de la reserva o la compra total del vehículo de manera directa y digital con el fabricante                       | Permitir el pago de la reserva del vehículo a través de pasarelas digitales seguras desde la página oficial                  | 3           | 3           | 3           | 3           | 1           | 3           | 2           |
|                                      |       | Sumatoria             |                                                                                                                                                  |                                                                                                                              | 12          | 12          | 9           | 12          | 4           | 9           | 8           |
|                                      |       | Calificación          |                                                                                                                                                  |                                                                                                                              | 2,526315789 | 2,526315789 | 1,894736842 | 2,526315789 | 0,842105263 | 1,894736842 | 1,684210526 |

*Nota.* Elaboración propia.

## 5.4 Análisis General

Con base a los resultados obtenidos, se puede concluir que Kia es la empresa que más innova en el sector, seguida muy de cerca por Renault. El fuerte de Kia se encuentra en el factor de conectividad de software, teniendo también una apuesta bastante sólida en lo referente a omnicanalidad. En general las puntuaciones de Kia son muy equilibradas, siendo el soporte logístico y eficiencia de flota y la penetración y crecimiento regional las variables que podría mejorar. Renault también tiene un perfil muy sólido, siendo su única flaqueza el factor de conectividad y software.

Chevrolet y Toyota puntúan como tercero y cuarto, respectivamente, bajo los criterios del análisis de convergencia. Chevrolet tiene estadísticas buenas, destacando su puntuación en soporte logístico y resiliencia ante variables macroeconómicas, pero con un desempeño bajo en la adopción de vehículos eléctricos. Toyota destacó en el dominio de segmentos ganadores y penetración y crecimiento regional, pero tiene dificultades en el factor de conectividad y

software y experiencia de omnicanalidad. Mazda puntuó como quinto en el ranking, contando con valoraciones decente-positivas en los factores de dominio de segmentos ganadores, penetración y crecimiento regional, resiliencia macroeconómica y omnicanalidad, exactamente la mitad de las variables, y teniendo un rendimiento pobre en la mitad restante.

Ford y Nissan puntuaron como quinto y sexto, respectivamente. Ford obtuvo un puntaje total muy favorable en los factores de conectividad y software, resultados medianamente destacables en el soporte logístico y el soporte logístico, pero puntuaciones deficientes en todo lo demás. Nissan obtuvo resultados medianamente decentes en lo concerniente al soporte logístico y la penetración y crecimiento regional, pero su puntaje en los factores restantes fue deficiente.

## Figura 21

*Tabla de convergencia: Resumen de puntuación por factor y empresa.*

| Factores                                              | Peso   | Variable     | Ford          | Toyota       | Chevrolet    | Nissan        | Kia          | Mazda         | Renault      |
|-------------------------------------------------------|--------|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
| Liderazgo en Electromovilidad y Transición Energética | 10,53% | Calificación | 2,40          | 1,80         | 2,20         | 2,40          | 1,00         | 2,20          | 1,60         |
| Dominio de segmentos ganadores                        | 10,53% | Calificación | 1,80          | 1,05         | 1,35         | 1,80          | 1,20         | 1,50          | 1,05         |
| Excelencia y Confianza en Servicio Posventa           | 10,53% | Calificación | 1,65          | 1,50         | 1,20         | 1,65          | 1,05         | 1,65          | 0,90         |
| Soporte Logístico y Eficiencia de Flota               | 15,79% | Calificación | 0,90          | 1,10         | 0,50         | 1,00          | 1,30         | 1,30          | 0,70         |
| Penetración y Crecimiento Regional                    | 5,26%  | Calificación | 1,00          | 0,80         | 0,90         | 1,00          | 1,10         | 1,00          | 0,90         |
| Conectividad y Software                               | 21,05% | Calificación | 0,25          | 0,45         | 0,30         | 0,45          | 0,35         | 0,45          | 0,45         |
| Resiliencia Ante Variables Macroeconómicas            | 21,05% | Calificación | 1,65          | 1,35         | 1,05         | 1,65          | 1,05         | 1,35          | 1,05         |
| Experiencia de Omnicanalidad y Venta                  | 5,26%  | Calificación | 1,80          | 1,80         | 1,35         | 1,80          | 0,60         | 1,35          | 1,20         |
| <b>TOTAL</b>                                          |        |              | <b>11,450</b> | <b>9,650</b> | <b>8,850</b> | <b>11,750</b> | <b>7,650</b> | <b>10,800</b> | <b>7,850</b> |

*Nota.* Elaboración propia.

Al comparar los resultados del hacinamiento cuantitativo con los del cualitativo, los resultados no son totalmente congruentes. Las empresas más innovadoras, como Kia y Renault caen en la categoría de desempeño medio y perdurabilidad comprometida, al menos según las cifras de 2024. Por otro lado, las compañías que menos innovan, Ford y Mazda, se encuentran en estado de perdurabilidad comprometida, lo cual si indicase cierto grado de conexión entre la innovación y el éxito económico. Posiblemente sea difícil establecer una conexión o una relación entre ambas dimensiones, la rentable y la de innovación al no contar con cifras financieras más recientes, eso puede ser una limitante. No obstante, y con base a los datos obtenidos en ambos estudios, no se puede concluir que la innovación sea garante o no del éxito económico en el

sector. De momento, lo más acertado sería afirmar que, si bien la innovación no es lo que hace a una compañía realmente rentable en esta industria, la carencia de este sí puede afectar considerablemente el rendimiento económico de los competidores.

## **6. Panorama Competitivo**

El Panorama Competitivo es una herramienta del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE) que permite entender cómo compiten las empresas dentro de un sector y, a partir de esto, identificar oportunidades de mercado que no han sido aprovechadas. Su objetivo principal es darle al estratega una visión más completa del entorno para tomar mejores decisiones. Esta herramienta parte de la idea de que para competir mejor no basta con analizar la empresa, sino que es necesario comprender el comportamiento del sector, especialmente para evitar situaciones como el hacinamiento, donde muchas empresas hacen lo mismo y terminan afectando la rentabilidad (Rivera Rodríguez, 2017a).

El panorama competitivo se construye a partir de tres elementos principales: las variedades de productos o servicios, las necesidades que buscan satisfacer los clientes y los canales de distribución. Al cruzar estos tres factores, se puede observar cómo están compitiendo las empresas y qué espacios del mercado están siendo ocupados. Uno de los aportes más importantes de esta herramienta es la identificación de las llamadas “manchas blancas”, que son espacios del mercado que no están siendo atendidos o están poco explotados. Estas representan oportunidades para innovar, diferenciarse y evitar competir directamente con los demás. Metodológicamente, el panorama se puede representar en dos dimensiones (matriz “T”) o en tres dimensiones (paralelepípedo estratégico). La diferencia es que la versión tridimensional permite

no solo identificar los espacios disponibles, sino también medir qué tan importantes o atractivos son (Rivera Rodríguez, 2017a).

## **6.1 Dimensiones del panorama**

### **6.1.1 Variedades**

**Compacto:** Vehículo de tamaño medio, eficiente en consumo y adecuado para uso urbano, que ofrece un balance entre espacio, comodidad y precio.

**Sedán:** Vehículo de carrocería cerrada con cuatro puertas y un maletero independiente, diseñado para ofrecer mayor comodidad, estabilidad y espacio para pasajeros.

**SUV:** Vehículo de mayor altura y tamaño, diseñado para ofrecer mayor espacio, posición de conducción elevada y capacidad para transitar en diferentes tipos de terreno.

**Pickup:** Vehículo con cabina para pasajeros y platón de carga independiente en la parte trasera, diseñado para transportar mercancía y realizar trabajos que requieren capacidad de carga.

**Campero/Todoterreno:** Vehículo robusto diseñado para transitar en terrenos difíciles, con tracción en las cuatro ruedas y características que le permiten superar obstáculos fuera de carretera.

### **6.1.2 Necesidades**

**Variedad y disponibilidad:** Acceso a una amplia oferta de vehículos con diferentes características, disponibles para su compra en el momento requerido por el cliente. La variedad es crucial para apaciguar un poco la cobertura de las diferentes marcas en términos competitivos y el cliente dependiendo del uso que le vaya a dar al vehículo o lo que este llegue a representar

apoya a la búsqueda por tener varios puntos de diferenciación tales como el tamaño, la marca, tipo de combustible y utilidad del automóvil (MarketLine, 2025b).

**Tecnología y seguridad:** Incorporación de sistemas tecnológicos y de seguridad que mejoren la protección, el control y la experiencia de conducción del vehículo. La creciente venta de los vehículos utilitarios y SUV ha venido generando una demanda sostenida en accesorios, servicios de mantenimiento y repuestos adaptados a modelos más grandes y tecnológicamente más equipados (EMIS, 2025).

**Potencia y desempeño:** Capacidad del vehículo para ofrecer fuerza, velocidad y eficiencia en la conducción, respondiendo adecuadamente a diferentes condiciones de manejo. Esto se evidencia con base en la topografía de los suelos en Colombia que impulsa a la compra de vehículos utilitarios que logren evitar de mejor manera posibles daños mecánicos en el chasis. En el año 2019 alrededor del 60% al 65% de los compradores buscaba comprar vehículos con motores más potentes y de menor consumo (Peña-Meneses & García-Cáceres, 2019); para agosto del 2025 las SUV fueron los vehículos más comprados por los consumidores específicamente en un 55,4% (Sectorial, 2025).

**Eficiencia energética:** Capacidad del vehículo para consumir menos combustible o energía, reduciendo costos de operación y el impacto ambiental durante su uso. Con el paso del tiempo ha habido algunos clientes antiguos de vehículos que debido al aumento de los precios en los combustibles decidieron empezar a utilizar el transporte público (MarketLine, 2025b). Por otro lado, para el segmento de clientes que utilizan motocicletas la economía que representa el nivel bajo en el uso de combustibles aunado a otros factores ha impulsado la compra de estos vehículos por sobre los automóviles (MarketLine, 2025a). En último lugar y entendiendo que los costos de los combustibles hacen parte del ciclo de vida del vehículo, se ha reforzado la idea de

que contratistas gubernamentales y otros compradores de flotas tienen la necesidad de disminuir los costos de este ciclo (MarketLine, 2025a).

**Precio de venta:** Valor económico que debe pagar el cliente para adquirir el vehículo, considerando su capacidad de pago y el acceso a la compra. Como dice el reporte de BBVA Research (2025), la compra de vehículos está estrechamente relacionado con la disposición a comprar bienes durables; cuando el desempleo es bajo, la disposición a comprarlo aumenta y viceversa para el caso contrario. Ahora que la tasa de inflación amenaza la estabilidad económica del país y las tasas de interés aumentaron, el factor del precio como condicional de compra está más que justificado.

**Costo de mantenimiento y reparación:** Gasto asociado al mantenimiento periódico y a las reparaciones del vehículo durante su uso, que influye en el costo total de propiedad. En términos de conductores de flota, estos exponen una realidad en la que manejan vehículos con más de 25 años de antigüedad sin una rutina de mantenimientos estricta (EMIS, 2025). Los servicios de mantenimiento y en general de posventa se han vuelto diferenciadores cruciales dentro del sector automotriz como generadores de retención (MarketLine, 2025b).

**Número de pasajeros:** Capacidad del vehículo para transportar una determinada cantidad de personas de manera cómoda y segura. Su justificación radica en el cambio de preferencias por vehículos más versátiles, con mayor espacio interno y seguridad percibida (EMIS, 2025).

**Capacidad de carga:** Capacidad del vehículo para transportar objetos o mercancía en términos de volumen y peso, sin afectar su funcionamiento y seguridad. Muchos clientes con la necesidad de vehículo para sus negocios comerciales buscan en estos espacios suficientes para cargar mercancías sin incurrir en costos excesivos de transporte; además existe una fuerte

tendencia reportada hacia la urbanización y el uso de vehículos para temas logísticos lo que implica una necesidad presente (EMIS, 2025).

**Valor de reventa:** Capacidad del vehículo para conservar su valor en el tiempo y poder venderse posteriormente a un buen precio. Factores como la reputación de marca están fuertemente atados a la posible depreciación de los mismo vehículos en el tiempo (MarketLine, 2025b). Existe una demanda palpable por carros de segunda mano para aquellas personas que no tiene el poder económico para comprarlos nuevos por lo que el cliente tiende a comprar su carro nuevo pensando después en el precio de reventa hacia estos clientes (Sectorial, 2025).

### ***6.1.3 Canales***

**Concesionarios/vitrinas:** Punto físico de venta donde el cliente puede ver, evaluar y adquirir vehículos directamente, recibiendo asesoría comercial y acceso a servicios asociados.

**Marketplace/tiendas virtuales (TuCarro, CarroYa):** Plataformas digitales donde el cliente puede buscar, comparar y contactar la compra de vehículos a través de internet, sin necesidad de acudir inicialmente a un punto físico.

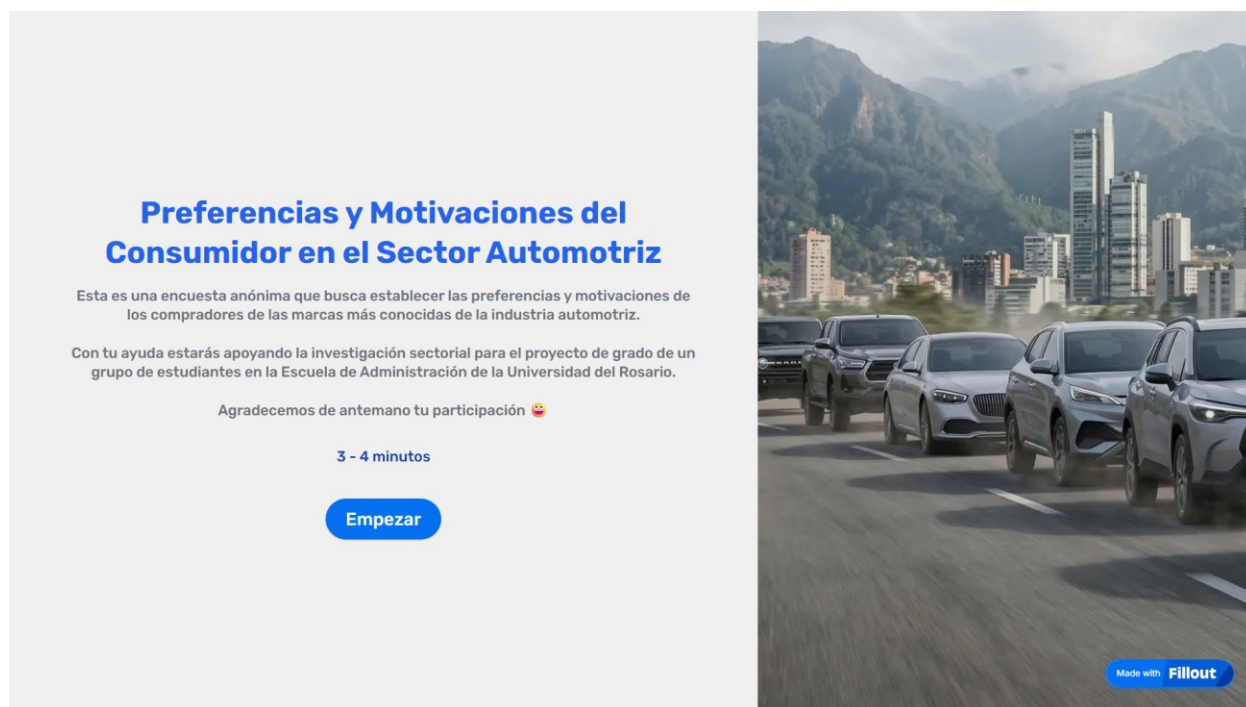
**Subastas:** Plataformas digitales donde el cliente puede buscar, comparar y contactar la compra de vehículos a través de internet, sin necesidad de acudir inicialmente a un punto físico.

**Showrooms/Exhibiciones y Eventos (Ej. centros comerciales):** Espacios temporales o permanentes donde los vehículos se exhiben para que los clientes los conozcan y evalúen, generalmente en centros comerciales o eventos, facilitando el contacto inicial con la marca.

## **6.2 Formato de encuesta**

Con el fin de llevar a cabo la encuesta se propuso establecer una participación 100% anónima en la que no se les preguntó ninguna pregunta de carácter identitario a los participantes. La encuesta se desarrolló en el sitio web Fillout (2026), el cuál es un sitio para diseñar encuestas con un plan inicial gratuito con capacidades muy parecidas a las de Google Forms y con una exportación de datos de archivo “.csv” idéntico.

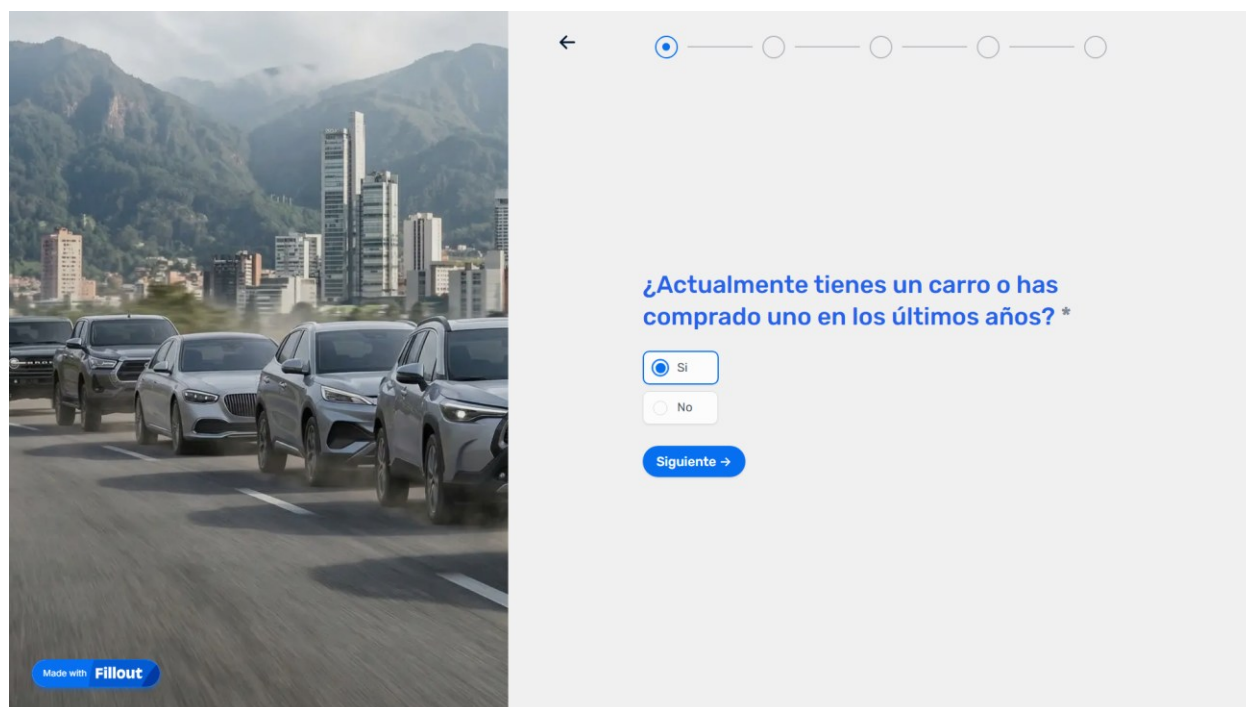
Esta se compone de una página de portada en donde se le explica al participante la naturaleza y objetivo de la encuesta que este va a llenar (**Figura 21**). Posterior a eso se encuentra con la primera página de la encuesta en la que se muestra la primera pregunta y la más crucial que definirá si la persona continúa con las demás preguntas o envía directamente la encuesta (**Figura 22**). La primera pregunta dice: ¿Actualmente tienes un carro o has comprado uno en los últimos años? Esta pregunta funciona de manera condicional y es la que nos dice si la persona encuestada es partícipe del sector automotriz colombiano y por lo tanto es de mayor interés para los resultados la encuesta.

**Figura 22***Portada de Encuesta*

*Nota.* Elaboración propia.

## Figura 23

### *Primera Pregunta de la Encuesta*



← ● — ○ — ○ — ○ — ○

¿Actualmente tienes un carro o has comprado uno en los últimos años? \*

☒ Si

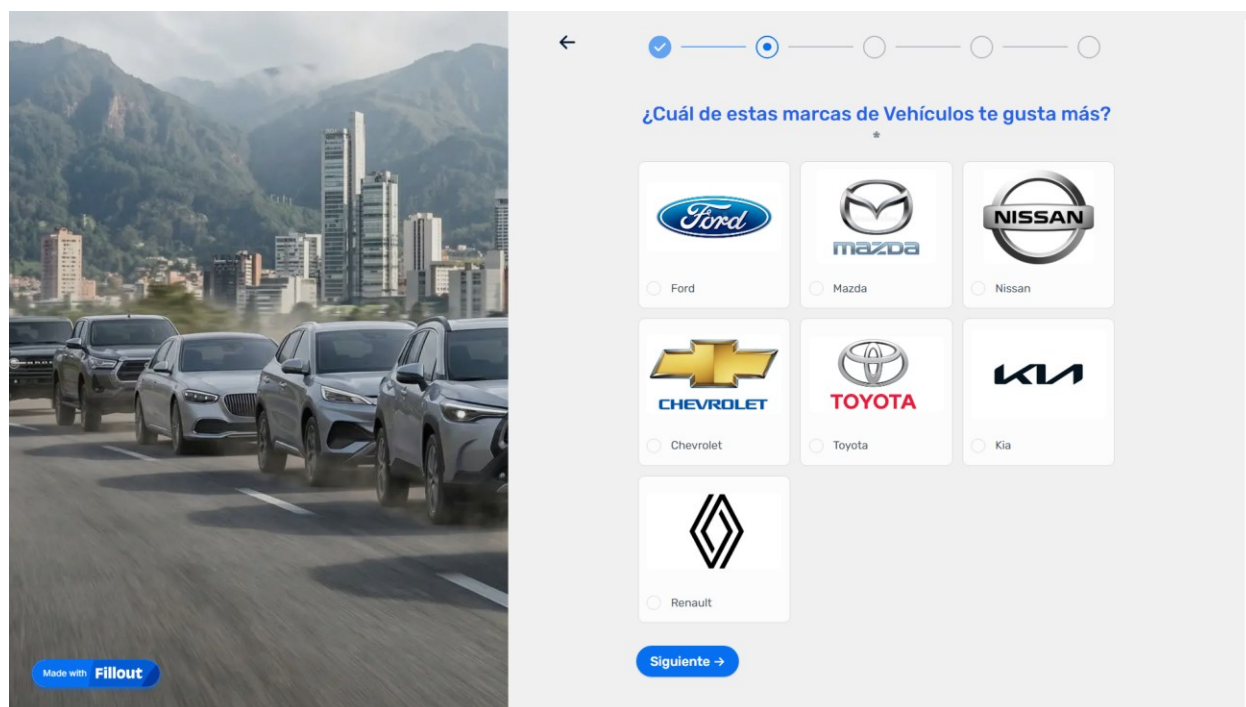
☐ No

Siguiente →

Made with Fillout

*Nota.* Elaboración propia.

Seguido de esta en la siguiente sección de la encuesta tenemos la segunda pregunta: ¿Cuál de estas marcas de vehículos te gusta más? Para las cuales hay una única respuesta de opción múltiple que cuenta con la imagen de la marca y el nombre de cada una de las 7 empresas antes seleccionadas en el entorno específico (**Figura 23**). Esta nos permite evaluar la preferencia entre las empresas disponibles del entorno específico y relacionarla a las futuras respuestas de cada participante.

**Figura 24***Segunda Sección de la Encuesta*


← ☒ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

¿Cuál de estas marcas de Vehículos te gusta más?

\*

|                                                                                                                      |                                                                                                                     |                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br><input type="radio"/> Ford      | <br><input type="radio"/> Mazda  | <br><input type="radio"/> Nissan |
| <br><input type="radio"/> Chevrolet | <br><input type="radio"/> Toyota | <br><input type="radio"/> Kia    |
| <br><input type="radio"/> Renault   |                                                                                                                     |                                                                                                                     |

**Siguiete →**

*Nota.* Elaboración propia.

Para la siguiente sección, se establecieron primero unas imágenes y nomenclaturas guía que ayudan al participante a entender las diferentes variedades que ofrece el sector estratégico, específicamente cinco para este caso contra 9 necesidades definidas anteriormente.

Posteriormente aparece la indicación: *De las anteriores clasificaciones de vehículos indique todos los motivos por los cuales usted compraría cada uno* seguido de una matriz de elección múltiple no restrictiva en respuestas obligatorias para filas ni columnas (**Figura 24**). A través de esta matriz se logra evaluar la interseccionalidad entre las variedades presentes en el sector estratégico y sus necesidades percibidas por los clientes.

Figura 25

Tercera Sección: Guía Visual de Variedades de Vehículos y Matriz de Necesidades Vs Variedades

Clasificación de Vehículos

De las anteriores clasificaciones de vehículo indique todos los motivos por los cuales usted compraría cada uno

\*No es obligatorio llenar todas las filas o columnas

|                                     | Compacto                 | Sedán                    | SUV                      | Pickup                   | Campero<br>Todoterreno   |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Variedad y Disponibilidad           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tecnología y Seguridad              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Potencia y Desempeño                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Eficiencia Energética               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Precio de venta                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Costo de Mantenimiento y Reparación | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Número de Pasajeros                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Capacidad de Carga                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Valor de Reventa                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Nota. La imagen es una composición entre las dos partes de la tercera sección de la encuesta creada para fines prácticos de visualización, elaboración propia.

La última sección antes del envío de la encuesta muestra otra matriz de elección múltiple con las mismas propiedades de la anterior pero esta vez para evaluar la interseccionalidad de las variedades anteriormente nombradas contra los cuatro canales disponibles identificados en la anterior sección del documento para el sector estratégico (Figura 25). La instrucción que la acompaña es: *Indique todos los canales de distribución a través de los cuales preferiría adquirir cada categoría de vehículo.*

Figura 26

Última Sección: Matriz de Canales de Distribución Vs. Variedades

Indique todos los canales de distribución a través de los cuales preferiría adquirir cada categoría de vehículo

\*No es obligatorio llenar todas las filas o columnas

|                                                            | Compacto                 | Sedán                    | SUV                      | Pickup                   |
|------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Concesionarios / Vitrinas                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Marketplace / Tiendas Virtuales (TuCarro, CarroYa)         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Subastas                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Showrooms/Exhibiciones y Eventos (ej. centros comerciales) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

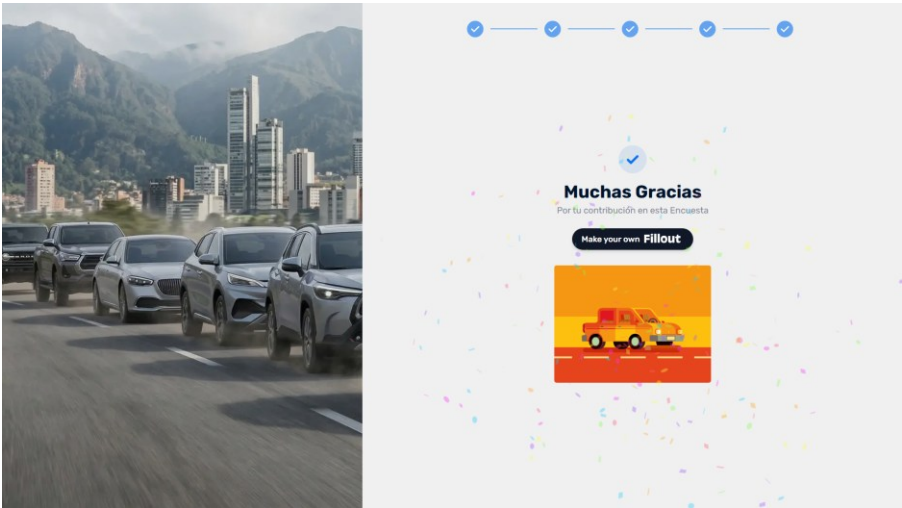
[Limpiar](#)

Never share passwords in Fillout forms. [Report malicious form](#)

Nota. Elaboración propia.

Figura 27

Sección de Agradecimiento



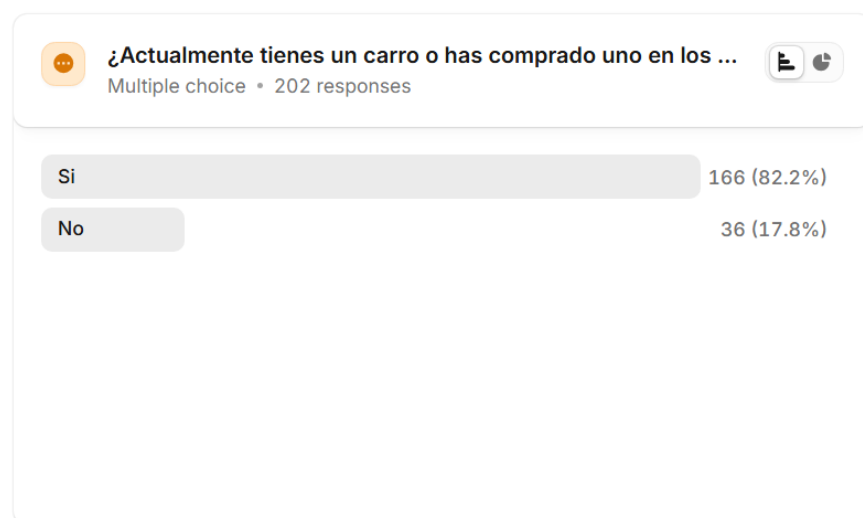
Nota. Elaboración propia.

Todas estas secciones constituirían la estructura de la encuesta para luego dar paso al botón de envío y la sección de agradecimiento hacia el participante por haber llenado la encuesta y haber contribuido a la investigación (**Figura 27**).

### 6.3 Datos Consolidados de las Encuestas

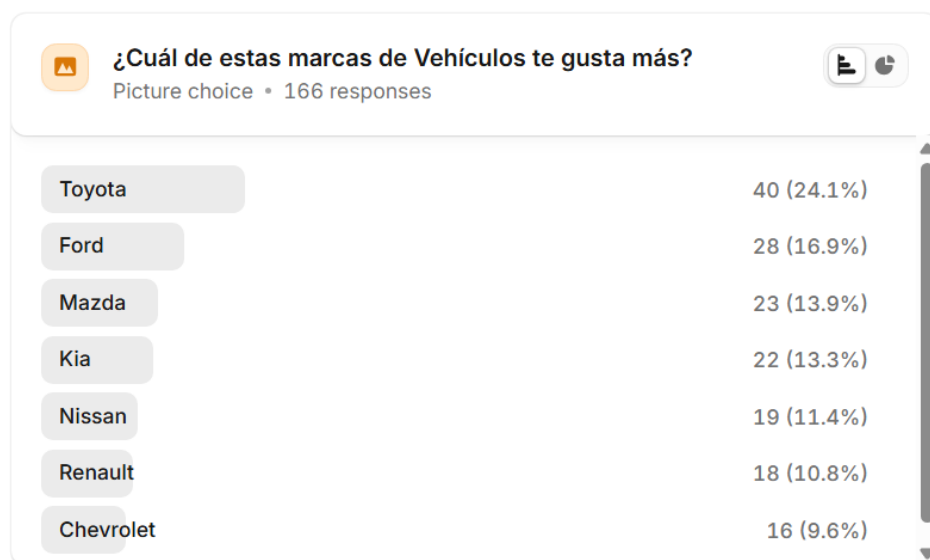
**Figura 28**

*Distribución Porcentual de la Pregunta 1*



Nota: Resultados arrojados por la página web de la encuesta Fuente: (Fillout, 2026).

Después de haber explicado la composición e intencionalidad de la encuesta continuamos mostrando los hallazgos iniciales de la misma. Para comenzar, se reportaron unas 200 respuestas de participantes diferentes de los cuales el 82,2% (**Figura 28**) que representan 166 participantes dejando unas 44 personas fuera de la audiencia objetivo para las preguntas de las secciones siguientes.

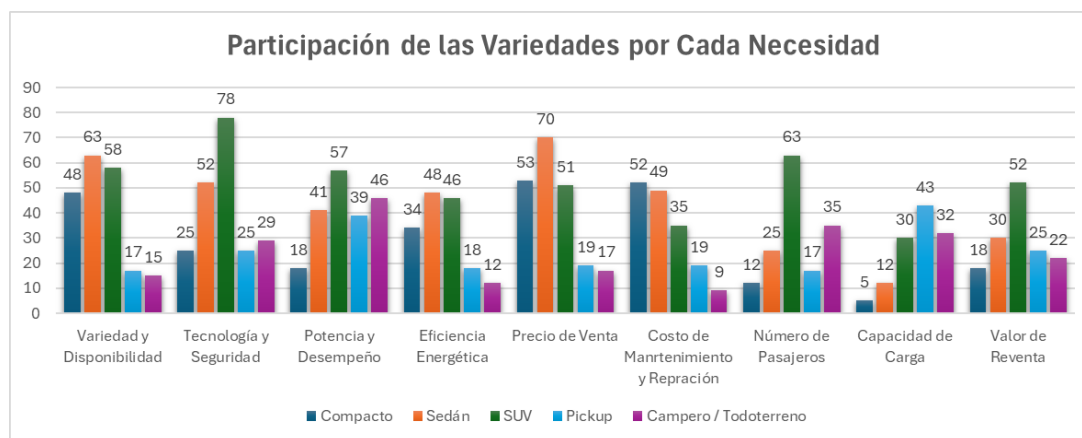
**Figura 29***Distribución Porcentual de la Pregunta 2*

Nota: Datos obtenidas de la página web en la que se realizó la encuesta. Fuente: (Fillout, 2026).

Para la segunda pregunta de la encuesta de los 166 participantes que quedaron, la mayoría (40%) escogió a Toyota como su marca preferida de vehículos, seguido por una distancia importante con el 16,9% de los participantes Ford (**Figura 29**). Quedando en último lugar Chevrolet por no despertar el interés o confianza suficiente en los participantes. Mazda y Kia manejan una participación similar en las preferencias de los encuestados llegando al tercer y cuarto puesto respectivamente.

**Figura 30**

*Participación de las Variedades por cada Necesidad*



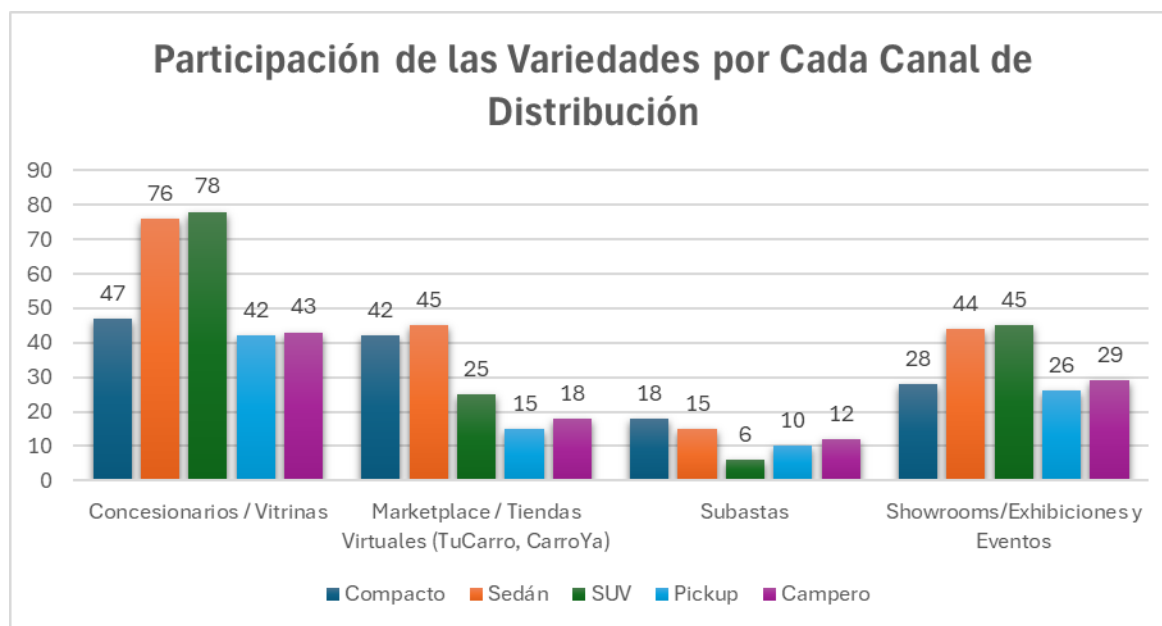
*Nota.* Elaboración propia con base en los datos del Anexo E (hoja “Encuesta”).

En otra instancia, evaluando los resultados de la primera matriz en la penúltima sección (**Figura 30**), la variedad definida como SUV es la clara vencedora encabezando cuatro de las nueve necesidades identificadas siendo la tecnología y seguridad además del número de pasajeros y el valor de reventa sus mayores fuertes. Otra variedad interesante que tuvo la mayor participación en tres necesidades fue el Sedán. Este carro de corte elegante y perfecto para la ciudad generó especial atención por su precio de venta, y su variedad y disponibilidad.

Por otro lado, la variedad que menos interesa a los participantes para satisfacer sus necesidades fueron los camperos (o todoterreno) en donde su mayor participación la tuvieron en Potencia y Desempeño con 46 votos frente a los 166 participantes, y nunca logrando liderar ninguna de las nueve necesidades disponibles. Otros hallazgos interesantes se consolidan en la posición de interés disputado entre las variedades de compacto y pickup, desempeñándose especialmente bien en el costo de mantenimiento y reparación, y en la capacidad de carga respectivamente.

**Figura 31**

*Participación de las Variedades por Cada Canal de Distribución*



*Nota.* Elaboración propia, con base en los datos del Anexo E (hoja “Encuesta”).

Para el caso de los canales de distribución hay un claro canal predilecto dirigido hacia las vitrinas o (concesionarios en general), sin embargo, sorprende la votación inclinada hacia los eventos y showrooms también (**Figura 31**). En este caso hay una predilección por el Sedán en casi todos los canales disponibles lo que indica un alto factor de confianza en la variedad de sedán sin importar en dónde se compre este. En el lado opuesto, la menor participación la tuvo la pickup en prácticamente todos los canales siendo únicamente más seleccionado que la SUV en las subastas.

Para los canales de distribución más seleccionados la SUV encabeza el número por muy poco con una diferencia de dos para el canal de concesionario y de uno para el canal de exhibiciones contra el sedán. El compacto queda en tercer lugar (alrededor de un 15,4% del

promedio total) por su participación medianamente visible en todos los canales de distribución y liderando curiosamente el canal de subastas.

Para continuar, Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez (2008) promueven el uso de un método llamado matriz T con tal de cruzar los vectores de Necesidades y Canales con las variedades del sector estratégico con el fin de encontrar “manchas blancas” (huecos de oportunidades no abastecidas por ninguna de las empresas evaluadas o bajamente completadas por estas) en el sector y proponer a estas empresas posibles oportunidades de mercado o ventajas competitivas (pp. 103–106). Esta se construye anotando la aparición de las empresas en las necesidades y canales disponibles y anotando dentro de los cuadros la aparición al menos una vez de cada empresa en cada cuadrante. Los espacios que queden vacíos serían las manchas blancas u oportunidades de mercado que se encuentran desabastecidas (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, 2008, pp. 105–106). Sin embargo, en esta ocasión hice el cruce de manera igual a cómo opera el CubeMarkeT, software de análisis para el panorama competitivo de un sector estratégico y creado por Hugo Rivera. La diferencia radica en llenar los cuadrantes con las variantes en vez de las empresas y cruzar los otros dos vectores con las empresas en su lugar. El resultado es el mismo que se muestra en la siguiente sección para las figuras de tablas T por lo que se evita agregar imagen del mismo diagrama.

Además, existe un método usando un paralelepípedo en el que se debe calcular los pesos porcentuales de la participación de cada vector en la participación general de la encuesta. Para ello se vuelven a cruzar las variedades con las necesidades y por separado con los canales para primero sumar todos los valores por fila y por columna dando totales relativos superiores a los participantes y luego dividiendo cada subtotal por un total general que se genera al sumar el total

de la fila total con el total de la columna total. Ese porcentaje es el representativo de cada vector (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, 2008, pp. 106–109).

**Figura 32**

*Cálculo de Participación Total de Variedades y Necesidades*

| NECESIDADES/VARIEDADES                 | Compacto     | Sedán        | SUV          | Pickup       | Campero /<br>Todoterreno | TOTAL       | %     |
|----------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------------------|-------------|-------|
| Variedad y Disponibilidad              | 48           | 63           | 58           | 17           | 15                       | 201         | 12.9% |
| Tecnología y Seguridad                 | 25           | 52           | 78           | 25           | 29                       | 209         | 13.4% |
| Potencia y Desempeño                   | 18           | 41           | 57           | 39           | 46                       | 201         | 12.9% |
| Eficiencia Energética                  | 34           | 48           | 46           | 18           | 12                       | 158         | 10.1% |
| Precio de Venta                        | 53           | 70           | 51           | 19           | 17                       | 210         | 13.4% |
| Costo de Manrtenimiento y<br>Repración | 52           | 49           | 35           | 19           | 9                        | 164         | 10.5% |
| Número de Pasajeros                    | 12           | 25           | 63           | 17           | 35                       | 152         | 9.7%  |
| Capacidad de Carga                     | 5            | 12           | 30           | 43           | 32                       | 122         | 7.8%  |
| Valor de Reventa                       | 18           | 30           | 52           | 25           | 22                       | 147         | 9.4%  |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>265</b>   | <b>390</b>   | <b>470</b>   | <b>222</b>   | <b>217</b>               | <b>1564</b> |       |
| <b>%</b>                               | <b>16.9%</b> | <b>24.9%</b> | <b>30.1%</b> | <b>14.2%</b> | <b>13.9%</b>             |             |       |

*Nota.* Elaboración propia.

Por consiguiente, para el caso del sector estratégico analizado en esta exploración el más predominante frente a variedad es la SUV seguido del Sedán y el menos predominante fue el Campero. En otra instancia, el porcentaje de participación mayor en las necesidades fue la de tecnología y seguridad y el que menos fue la capacidad de carga.

**Figura 33***Cálculo de Participación Total de Variedades y Canales*

| <b>CANALES</b>                                           | Compac<br>to | Sedán        | SUV          | Pickup       | Campe<br>ro  | <b>TOTA<br/>L</b> | <b>%</b>     |
|----------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------------|--------------|
| Concesionarios /<br>Vitrinas                             | 47           | 76           | 78           | 42           | 43           | <b>286</b>        | <b>43.1%</b> |
| Marketplace /<br>Tiendas Virtuales<br>(TuCarro, CarroYa) | 42           | 45           | 25           | 15           | 18           | <b>145</b>        | <b>21.8%</b> |
| Subastas                                                 | 18           | 15           | 6            | 10           | 12           | <b>61</b>         | <b>9.2%</b>  |
| Showrooms/Exhibici<br>ones y Eventos                     | 28           | 44           | 45           | 26           | 29           | <b>172</b>        | <b>25.9%</b> |
| <b>TOTAL</b>                                             | <b>135</b>   | <b>180</b>   | <b>154</b>   | <b>93</b>    | <b>102</b>   | <b>664</b>        |              |
| <b>%</b>                                                 | <b>20.3%</b> | <b>27.1%</b> | <b>23.2%</b> | <b>14.0%</b> | <b>15.4%</b> |                   |              |

*Nota.* Elaboración propia.

Finalmente, para el último vector la mayor participación la tuvo el canal de concesionarios seguido de lejos por los showrooms/exhibiciones con un 43,1% y 25,9% respectivamente. El que peor desempeño tuvo fue el canal de subastas con un 9,2% solamente. Con estos porcentajes se logra utilizar el software del CubeMarkeT en el que se verán los resultados en la sección a continuación.

#### **6.4 Reportes del uso del CubeMarkeT**

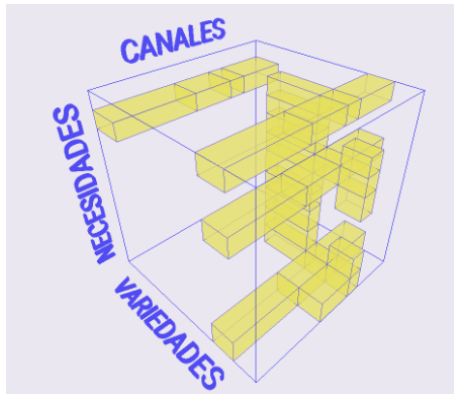
Ahora se procede a analizar los resultados de los reportes generados por la herramienta CubeMarkeT desarrollada por Rivera Rodríguez (2026a) para realizar el análisis del panorama competitivo (Anexo A, B, C y D).

En cuanto al grado de concentración del sector, vale la pena destacar que todos los competidores de la industria cubren el 100% de las variedades ofertadas en el sector, utilizando todas también el 100% de los canales de distribución disponibles dentro del sector. Sin embargo, hay diferencias en la relevancia de los canales y las necesidades según cada competidor.

Teniendo en cuenta la información suministrada al software, este identificó 180 espacios de mercado, de los cuales 180 estaban cubiertos, no dando cabida a espacios potenciales sin cubrir. Sin embargo, los espacios en el mercado presentan distintos porcentajes de concentración, partiendo desde una concentración del 41%. Con respecto a lo anterior, y haciendo referencia a una concentración de entre el 41% y 60%, el software mostró 31 espacios de los 180 disponibles en los que 4 empresas se encuentran ubicadas. Los competidores que se encuentran 4 compañías participan en cada uno de los espacios, aunque puede haber diferencias en los miembros de cada espacio. Con esto se puede afirmar que hay una competencia moderada en estos espacios. De entre estos espacios, las combinaciones de las variedades campero y compacto son las más relevantes para la industria. Los dos espacios de mayor relevancia dentro de estos 31 espacios son la combinación de campero-todoterreno, tecnología y seguridad y canal físico, con una importancia del 7,83% y la combinación, compacto, capacidad de carga y canal físico con una importancia del 6,6%. En este grado de concentración las combinaciones más relevantes son las que involucran las variedades de automóviles compactos y camperos.

### **Figura 34**

*Grado de concentración 41%-60%*

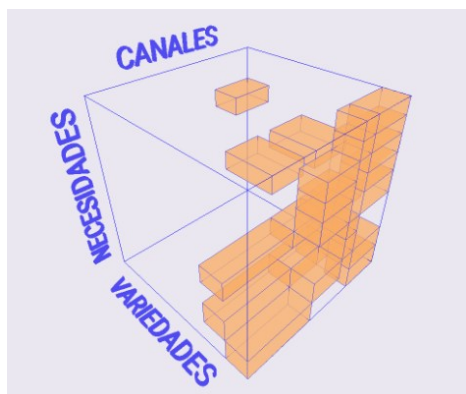


*Nota.* Tomado del Anexo B (p. 10).

En lo concerniente a la concentración del 61% al 80%, se encontraron 27 espacios, en los cuales se ubican 5 empresas del sector. En este grado de concentración, las combinaciones de mayor importancia fueron Campero -Todoterreno, Tecnología y Seguridad y canal directo con un 7,83% y compacto, número de pasajeros y canal directo con un 4,42%. En una corriente similar a los anteriores espacios discutidos, en este grado de concentración, las combinaciones más relevantes son aquellas que involucran las variedades de camperos-todoterrenos y vehículos compactos. No obstante, hay una diferencia con respecto a los 31 espacios encontrados con anterioridad. En la anterior concentración las combinaciones que involucran el segmento SUV no contaban con un porcentaje de relevancia realmente destacable. En contraste total, el segundo espacio de mayor relevancia dada la concentración es la combinación de SUV, costo de mantenimiento y canal directo.

### **Figura 35**

*Grado de concentración 61%-80%*

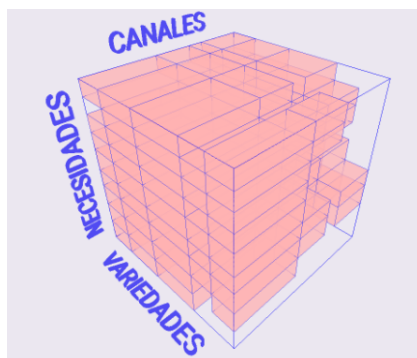


*Nota.* Tomado del Anexo B (p. 13).

El grado de concentración de 81 a 100% es aquel que representa la mayor saturación dentro del mercado. Este representó un 122 de los 180 espacios disponibles en el mercado, lo que representa un aproximado del 67,7% de los espacios disponibles. En estos espacios se ubicaron el 100% de los competidores, y es aquel que cuenta con la mayor cantidad de combinaciones. Las combinaciones para destacar son las siguientes: SUV junto a las necesidades potencia, tecnología, variedad y precio suelen tener importancias de entre el 16,77% y el 13,97%. Las combinaciones de la variedad campero y las necesidades de precio de venta, carga y número de pasajeros obtuvieron un porcentaje máximo de relevancia del 7,826%. La combinación de sedan junto a variedad y disponibilidad obtuvo un porcentaje de relevancia del 13,97%. La variedad de automóvil compacto junto variedad y disponibilidad fue la combinación de ese segmento que obtuvo un mayor porcentaje de importancia, con un 9,5%.

### **Figura 36**

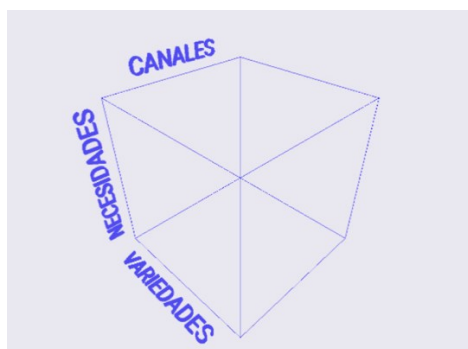
*Grado de concentración 81%-100%*



*Nota.* Tomado del Anexo B (p. 16).

### **Figura 37**

#### *Oportunidades de Mercado*



*Nota.* Tomado del Anexo C (p. 3).

En el caso del reporte de oportunidades de mercados se puede observar que no se encontró manchas blancas, es decir que el sector está altamente cubierto y competido. Las marcas analizadas ya participan en casi todos los tipos de vehículos, necesidades y canales. El análisis de los resultados permite concluir que la competencia dentro del sector automotriz no se basa únicamente en la presencia dentro de un segmento específico, sino en la capacidad de diferenciación frente a propuestas muy similares. La inexistencia de manchas blancas implica que las empresas deben competir mediante innovación, experiencia del cliente, posicionamiento

de marca, transformación digital, en lugar de solo depender de únicamente de la ampliación de portafolios

Asimismo, el resultado refleja que el sector ha alcanzado un nivel importante de saturación competitiva, especialmente en categorías como SUV y sedanes. Esto incrementa la rivalidad entre marcas y dificulta la concentración de ventajas competitivas sostenibles, ya que las propuestas de valor tienden a parecerse entre sí. Gracias a esto las empresas se ven obligadas a desarrollar estrategias más especializadas hacia la tecnología, eficiencia energética y personalización de la experiencia de compra.

El cubo de oportunidades de mercado demuestra que el sector automotriz presenta una cobertura estratégica total dentro de las dimensiones evaluadas. La ausencia de espacios vacíos evidencia un mercado altamente competido y con fuertes niveles de convergencia estratégica, donde las oportunidades futuras no se encuentran en mercados completamente desatendidos, sino en la capacidad de las empresas para generar diferenciación e innovación dentro de espacios ya ocupados por la competencia.

Figura 38

Matriz T

| Variedades           |                                                       |                                                       |                                                       |
|----------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|                      | Compacto                                              | Sedan                                                 | SUV                                                   |
| Necesidades          |                                                       |                                                       |                                                       |
| Variedad y Disponibi | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault |
| Tecnología y Segurid | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault |
| Potencia y Desempeño | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault |
| Eficiencia Energétic | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault |
| Precio de Venta      | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault |
| Costo de Mantenimie  | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault | Ford, Mazda , Nissan, Toyota, Kia, Renault            |
| Número de Pasajeros  | Ford, Mazda , Chevrolet, Toyota, Kia, Renault         | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault |
| Capacidad de Carga   | Mazda , Chevrolet, Toyota, Kia                        | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault |
| Valor de Reventa     | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault |
| Canales              |                                                       |                                                       |                                                       |
| Concesionarios/Vitri | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault |
| Marketplace          | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia          |
| Subastas             | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault | Ford, Toyota, Kia                                     |
| Showrooms            | Ford, Mazda , Nissan, Toyota, Kia, Renault            | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia          |

| Variedades           |                                                       |                                                       |
|----------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|                      | Campero -Todoterreno                                  | Pickup                                                |
| Necesidades          |                                                       |                                                       |
| Variedad y Disponibi | Ford, Nissan, Toyota, Renault                         | Ford, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault                 |
| Tecnología y Segurid | Ford, Mazda , Nissan, Toyota, Renault                 | Ford, Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault         |
| Potencia y Desempeño | Ford, Nissan, Chevrolet, Toyota, Renault              | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault |
| Eficiencia Energétic | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Renault      | Ford, Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault         |
| Precio de Venta      | Ford, Chevrolet, Toyota, Renault                      | Ford, Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault         |
| Costo de Mantenimie  | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia          |
| Número de Pasajeros  | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Renault      |
| Capacidad de Carga   | Ford, Mazda , Toyota, Renault                         | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Renault      |
| Canales              |                                                       |                                                       |
| Concesionarios/Vitri | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Kia, Renault |
| Marketplace          | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Renault      | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Renault      |
| Subastas             | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Renault      | Ford, Mazda , Chevrolet, Toyota, Renault              |
| Showrooms            | Ford, Mazda , Nissan, Chevrolet, Toyota, Renault      | Ford, Mazda , Chevrolet, Toyota, Kia, Renault         |

Nota. Tomado del Anexo D (p. 3-4).

Finalmente, los resultados de la Matriz T muestran un nivel elevado de convergencia estratégica ya que las empresas ofrecen vehículos similares, orientados a satisfacer prácticamente

las mismas necesidades del consumidor. Esto se evidencia en la amplia coincidencia de marcas dentro de cada espacio de la matriz, especialmente en atributos relacionados con tecnología y seguridad, precio de venta, potencia y desempeño y variedad de portafolio. La situación refleja un mercado altamente competido donde las empresas desarrollan estrategias parecidas para atraer a los consumidores.

Asimismo, el análisis muestra que el segmento SUV posee la mayor concentración competitiva donde representa el 30% de relevancia estratégica dentro del mercado. Las marcas compiten en este segmento debido a que los consumidores perciben estos vehículos como una combinación entre comodidad, seguridad, espacio y adaptabilidad a diferentes tipos de terreno. De igual manera los sedanes mantienen participación importante en el sector con un 25% de relevancia.

En cuanto a las necesidades del cliente, la matriz evidencia que los factores más relevantes dentro de la competencia sectorial son variedad y disponibilidad, tecnología y seguridad, potencia y desempeño y precio de venta, todos con un peso del 13% dentro del resultado. Esto demuestra que el consumidor no solo prioriza el precio del vehículo, sino también aspectos relacionados con seguridad, disponibilidad inmediata y capacidad de respuesta del automóvil frente a las condiciones del territorio nacional.

En la parte inferior de la matriz relaciona las variedades con los canales de distribución utilizados por las empresas. El resultado muestra que el concesionario tradicional continúa siendo el principal canal de distribución dentro del sector, con un nivel de importancia de 43%. Con base a lo anterior se puede decir que, a pesar del crecimiento de los medios digitales, los consumidores siguen valorando la experiencia presencial, la asesoría comercial y la posibilidad de interactuar físicamente con el vehículo antes de decidirse a comprarlo. Los showrooms y

exhibiciones poseen una relevancia de 26%, mientras que los Marketplace digitales representan un 22% evidenciando el crecimiento progresivo de la digitalización dentro del proceso comercial del sector.

Otro resultado importante de la Matriz T es que el panorama competitivo presenta una cobertura total del mercado. El reporte indica que existen 45 espacios cubiertos y cero espacios sin cubrir en la relación entre variedades y necesidades, lo que representa un 100% de cobertura. De igual manera, en la relación entre variedades y canales se identifican 20 espacios cubiertos y ningún espacio libre. Esto significa que todas las combinaciones estratégicas relevantes dentro del análisis ya están siendo atendidas por una o varias empresas del sector.

La inexistencia de espacios libres evidencia un escenario de hacinamiento competitivo y alta rivalidad estratégica. Las marcas no solo participan en los mismos segmentos, sino que además compiten utilizando atributos y canales similares. Como consecuencia, la diferenciación se vuelve más compleja y las empresas deben buscar nuevas formas de generar valor para el consumidor. En este contexto, la ventaja competitiva futura dependerá menos de ampliar el portafolio y más de factores como innovación tecnológica, sostenibilidad, transformación digital, experiencia del cliente y fortalecimiento de servicios posventa.

## **6.5 Análisis de Resultados**

Tomando como base el reporte de oportunidades de negocio del software, vale la pena destacar que no se encontraron espacios no cubiertos por las compañías. Esto implica que, al menos en lo que respecta a los vehículos tradicionales de combustión de uso particular, el mercado se encuentra saturado, motivo por el cual no se encuentran oportunidades, o al menos

no se encuentran manchas blancas que `puedan ser aprovechados por los competidores. Los espacios de menor cobertura contaban con una de entre el 41 y 60%, donde 4 competidores se disputaban los distintos espacios de negocio. En estos espacios de relativa baja concentración, las combinaciones más relevantes eran aquellas que incluían variedades como los automóviles compactos y los camperos y todos terrenos, vehículos que no forman precisamente el segmento más relevante para la industria automovilística. A medida que aumenta el grado de concentración se presenta un cambio entre las variedades más relevantes. A medida que se aumenta al 61-80 y luego 100% queda en evidencia que, para estas concentraciones altas Las variedades Pick-Up y Sedan son aquellas de mayor importancia. No obstante, al ser en estos rangos en los cuales más compañías compiten, se puede concluir que en el segmento SUV se presenta la competencia más agresiva del sector. Adicionalmente, se puede concluir que el sector, en general, se encuentra muy saturado, lo cual dificulta encontrar oportunidades de negocio no exploradas por los líderes, o al menos en lo concerniente a las líneas de vehículos de combustión para particulares. En este mismo orden de ideas, la eficiencia logística y las mejoras en el software podrían ser más útiles para diferenciarse en el sector, junto a la exploración de alternativas verdes y vehículos de carga.

Con respecto a las oportunidades de mercado podemos concluir que el sector automotriz es un mercado donde las marcas compiten de manera muy parecida, ya que la mayoría ofrecen los mismos tipos de vehículos, buscan satisfacer necesidades similares y utilizan los mismos canales de venta. Esto hace que exista una competencia bastante fuerte, especialmente en segmentos como las SUV y los sedanes, donde prácticamente todas las empresas tienen presencia. Además, el estudio demuestra que actualmente no hay espacios de mercado totalmente libres, por lo que las marcas deben buscar otras formas de diferenciarse. En este caso, aspectos como la tecnología, la experiencia del cliente, la sostenibilidad, los servicios posventa y la

digitalización se vuelven claves para que las empresas puedan destacarse frente a la competencia y mantenerse fuertes dentro del sector automotriz colombiano.

Finalmente, para cerrar esta sección la Matriz T demuestra que el sector automotriz es un mercado altamente maduro y cubierto, donde las principales marcas presentan estrategias muy similares en términos de productos, necesidades atendidas y canales de distribución. El alta competitiva, especialmente en SUV y sedanes, confirman la existencia de convergencia y hacinamiento sectorial. Por esta razón, las oportunidades futuras no se encuentran en espacios desatendidos, sino en la capacidad de las empresas del sector para diferenciarse mediante innovación, personalización y transformación de la experiencia de compra y uso de vehículo.

## **7. Estudio de competidores**

Según comentan Restrepo y Rivera (2005), el estudio de competidores, el estudio de competidores permite entender el comportamiento de los competidores directos de una industria a través de tres pruebas diferentes. Las tres pruebas utilizadas son las siguientes: El análisis de supuestos del sector, análisis de crecimiento potencial sostenible y cálculo de índice de erosión estratégica y productiva.

El estudio de competidores, mediante el análisis de los supuestos de mercado, permite desafiar los sesgos cognitivos causados por ideas preconcebidos, permitiendo analizar a la industria desde una perspectiva objetiva. De esta forma, Las empresas o un competidor en particular lograrían diferenciarse de los demás miembros de un sector. Esto permitiría evitar la convergencia estratégica, descrita como esa situación de imitación de prácticas y reflexiones

empresariales por empresas que pertenecen a un sector en común (Restrepo Puerta & Rivera, 2005).

## 7.1 Supuestos del mercado

Los supuestos del mercado automovilístico son los siguientes:

**- Dependencia de exclusiva de venta través de concesionarios para la distribución de los productos:** Las empresas de la industria compiten bajo una práctica de uniforme de centralización de inventarios en el concesionario o punto directo de venta. Las compañías invierten en grandes infraestructuras las cuales pasan a ser concesionarios, localizados en zonas estratégicas dentro de los principales centros urbanos. Las empresas centran sus esfuerzos en este canal físico, dejando de lado el canal virtual. Las compañías suelen majear inventarios específicos por productos y colores, teniendo también la opción de realizar pedidos de vehículos que no tengan en inventario para así reducir sus costos de inventario y almacenamiento. No obstante, al representar estos un gran costo, hoy en día la mayor parte de los concesionarios funcionan con modelos multimarca y no bajo una sola compañía (Otero, 2025).

**- Centralización total del servicio postventa en talleres presenciales del ecosistema de la compañía:** Las empresas de la industria estructuran toda su cadena logística, particularmente en lo respectivo a repuestos y mantenimiento, de forma tal que los servicios, ya sean de mantenimiento, escaneo o prevención, se realicen dentro instalaciones autorizadas y talleres oficiales o en asociación directa con el fabricante del automóvil. Si bien las compañías no le prohíben al usuario realizar los servicios de mantenimiento y prevención con terceros, suelen recomendar más los servicios propios, a pesar de los altos costos que pueden representar

para los consumidores. Las inversiones en el control de este servicio post venta están justificadas en el control del servicio y valor que es otorgado al consumidor. Hay que recordar que un buen servicio de postventa no solo solución a problemas técnicos sino que mantiene una sólida relación entre la empresa y el cliente, siendo, ultimadamente, un mecanismo de fidelización (Covisian, 2025). No obstante, las empresas pasan por alto la oportunidad de también ofrecer estos servicios a domicilio, al menos aquellos de prevención o que no requieran de maquinaria pesada y estacionaria, para diferenciarse de las practicas comunes de la industria.

**- Configuración del segmento sostenible orientada al sector urbano y de corta distancia:** Esta es una práctica que ha perjudicado considerablemente la reputación de los vehículos eléctricos e híbridos. Las compañías automotrices diseñan su portafolio sostenible definiéndolos, casi exclusivamente, para uso metropolitano. Si bien es un hecho que esta decisión puede estar influenciada por la aún deficiente infraestructura energética para alimentar a estos vehículos fuera de los principales centros urbanos del país, lo cierto es que las compañías dirigen su oferta de vehículos verdes al apartado metropolitano. Estrategias similares de promoción de vehículos económicos, compactos y optimizadores de energía hacen que, a la larga, se promocionen carros muy similares para un entorno definido, descuidando al consumidor urbano que puede querer un automóvil verde que se adapte a su entorno. Nuevamente, hay que recordar que el entorno rural presenta sus propios desafíos y características que no pueden ser desafiados con una simple réplica del modelo urbano, los vehículos en estas zonas no son una opción, son una necesidad (Barahona, 2026).

**- Estructura reactiva del área de servicio al cliente y de garantías:** En la industria los servicios de post venta, particularmente aquellos concernientes a reparación y mantenimiento, si bien son muy buenos, sus modelos son reactivos. En otras palabras, los servicios ofrecidos en el

apartado de postventa se centran en atender después de haber detectado alguna falla o error. En la industria suele recomendarse una pauta con respecto a cómo deben ser los planes de servicio y mantenimiento. La estructuración debe ayudar a garantizar el rendimiento óptimo del vehículo y prevenir problemas mayores (Covisian, 2025). Si bien esta formulación no está mal, hay que entender que la prevención realizada, en muchos casos, se genera una vez se identifica y se arregla un problema en el automóvil. Sistemas o mecanismos para prevenir e inclusive arreglar las fallas antes de que ocurran serían altamente apreciados.

**- Sincronización de ciclos de mantenimiento y prevención:** En la industria se suele manejar un estándar en lo concerniente a las consultas de mantenimiento y prevención de los vehículos. Este estándar, en la práctica, aplica realmente para los vehículos nuevos. En líneas generale suelen hacerse dos controles uno después de los primeros 5 mil kilómetros y de ahí cada 10 mil kilómetros (Los Coches, 2020). Este control de mantenimiento reporta tener bastantes beneficios, dentro de los cuales se encuentran: reducción de costos, menor tiempo de inactividad y ahorro en combustible y lubricantes. En términos prácticos, esta estandarización de las consultas somete a las líneas principales de las principales marcas a un control unificado de prevención. Sería interesante comprobar si la implementación de software de prevención podría modificar estos ciclos de mantenimiento estandarizados en el sector.

**- Tercerización de la viabilidad financiera en el ecosistema bancario tradicional:** Las compañías del sector suelen operar bajo un estándar en común: delegar la financiación de los créditos de consumo de automóviles a corporaciones financieras afines o bancos tradicionales. No es común que las empresas del sector oferten créditos directos entre fabricante/comercializador y usuario final. La excepción a esta regla son empresas como Nissan, Chevrolet, Ford o Volkswagen que ofrecen a sus clientes un plan de financiación propio

(Barrera, 2023). No obstante, la mayoría de las compañías del sector, tanto viejas competidores como nuevos entrantes suelen utilizar las alianzas para cubrir la necesidad de financiamiento de sus clientes. Por ejemplo, Mazda ofrece su propia opción de financiamiento, llamada Mazda Credit, a través de una alianza con el Banco Santander (Barrera, 2023).

- **Segmentación tecnológica y de software en función de la gama de precio:** Las compañías tiene la práctica de implementar los sistemas más avanzados de asistencia a la conducción a los modelos de precios elevados. Tecnologías que involucran la implementación de inteligencia artificial y software de prevención y seguridad en los modelos de más alta gama. Si bien esto no significa que en modelos económicos no se implementen softwares o sistemas de asistencia al conductor, se intuye que estos no suelen ser tan avanzados como aquellos de los automóviles de mayor precio. En el apartado de seguridad ha habido muchas quejas en lo que refiere a esta segmentación o segregación de precios, ya que, prácticamente, se asume que un usuario debe pagar un monto mínimo para tener un automóvil realmente seguro. Tan solo en 2015 hubo polémica al conocerse que para obtener un automóvil relativamente seguro había que pagar 30 millones de pesos o 60 millones en caso de tratarse de una pick up (Restrepo, 2015).

## 7.2 Crecimiento Potencial Sostenible

Según Rivera (2017c), el crecimiento potencial sostenible hace referencia a un “análisis que permite identificar el potencial de crecimiento futuro de cada empresa del sector estudiado, y su capacidad de sostener el crecimiento de la demanda.” (p. 5). Para ello, el análisis consta de la identificación y suma del crecimiento interno y el crecimiento externo como se ve en la **Figura 39**.

**Figura 39***Fórmula del Crecimiento Potencial Sostenible*

$$Cps = (R'a)(P) + \left(\frac{D}{E}\right)(P)(R'a - i)$$

*Nota.* Tomado de *Estudio de Competidores*, por Rivera Rodríguez (2017c, p. 7).

La fórmula consta de 5 variables definidas de la siguiente manera:

- **R`a:** Rentabilidad sobre activos antes de pagar los intereses ponderados de la deuda.
- **P:** Tasa de retención de utilidades.
- **d:** Dividendos.
- **D:** Pasivo total.
- **U:** Utilidades.
- **E:** Patrimonio.
- **i:** intereses ponderados de la deuda

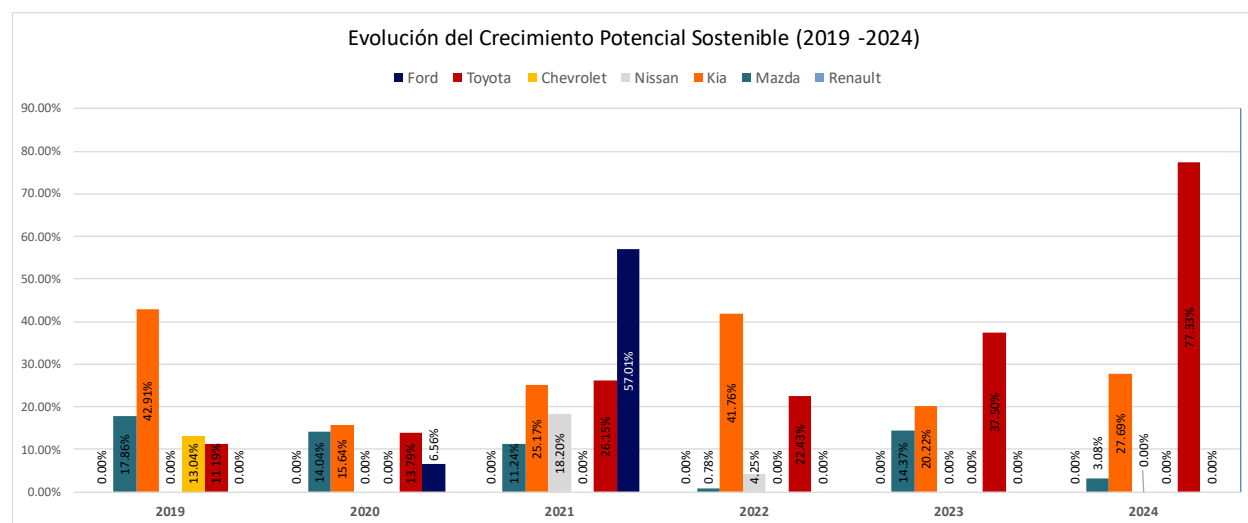
Para esta exploración consultamos a Rivera quien nos dio una serie de indicaciones adicionales y modificaciones para llevar a cabo correctamente los cálculos y posterior análisis de los resultados: 1) El *R`a* será reemplazado por el *ROA* o retorno del activo y, 2) el interés ponderado de la deuda se obtendrá del promedio de las tasas efectivas anuales reportadas para el DTF (o Depósito a Término Fijo) por el Banco de la República para cada uno de los 12 meses de cada año dentro del período evaluado de 2019 a 2024 (Banco de la República, 2026b). Cuando alguno de los dos crecimientos (interno o externo) fue negativo se descartó un valor de

crecimiento potencial sostenible y se neutralizo a un valor de 0 como se recalca en la fuente de origen (Rivera Rodríguez, 2017c).

Por consiguiente, se procederá a analizar el resultado del crecimiento potencial sostenible obtenido por cada empresa.

**Figura 40**

*Evolución del Crecimiento Potencial Sostenible en el Sector Estratégico (2019-2024)*



*Nota.* Elaboración propia, con base en los datos de EMISNext (2026).

### **Toyota**

Toyota es el claro ejemplo (**Figura 40**) de un excelente crecimiento potencial sostenible en todo el período evaluado. Su estructura de costos es bastante sólida y su operación también les reporta una alta utilidad que los mantuvo con barras visibles en todos los años evaluados dentro del período. Estos consiguen alcanzar el valor más alto de *Cps* para el año 2024 con una tasa del 77,33% frente a un sutil 11,19% al cierre de 2019.

### ***Kia***

El caso de Kia es interesante porque fue el segundo y último competidor que mantuvo visibles sus barras de crecimiento potencial sostenible durante todo el período. Sin embargo, su mejor porcentaje lo obtuvo al inicio para el año 2019 con un 42,91% y cerrando en 2024 con más de la mitad del porcentaje anterior. Se destaca por tener una operación rentable y una buena gestión de los costos.

### ***Ford***

Para el caso de Ford, se nota una clara volatilidad e irregularidad en la evolución de su *Cps* dado que obtuvo para el 2021 el segundo valor porcentual más alto de entre todas las empresas evaluadas en el período con un 57,01%, más el año anterior no obtuvo crecimientos positivos en uno o los dos componentes evaluados por lo que se desestima de obtener un valor mayor a 0 en los otros 4 años no mencionados. Se ve una clara presión frente a la subida en las tasas de interés generadas por los diferentes factores macroeconómicos en juego. Si bien no es una empresa con riesgo de quiebra, su deuda y apurada repartición de dividendos ha marcado varios períodos en los que su operación no es suficiente a pesar de alcanzar la rentabilidad operativa.

### ***Mazda***

La compañía Mazda ha sabido mantenerse en el tiempo con buena rentabilidad operativa y deuda medianamente controlada a pesar del alza en las tasas de interés con el paso de los años. Su estrategia parece encaminada en evitar el riesgo o asumir bajos riesgos y mantener la estabilidad sin aspirar a mayores niveles de rentabilidad. Para el inicio del período en el año 2019, esta reporta un crecimiento potencial sostenible superior al 17% (**Figura 40**), sin embargo,

aunque su caída no ha sido muy pronunciada y ha sabido recuperarse entre el año 2023 a 2024 existe una diferencia de más de 10 puntos porcentuales al finalizar el período.

### ***Nissan***

Lamentablemente el panorama de Nissan ha sido bastante desfavorable únicamente destacándose para el año 2021 con un 18,20% con un descenso de casi 14 pp para el año siguiente. A pesar de que su tasa de retención se mantiene relativamente estable, su rentabilidad operativa les juega en contra no logrando abastecer los costos implicados en operar en Colombia con base en el incremento de los intereses. Nissan deberá buscar una reestructuración de su deuda para recuperar su desempeño operativamente rentable.

### ***Chevrolet***

El caso de Chevrolet es complicado, ya habíamos visto como su margen EBITDA para dos de los seis períodos evaluados fue negativo. Ahora se hace más evidente desde el inicio de la pandemia como estos no logran obtener crecimientos positivos tanto internos como externos ya que no logran reportar utilidades operacionales en 4 de los 6 años evaluados. Su único Crp mayor a 0 registrado fue en el año 2019 con un valor del 13,04%. Dado lo anterior, es entendible por qué General Motors hizo una reestructuración significativa para finales del año 2024 en cuanto al funcionamiento de su operación.

### ***Renault***

El caso de Renault puede ser el de peor desempeño para el lapso analizado. Este nunca logró despegar su crecimiento potencial disponible. Similar a su rival Chevrolet, este reportó utilidades negativas para los años 2019, 2021 y 2022. Aunque logró obtener algo de utilidad para los últimos dos años evaluados, esta no fue suficiente para cubrir la estructura de deuda que había venido empeorando y que llevaban arrastrando desde hace tiempo. Su tasa de retención

tampoco mostraba un comportamiento saludable, se mantuvo en 0 con excepción del último año, donde esta logró alcanzar una tasa de 1.0 por lo que su mala gestión de dividendos también influyó en la descapitalización de la empresa.

### 7.3 Índices de Erosión de la Estrategia y la Productividad

Ahora bien, Rivera (2017c) explica que existe una relación importante entre la variación de la utilidad y la variación del ingreso total. Este señala que si llegase a existir una relación de 3:1 ya sea favoreciendo a la utilidad o al ingreso durante 3 períodos seguidos la compañía podría estar presentando una erosión de la estrategia o de la productividad respectivamente.

Una erosión a la estrategia hace referencia a un desequilibrio acentuado en la variación de la utilidad frente a la variación de los ingresos que puede estar explicada por una disminución excesiva de los costos que no está generando un proceso de mejora continuo en la operación. A su vez puede existir ingresos no operacionales elevados que ponen en jaque la estrategia actual de rentabilidad operativa. Por otro lado, una erosión en la productividad hace alusión a la relación inversa, en la cual la variación de los ingresos es altamente superior a la variación de la utilidad reportada. Cuando esto sucede se pone en evidencia una estructura de costos elevada y posiblemente en aumento que está asfixiando la utilidad de la compañía (Rivera Rodríguez, 2017c).

De lo anterior se construye la **Figura 41** en la que se muestran las variaciones porcentuales de las utilidades e ingresos por año de las empresas en el sector estratégico:

**Figura 41***Índices de Erosión de la Estrategia y la Productividad*

| Empresa          | Variaciones del Ingreso y la Utilidad e Índices de Erosión | 2024 Vs 2023 | 2023 Vs 2022 | 2022 Vs 2021 | 2021 Vs 2020 | 2020 Vs 2019 |
|------------------|------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Ford</b>      | Variación de la Utilidad                                   | -81%         | -11%         | -31%         | 2177%        | -83%         |
|                  | Variación del Ingreso                                      | -16%         | 12%          | 14%          | 65%          | -33%         |
|                  | Erosión de la Estrategia                                   | 5.00         | -0.89        | -2.27        | 33.68        | 2.52         |
|                  | Erosión de la Productividad                                | 0.20         | -1.12        | -0.44        | 0.03         | 0.40         |
| <b>Toyota</b>    | Variación de la Utilidad                                   | 65%          | 42%          | 14%          | 108%         | 4%           |
|                  | Variación del Ingreso                                      | -3%          | 16%          | 65%          | 58%          | -21%         |
|                  | Erosión de la Estrategia                                   | -20.12       | 2.58         | 0.22         | 1.86         | -0.20        |
|                  | Erosión de la Productividad                                | -0.05        | 0.39         | 4.63         | 0.54         | -4.91        |
| <b>Chevrolet</b> | Variación de la Utilidad                                   | -319%        | -359%        | 332%         | -739%        | -103%        |
|                  | Variación del Ingreso                                      | -53%         | -28%         | 50%          | 26%          | -32%         |
|                  | Erosión de la Estrategia                                   | 6.06         | 12.79        | 6.58         | -28.66       | 3.18         |
|                  | Erosión de la Productividad                                | 0.17         | 0.08         | 0.15         | -0.03        | 0.31         |
| <b>Nissan</b>    | Variación de la Utilidad                                   | 355%         | -91%         | -24%         | 564%         | -20%         |
|                  | Variación del Ingreso                                      | 15%          | 19%          | -25%         | 63%          | -27%         |
|                  | Erosión de la Estrategia                                   | 24.11        | -4.76        | 0.93         | 8.98         | 0.74         |
|                  | Erosión de la Productividad                                | 0.04         | -0.21        | 1.07         | 0.11         | 1.35         |
| <b>Kia</b>       | Variación de la Utilidad                                   | 15%          | -42%         | 530%         | 87%          | -20%         |
|                  | Variación del Ingreso                                      | 72%          | -13%         | 41%          | 48%          | -34%         |
|                  | Erosión de la Estrategia                                   | 0.21         | 3.15         | 12.79        | 1.80         | 0.59         |
|                  | Erosión de la Productividad                                | 4.79         | 0.32         | 0.08         | 0.56         | 1.70         |
| <b>Mazda</b>     | Variación de la Utilidad                                   | -32%         | 97%          | -14%         | 66%          | -3%          |
|                  | Variación del Ingreso                                      | -3%          | 19%          | -3%          | 64%          | -15%         |
|                  | Erosión de la Estrategia                                   | 10.95        | 4.99         | 4.18         | 1.03         | 0.22         |
|                  | Erosión de la Productividad                                | 0.09         | 0.20         | 0.24         | 0.97         | 4.61         |
| <b>Renault</b>   | Variación de la Utilidad                                   | 7%           | -143%        | 170%         | 276%         | -175%        |
|                  | Variación del Ingreso                                      | -14%         | -24%         | 45%          | 22%          | -30%         |
|                  | Erosión de la Estrategia                                   | -0.48        | 5.89         | 3.79         | 12.38        | 5.80         |
|                  | Erosión de la Productividad                                | -2.09        | 0.17         | 0.26         | 0.08         | 0.17         |

*Nota.* Elaboración propia, con base en los datos de EMISNext (2026).

Para los resultados de los índices en la figura anterior, de entrada, cabe aclarar que no se encontró ninguna empresa que cumpliera 3 años consecutivos con una relación de 3:1 o superior ya fuese de la variación de la utilidad contra los ingresos o viceversa; no obstante, cabe destacar algunos competidores que mostraron fuertes indicios de erosión tanto de la productividad como de la estrategia para el período evaluado.

El primer caso que se va a mencionar es el de Chevrolet puesto que, si bien no cumplió la consecución de alguna de las dos condiciones por tres años, si estuvo muy cerca de completarlo frente a la relación mayor de 3 frente a los ingresos contra la utilidad, específicamente entre las variaciones del 2019 al 2020 con una relación de 3,18 y la variación del 2020 al 2021 con una razón de 28,66 a 1 por lo que se intuye un indicio de erosión de la productividad.

En el caso de Renault se evidenció una alta fluctuación entre el peso de la variación de la utilidad y la variación de los ingresos, esta primera superando significativamente a la última entre 2020 a 2021 y 2021 a 2022 siendo esto un indicio de la erosión de la estrategia. Con respecto a la variación de ingresos, esta superó a la de utilidad en razones superiores a 3 en los intervalos de 2019 a 2020 y de 2022 a 2023. No existen indicios de erosión de la productividad.

En lo que respecta a Ford, se presentó una variación descomunal entre el año 2020 a 2021 frente a las utilidades reportadas alcanzando 2177%. Si bien en las variaciones de los intervalos posteriores predominaron los ingresos frente a la utilidad, su razón no alcanzó casi nunca ser mayor o igual a 3.

En otra instancia, Mazda se mantiene bastante neutral, aunque en los últimos años ha ido fluctuando considerablemente entre relaciones superiores a 3 de la variación de la utilidad contra la de los ingresos y viceversa.

Para continuar, el caso de Nissan es interesante porque es volátil. Si bien casi todos los años la variación de la utilidad fue superior a la de los ingresos, en proporción no igualó o superó el 3:1 en muchos de los casos. Por otro lado, solo en el intervalo de 2022 a 2023 la variación de los ingresos fue mayor que la de la utilidad. No se presentaron indicios de erosión.

Finalmente, Kia inicia las variaciones en los intervalos favoreciendo a la utilidad por sobre los ingresos de manera controlada hasta que alcanza el intervalo de 2021 a 2022 en el que su razón frente a la variación de ingresos contra variación de utilidad se dispara a 12,79 para luego favorecer en los últimos dos intervalos relaciones superiores de variación de ingreso contra la de utilidad. No se evidenció indicios de erosión.

## 8. Fuerzas de Mercado

El Análisis de Fuerzas del Mercado es una herramienta fundamental del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE) para comprender de manera integral la dinámica competitiva de un sector. Su principal objetivo es conocer el nivel de atractividad del sector analizado, entendido como su capacidad para generar rentabilidad en función de las condiciones de competencia, el comportamiento de los agentes del mercado y las características del entorno. En este sentido, se convierte en un insumo clave para realizar diagnósticos estructurados y orientar la formulación de estrategias empresariales. (Rivera Rodríguez et al., 2010).

Conceptualmente, esta prueba se sustenta en el modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter, que postula que la estructura de una industria está determinada por la interacción de distintas fuerzas competitivas. Sin embargo, en este estudio el análisis de fuerzas del mercado no solo se ciñe al modelo teórico tradicional, sino que se amplía a través de una metodología más robusta que permite evaluar de forma sistemática la intensidad de dichas fuerzas. De esta manera, se deja atrás una orientación mayormente teórica para pasar a un instrumento práctico que permite estudiar el sector desde un ángulo más operativo y sistematizado. (Rivera Rodríguez et al., 2010).

En Colombia, dentro del sector automotriz, esta herramienta resulta especialmente importante, ya que el mercado es complejo y dinámico, con cambios en la demanda, avances tecnológicos, participación de muchos actores y condiciones económicas que varían. El estudio de las fuerzas del mercado ayuda a entender cómo estas dinámicas impactan en el comportamiento del sector, facilitando la detección de oportunidades y riesgos que pueden incidir en su desempeño.

De igual forma, esta metodología se aplica para evaluar la manera en que la interacción de las fuerzas competitivas afecta en tiempo real la rentabilidad potencial del sector. Esto es de particular utilidad para comparar el desempeño actual con las posibilidades de crecimiento futuro, lo que permite determinar si existen condiciones favorables para invertir y desarrollar estrategias competitivas. Como se aprecia en el anexo fuerzas archivo.xls, se detalla el análisis correspondiente a cada una de estas fuerzas.

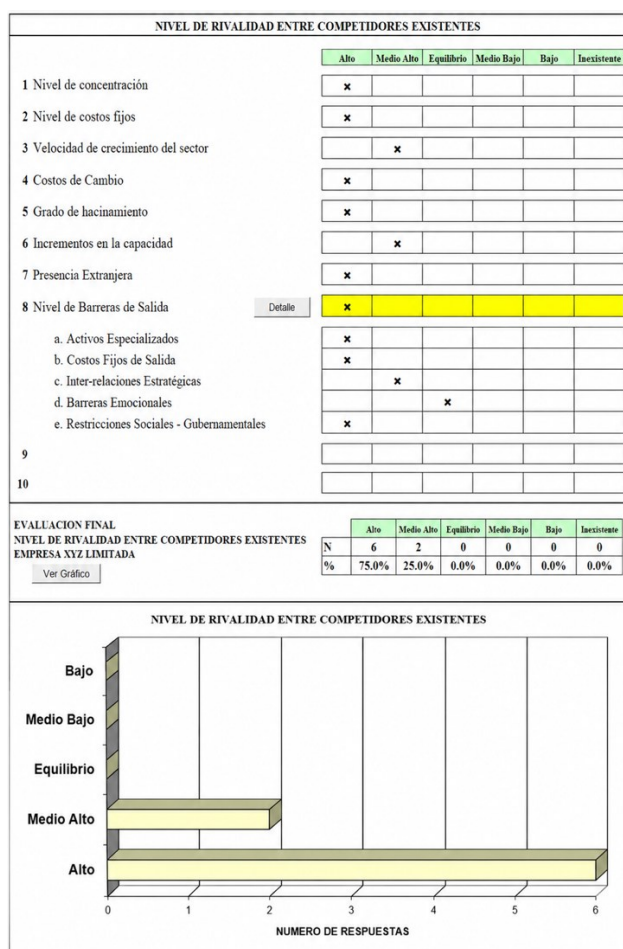
Para lo anterior se utilizó el archivo del Anexo F de Excel con medidas programáticas que facilitaron el cálculo y diagramación de los resultados.

## **8.1 Competidores**

El análisis de la rivalidad de los competidores existentes permite entender el nivel de intensidad competitiva dentro del sector automotriz en Colombia, así como la forma en que las empresas interactúan para mantener o mejorar su posición en el mercado. La evaluación resulta fundamental, pues refleja las dinámicas competitivas a las que están sometidas las organizaciones y su impacto sobre la rentabilidad y sostenibilidad del sector. Este análisis permite identificar el nivel de exigencia del entorno competitivo y la necesidad de desarrollar estrategias diferenciadas para obtener una ventaja frente a los demás participantes.

### **Figura 42**

*Matriz de Nivel de Rivalidad Entre Competidores Existentes*



*Nota.* Tomado del Anexo F (hojas “ANALISIS FUERZAS DEL MERCADO” y “GRAFICOS”).

El nivel de concentración en el sector automotriz colombiano se caracteriza como alto, considerando las empresas analizadas (Ford, Mazda, Nissan, Toyota, KIA, Renault y Chevrolet), las cuales tienen una participación significativa dentro del mercado. De acuerdo con los datos más recientes, KIA lidera con un 14,3% de participación, seguida por Renault con 9,9%, Mazda con 7,6%, Chevrolet con 6,7% y Toyota con 6,0%. En conjunto, estas cinco marcas representan aproximadamente el 44,5% del mercado, lo que evidencia la presencia de actores fuertes y consolidados. Aunque existen otras marcas con menor participación, este grupo concentra una proporción importante de las ventas, generando una competencia directa entre empresas con posicionamiento similar y aumentando la intensidad de la rivalidad dentro del sector.

La velocidad de crecimiento del sector automotriz colombiano se clasifica como medio alto, debido a que durante 2025 el mercado presentó una recuperación importante en las ventas de vehículos nuevos. Según el informe publicado por Portafolio con datos de ANDI y Fenalco, las ventas de vehículos nuevos en Colombia crecieron un 26,4%, mostrando un aumento significativo en la demanda y en la actividad del sector (Murillo, 2026).

El crecimiento del sector automotriz también generó una guerra de precios muy fuerte, especialmente en los carros eléctricos. Un ejemplo claro fue Tesla, que en noviembre de 2025 abrió vitrinas en Bogotá y Medellín con precios mucho más bajos de lo esperado. El Model 3 salió de \$109,99 millones y el Model Y desde \$119,99 millones, precios que incluso quedaron por debajo de algunos carros híbridos y marcas chinas que costaban alrededor de \$130 millones. Esto hizo que muchas marcas reaccionaran rápidamente para no perder clientes. Entre finales de 2025 y comienzos de 2026, cerca de 32 modelos eléctricos e híbridos bajaron de precio. Por ejemplo, el Kia EV3 redujo su valor cerca de \$40 millones en solo dos meses, el BYD Tang EV bajó aproximadamente \$50 millones en menos de un año y el Renault Megane E-Tech tuvo una reducción cercana a \$33 millones (Alguero, 2026).

Con respecto a los costos de cambio, estos también se clasifican como alto ya que las marcas ya tienen toda una estructura montada, como concesionarios, importaciones, proveedores, talleres y acuerdos comerciales. Un ejemplo claro fue lo que pasó con el Acuerdo de Complementación Económica (ACE 72) con Brasil. Este acuerdo permitía importar hasta 50.000 vehículos sin pagar aranceles, pero cuando el Gobierno colombiano decidió no renovarlo, los carros importados desde Brasil comenzaron a pagar un arancel adicional del 16,1%. Esto afectó directamente a marcas como Toyota, Renault, Volkswagen, Hyundai y Chevrolet, porque muchas de ellas dependen de esas importaciones para vender vehículos en Colombia (Castro,

2025). Esto demuestra que las automotrices no pueden cambiar de negocio fácilmente ni modificar toda su operación de un momento a otro, ya que tienen cadenas de suministro, relaciones comerciales y procesos logísticos muy grandes.

Para analizar el grado de hacinamiento se tuvo en cuenta los vehículos más vendidos del 2025 para poder encontrar algún tipo de similitud entre las marcas encontradas en el top. Se encontró que varias empresas ofrecen vehículos muy similares, lo que hace que la rivalidad entre competidores sea mucho más fuerte. Por ejemplo, dentro de los carros más vendidos aparecen modelos como el Kia K3, Chevrolet Onix y Mazda 2, que apuntan al mismo tipo de comprador: personas que buscan un carro económico, cómodo y útil para la ciudad. Aunque cada marca cambia algunos detalles de diseño o equipamiento, en general las características son muy parecidas. Lo mismo sucede en el segmento de SUVs, que actualmente domina el mercado colombiano. Vehículos como la Toyota Corolla Cross, Renault Duster, Mazda CX-30, Renault Kardian y Nissan Kicks compiten directamente entre sí porque todos buscan atraer familias o personas que quieren una camioneta cómoda, segura y tecnológica. Además, casi todas las marcas ya incluyen funciones similares como frenado automático, asistente de carril y sensores de seguridad, mostrando que las empresas se están imitando constantemente para no quedarse atrás frente a la competencia (Bancolombia, 2026b).

En cuanto al incremento de la capacidad se le dio una clasificación de medio alto ya que entre enero y marzo de 2026 se matricularon 73.659 vehículos nuevos en Colombia, lo que representó un crecimiento del 47,8% frente al mismo período de 2025, siendo el mejor inicio de año para el sector desde 2012. El problema es que Colombia no produce carros a gran escala, por lo que muchas marcas como Kia, Renault, Mazda, Chevrolet y Toyota dependen principalmente

de importaciones. Eso hace que existan limitaciones relacionadas con logística, aranceles, disponibilidad de barcos y tiempos de entrega.

Además, se nota una concentración importante del mercado. En marzo de 2026 las marcas con más matrículas fueron Kia, Renault, Tesla, Mazda y Chevrolet, que juntas representaron el 47,3% de los vehículos matriculados en el país (Díaz, 2026). Esto muestra que las empresas que logran responder más rápido al crecimiento ganan participación, mientras que otras pueden quedarse atrás por no tener suficiente capacidad de abastecimiento.

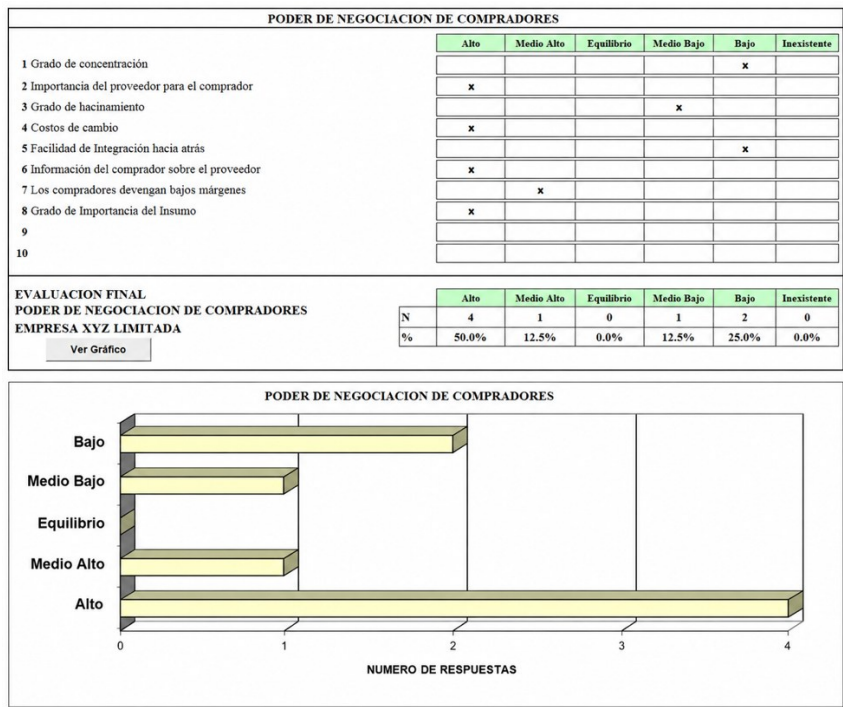
También se clasificaron otras variables como el nivel de costos fijos los cuales son altos debido a que como se mencionó anteriormente muchas de las marcas estudiadas en el sector depende mucho de la importación de sus vehículos. Otros costos fijos son concesionarios, talleres, publicidad, logística y mantenimiento de inventarios. A su vez se analizó la presencia extranjera en el sector donde hay que tener en cuenta que todas las marcas del sector que se está analizando, es decir Mazda, Nissan, Toyota, Kia, Renault, Ford y Chevrolet, son empresas de origen extranjero que llevan años operando en Colombia a través de importaciones y redes de concesionarios. Eso quiere decir que desde el principio el mercado colombiano está completamente manejado por marcas internacionales.

Finalmente, también se analizaron las barreras de salida teniendo en cuenta cinco variables principales. Sin embargo, estas se explicarán con mayor detalle más adelante, cuando se realice el análisis del nivel de atractividad del sector, ya que allí se puede entender mejor cómo influyen en la estabilidad y permanencia de las empresas dentro de la industria.

## **8.2 Compradores**

El análisis del poder de negociación de los compradores permite entender qué tan influyentes son los clientes dentro del sector automotriz en Colombia y cómo sus decisiones pueden afectar a las empresas que participan en el mercado. Este análisis es importante porque muestra el nivel de exigencia de los compradores frente a variables como precio, calidad, servicio y características del producto, lo que impacta directamente en las estrategias que deben implementar las empresas para mantenerse competitivas. A través de esta evaluación, es posible identificar si los compradores tienen la capacidad de presionar a las empresas o si, por el contrario, las compañías mantienen mayor control sobre las condiciones del mercado.

**Figura 43**  
*Matriz de Poder de Negociación de Compradores*



*Nota.* Tomado del Anexo F (hojas “ANALISIS FUERZAS DEL MERCADO” y “GRAFICOS”).

El grado de concentración se clasificó como bajo porque durante 2025, el mercado automotor colombiano registró 254.438 vehículos nuevos vendidos, con un crecimiento del

26,4% frente a 2024 (Murillo, 2026). Esta cifra evidencia que el mercado no depende de unos pocos compradores, sino de cientos de miles de consumidores individuales cuyas decisiones de compra están dispersas a lo largo del año y del territorio nacional.

## Figura 44

*Tabla de Matrículas por Áreas Metropolitanas*

| Áreas Metropolitanas         | Abril 2024    | Abril 2023    | Variación % | Acumulado Inicial 2024 | Acumulado Final 2023 | Variación %  |
|------------------------------|---------------|---------------|-------------|------------------------|----------------------|--------------|
| Bogotá, D. C.                | 7.918         | 3.806         | 108,0%      | 28.922                 | 14.125               | 104,8%       |
| Medellín (Valle de Aburrá)   | 5.136         | 2.920         | 75,9%       | 18.378                 | 11.528               | 59,4%        |
| Cali                         | 2.111         | 1.500         | 40,7%       | 8.019                  | 5.612                | 42,9%        |
| Funza                        | 1.702         | 1.425         | 19,4%       | 7.007                  | 6.495                | 7,9%         |
| Bucaramanga                  | 940           | 736           | 27,7%       | 3.872                  | 2.730                | 41,8%        |
| Barranquilla                 | 925           | 652           | 41,9%       | 3.553                  | 2.390                | 48,7%        |
| Cúcuta                       | 735           | 483           | 52,2%       | 2.559                  | 1.885                | 35,8%        |
| Chía                         | 608           | 671           | -9,4%       | 1.627                  | 2.691                | -39,5%       |
| Villavicencio                | 537           | 320           | 67,8%       | 2.076                  | 1.154                | 79,9%        |
| Mosquera                     | 467           | 530           | -11,9%      | 1.732                  | 1.981                | -12,6%       |
| Pereira (Área Metropolitana) | 467           | 311           | 50,2%       | 1.847                  | 1.287                | 43,5%        |
| Manizales                    | 395           | 476           | -17,0%      | 1.673                  | 1.742                | -4,0%        |
| Cartagena de Indias          | 381           | 288           | 32,3%       | 1.638                  | 1.182                | 38,6%        |
| Ibagué                       | 351           | 245           | 43,3%       | 1.256                  | 956                  | 31,4%        |
| Armenia                      | 249           | 148           | 68,2%       | 915                    | 611                  | 49,8%        |
| Sincelejo                    | 229           | 150           | 52,7%       | 860                    | 546                  | 57,5%        |
| Montería                     | 229           | 164           | 39,6%       | 915                    | 665                  | 37,6%        |
| Pasto                        | 195           | 140           | 39,3%       | 760                    | 489                  | 55,4%        |
| Rionegro                     | 185           | 120           | 54,2%       | 751                    | 465                  | 61,5%        |
| La Paz                       | 176           | 121           | 45,5%       | 797                    | 460                  | 73,3%        |
| Otras                        | 2.851         | 2.209         | 29,1%       | 11.289                 | 8.267                | 36,6%        |
| <b>Total matrículas</b>      | <b>26.707</b> | <b>17.415</b> | <b>54%</b>  | <b>100.446</b>         | <b>67.261</b>        | <b>49,3%</b> |

*Nota.* Tomado de *Boletín Vehículos Nuevos*, por Fenalco & ANDI (2026a, p. 11).

También se tomó en cuenta en la clasificación la tabla de matrículas por áreas metropolitanas correspondiente a abril de 2026. La cual ilustra con claridad que las ventas no se concentran en una sola ciudad o región. Bogotá lidera con 7.918 unidades en ese mes, seguida por Medellín con 5.136 y Cali con 2.111, pero el resto del volumen se distribuye en más de quince áreas metropolitanas adicionales, desde Barranquilla y Bucaramanga hasta Pasto, Sincelejo y Montería (Fenalco & ANDI, 2026a). Esta distribución geográfica amplia confirma que no existe un bloque territorial de compradores con poder de negociación concentrado.

Por otro lado, la importancia para el comprador es alto ya que, en cuanto al impacto en los estados financieros del comprador, este es bastante significativo. Los desembolsos de crédito para vehículos crecieron un 26% anual en 2025, con una tasa promedio del 18,8%,(Bancolombia, 2026a). lo que indica que la gran mayoría de los compradores colombianos adquieren su vehículo mediante financiamiento, comprometiendo una parte importante de sus ingresos

mensuales al pago de cuotas. Ese nivel de endeudamiento afecta directamente el flujo de caja del hogar o de la empresa, porque mes a mes hay una obligación financiera fija que no puede dejarse de pagar.

Con respecto al grado de hacinamiento es medio bajo, mirando la tabla de registros por tipo de vehículo, se nota que los compradores colombianos no son todos iguales ni buscan lo mismo. El segmento más vendido es el SUV con 59.716 unidades acumuladas entre enero y abril de 2026, con un crecimiento del 60,1% frente al mismo período del año anterior. Le siguen los automóviles con 22.338 unidades, los comerciales de carga con 6.069 y las pick ups con 5.539. (Fenalco & ANDI, 2026a). Esto quiere decir que hay distintos tipos de compradores con necesidades muy diferentes: unos buscan un carro familiar, otros una herramienta de trabajo, otros un vehículo de carga. No se puede hablar de un comprador único y homogéneo, lo que hace que el nivel de hacinamiento sea relativamente bajo en términos de similitud entre compradores.

Figura 45

Registro por Tipo de Vehículo en Unidades

| Registros por tipo de vehículo en unidades |                           |                           |                    |               |               |                    |
|--------------------------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------|---------------|---------------|--------------------|
| Tipo de vehículo                           | Acumulado<br>Ene-abr 2026 | Acumulado<br>Ene-abr 2025 | Variación %<br>Año | Abril<br>2026 | Abril<br>2025 | Variación %<br>Mes |
| SUV                                        | 59.716                    | 37.289                    | 60,1%              | 17.171        | 9.914         | 73,2%              |
| Automóviles                                | 22.338                    | 17.199                    | 29,9%              | 5.747         | 4.334         | 32,6%              |
| Pick Ups                                   | 5.539                     | 4.796                     | 15,5%              | 1.412         | 1.158         | 21,9%              |
| Comerciales Carga                          | 6.069                     | 3.257                     | 86,3%              | 1.127         | 802           | 40,5%              |
| Camionetas                                 | 4.004                     | 2.586                     | 54,8%              | 564           | 646           | -12,7%             |
| Taxis                                      | 1.525                     | 1.280                     | 19,1%              | 450           | 368           | 22,3%              |
| Comerciales Pasajeros                      | 889                       | 597                       | 48,9%              | 234           | 137           | 70,8%              |
| Vans                                       | 318                       | 210                       | 51,4%              | 68            | 49            | 38,8%              |
| Cuadriciclos                               | 48                        | 47                        | 2,1%               | 14            | 7             | 100,0%             |
| Total matrículas                           | 100.446                   | 67.261                    | 49,3%              | 26.787        | 17.415        | 54%                |

Nota. Tomado de *Boletín Vehículos Nuevos*, por Fenalco & ANDI (2026a, p. 6).

Así mismo se consideró el registro por tipo de vehículo en unidades para poder dar una clasificación esta variable ya que muestra que los compradores están dispersos por todo el país.

Además de las variables anteriores, hay otros factores que ayudan a entender el poder de negociación de los compradores en el sector automotriz colombiano.

Uno de los más importantes es que los compradores pueden cambiar fácilmente de marca, ya que existen muchas opciones como Toyota, Mazda, Kia, Renault o Chevrolet que ofrecen vehículos similares en precio, diseño y tecnología. Esto le da poder al comprador porque puede escoger la opción que más le convenga.

Sin embargo, los compradores no tienen capacidad de fabricar vehículos por su cuenta, ya que la industria automotriz requiere mucha tecnología, dinero e infraestructura. Por eso, en este aspecto las automotrices conservan todo el poder. Otro punto importante es el acceso a la información. Hoy en día los compradores pueden buscar en internet precios, opiniones, fallas y comparaciones antes de comprar un carro. Esto hace que lleguen más preparados a negociar con los concesionarios.

También hay que tener en cuenta que muchas personas y empresas dependen del vehículo para trabajar y generar ingresos, aunque mantener un carro implica costos altos como gasolina, seguros y mantenimiento. Por eso este factor se considera medio alto. Finalmente, el automóvil sigue siendo un bien fundamental para la movilidad y para muchas actividades económicas del país, lo que hace que las empresas automotrices mantengan un poder importante dentro del sector.

En conclusión, el poder de negociación de los compradores en el sector automotor colombiano es alto. Esto se explica principalmente porque existe una gran cantidad de compradores dispersos por todo el país con necesidades muy distintas, lo que hace que ninguno tenga la fuerza suficiente para presionar a las marcas de forma individual. Sin embargo, factores como el fácil acceso a información a través de internet, la posibilidad de comparar precios y

características entre marcas como Toyota, Kia, Renault, Mazda, Chevrolet, Ford y Nissan, y la amplia oferta de vehículos disponibles en el mercado, sí le dan al comprador herramientas reales para tomar decisiones más informadas y exigentes.

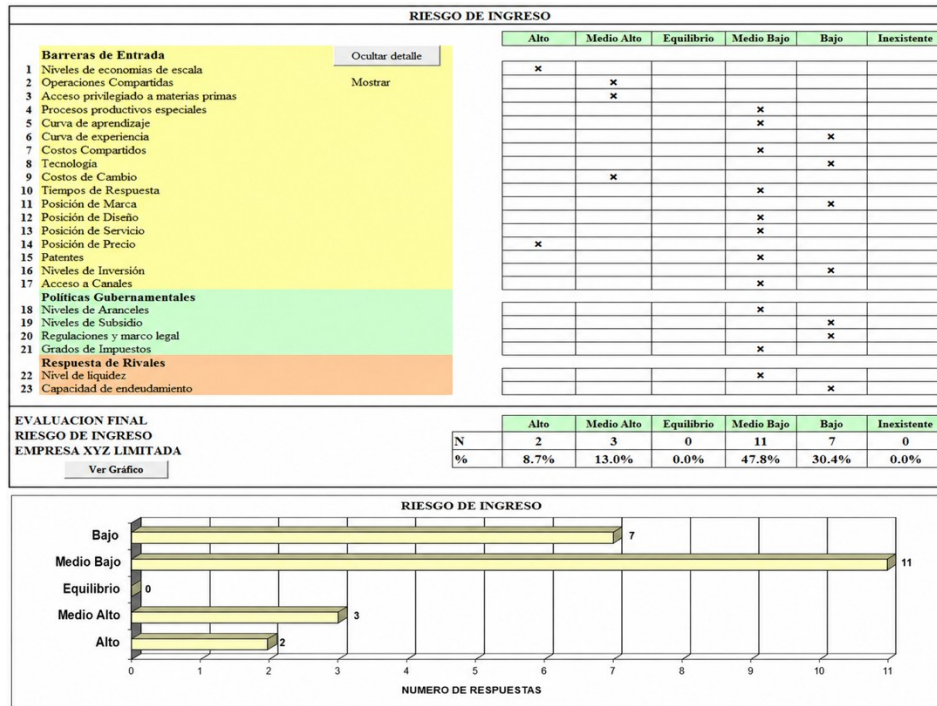
Por otro lado, las empresas automotrices conservan cierta ventaja porque el vehículo sigue siendo un bien esencial para la movilidad y la generación de ingresos de muchas personas, y porque ningún comprador tiene la capacidad tecnológica ni económica de fabricar su propio carro. Aun así, la fuerte competencia entre marcas y la llegada de nuevos jugadores como Tesla y las marcas chinas han intensificado la presión sobre los precios, lo que termina beneficiando al consumidor final.

### **8.3 Riesgo de ingreso**

El análisis del riesgo de ingreso permite evaluar qué tan fácil o difícil es para nuevas empresas entrar al sector automotriz en Colombia. Esta parte es importante porque ayuda a entender si el mercado está protegido frente a nuevos competidores o si, por el contrario, es un sector abierto donde pueden entrar nuevos actores con facilidad. Para esto, se tienen en cuenta diferentes factores que pueden facilitar o dificultar el ingreso, como las barreras de entrada, las condiciones del entorno y la capacidad de respuesta de las empresas que ya están en el mercado. A partir de este análisis, es posible identificar el nivel de amenaza que representan los posibles nuevos competidores y su impacto en la dinámica competitiva del sector.

#### **Figura 46**

*Matriz de Riesgo de Ingreso*



*Nota.* Tomado del Anexo F (hojas “ANALISIS FUERZAS DEL MERCADO” y “GRAFICOS”).

Con respecto a las operaciones compartidas el riesgo de ingreso es alto para las empresas ya en el sector ya que actualmente muchas empresas automotrices trabajan mediante alianzas, conglomerados y acuerdos tecnológicos que facilitan compartir costos, tecnología y producción. Esto hace que entrar al sector sea un poco más sencillo para nuevos competidores que logren asociarse o apoyarse en grupos ya existentes. Por ejemplo, marcas como Toyota y Mazda comparten desarrollos tecnológicos, Chevrolet aprovecha toda la infraestructura de General Motors y Kia trabaja junto al grupo Hyundai. Estas operaciones compartidas permiten reducir costos de investigación, innovación y producción. Además, hoy en día varias marcas nuevas, especialmente chinas, han logrado entrar al mercado aprovechando este tipo de alianzas y tecnologías compartidas, sin tener que construir toda la estructura desde cero (Pigna, 2023).

Por otro lado, el acceso privilegiado a materias primas en el sector automotriz permite evidenciar que el riesgo de ingreso se ubica en un nivel medio alto, ya que el mercado mundial

de autopartes es enorme y tiene muchísima disponibilidad de componentes. Se calcula que en 2026 este mercado tendrá un valor de 2.592 mil millones de dólares y que para 2035 podría llegar a 3.614 mil millones, creciendo aproximadamente un 3,7% anual (Business Research Insights, 2026). Esto significa que existe una oferta muy grande de piezas y materias primas, lo que facilita que nuevas empresas puedan acceder a estos recursos sin tanta dificultad.

Además, el mercado de autopartes está muy diversificado. Hay proveedores especializados en motores, sistemas eléctricos, interiores, iluminación, llantas, carrocerías, frenos y muchas otras partes del vehículo. Gracias a eso, un nuevo competidor no depende de un solo proveedor exclusivo, sino que puede encontrar diferentes opciones en el mercado para conseguir los componentes que necesita.

Ahora bien, la curva de aprendizaje, tomando como ejemplo a Toyota, sí existe una curva de aprendizaje muy fuerte que se convierte en una barrera importante para nuevos competidores. Toyota lleva años perfeccionando su Sistema de Producción Toyota (TPS), basado en métodos como Lean y Just-In-Time, que buscan producir de manera eficiente y con el menor desperdicio posible. Además, Toyota utiliza sistemas como el Jidoka, donde los trabajadores pueden detener la producción si detectan algún problema, y el Just-In-Time, que coordina cada parte del proceso para producir solo lo necesario en el momento exacto. Todo esto requiere muchísima experiencia, capacitación y años de práctica, por lo que una empresa nueva difícilmente podría alcanzar ese nivel desde el inicio (Toyota, 2025).

Siguiendo con el mismo ejemplo de Toyota, la curva de experiencia en el sector automotriz representa un riesgo de ingreso de nuevos competidores bajo. Toyota lleva casi 100 años en la industria, desde 1937, acumulando experiencia y aprendiendo a superar diferentes crisis y problemas del mercado. Durante la Segunda Guerra Mundial, por ejemplo, la empresa

tuvo que enfrentar escasez de recursos y fue allí donde comenzó a desarrollar el Sistema de Producción Toyota, que después se convirtió en una de sus mayores ventajas. Además, con el tiempo Toyota siguió mejorando sus procesos y lanzando innovaciones importantes como el Corolla, que llegó a ser uno de los carros más vendidos del mundo, y el Prius, el primer híbrido producido masivamente (Hybrid Car, 2023). Todo esto demuestra que la experiencia acumulada durante tantos años le da a Toyota una ventaja muy difícil de alcanzar para cualquier empresa nueva que quiera entrar al sector automotriz.

Para analizar la variable costos compartidos hay que ver cómo las marcas comparten costos para reducir gastos y competir más fácilmente. Un ejemplo claro es la alianza entre Toyota y Mazda. Mazda decidió utilizar tecnología y componentes desarrollados por Toyota en lugar de crear todo desde cero, especialmente en el área de software y vehículos eléctricos. Gracias a esto, Mazda podría ahorrar entre un 70% y un 80% en costos de desarrollo, además de reducir gastos en autopartes y plataformas tecnológicas. Incluso, los vehículos eléctricos de Mazda que salgan de 2027 tendrán sistemas muy parecidos a los de Toyota, como pantallas, entretenimiento y unidades electrónicas (Vera, 2024). Esto demuestra que compartir costos les da una ventaja enorme a las empresas ya establecidas, porque pueden innovar gastando mucho menos dinero, algo que sería muy difícil para un competidor nuevo que quiera entrar al mercado automotriz.

Ahora bien, la tecnología el sector automotriz está viviendo una transformación tecnológica muy grande, especialmente por el crecimiento de los vehículos eléctricos y autónomos. Para competir hoy en día se necesitan inversiones enormes en baterías, líneas de ensamblaje, sensores, cámaras, inteligencia artificial y sistemas de conectividad. Empresas como Tesla, BYD y Volkswagen están invirtiendo miles de millones de dólares en este tipo de

tecnologías. Además de la infraestructura, también se necesita muchísimo conocimiento técnico. Actualmente los carros utilizan inteligencia artificial, Internet de las Cosas, redes 5G y sistemas de conducción autónoma, lo que requiere años de investigación y personal especializado (Innguma, 2024). Las marcas que ya están en el mercado llevan mucho tiempo acumulando esta experiencia, mientras que para una empresa nueva sería muy difícil alcanzar ese nivel desde el inicio. A todo esto, se suman las regulaciones y normas tecnológicas que cambian constantemente, haciendo que competir en el sector automotriz sea cada vez más complejo y costoso.

En el caso de tiempo de respuesta hay que ver si un nuevo competidor podría igualar fácilmente los tiempos de respuesta que manejan marcas como Toyota, Kia, Renault o Chevrolet. Y la realidad es que no es tan sencillo, porque entregar un vehículo en Colombia depende de muchos procesos como disponibilidad del carro, transporte, matrícula, créditos y trámites administrativos.

Las marcas que ya están posicionadas llevan años trabajando con concesionarios, bancos, transportadores y organismos de tránsito, por lo que ya tienen procesos organizados para entregar los vehículos más rápido. Además, la matrícula de un carro nuevo puede tardar alrededor de cinco días hábiles, y los tiempos de entrega normalmente van desde ocho días hasta dos meses dependiendo del caso (CarroYa, 2022).

El posicionamiento de marca en el sector automotriz colombiano es muy fuerte y representa una barrera importante para nuevos competidores. Durante 2025, las marcas más vendidas fueron Kia con 34.063 vehículos, Renault con 33.658 y Toyota con 23.711, seguidas por Mazda y Chevrolet. Estas cifras muestran que los compradores ya tienen mucha confianza en marcas que llevan años en el mercado colombiano. Además, el reconocimiento no solo está en

las marcas sino también en modelos específicos. Por ejemplo, el Kia K3 vendió 9.728 unidades, la Renault Duster 9.021 y la Mazda CX-30 alcanzó 8.814 ventas en 2025. Esto demuestra que muchos compradores ya buscan ciertos carros por nombre y reputación, algo que una empresa nueva difícilmente podría construir rápidamente (Bermeo, 2026).

En relación con la posición de diseño se ha convertido en una ventaja muy importante dentro del sector automotriz colombiano y también en una barrera para nuevos competidores. Un ejemplo claro es Mazda en el Salón del Automóvil 2025, donde presentó nuevos vehículos, tecnologías y diseños en un espacio de 1.150 m<sup>2</sup> en Corferias, mostrando el nivel de inversión y posicionamiento que ya tienen las marcas reconocidas. Uno de los modelos más destacados fue la Mazda CX-60 híbrida enchufable, que combina diseño, tecnología y seguridad con 323 caballos de potencia, 18 tecnologías de seguridad y sistemas avanzados de personalización (Autos de Primera, 2025b). Además, Mazda lanzó versiones especiales como la línea Homura y hasta accesorios de ropa con la marca, buscando crear exclusividad y una identidad más fuerte con los clientes.

Todo esto demuestra que las marcas establecidas llevan años construyendo una imagen y un diseño reconocidos por los compradores. Para una empresa nueva sería muy difícil competir rápidamente contra ese nivel de posicionamiento, inversión y diferenciación.

Por su parte, la posición de servicio representa un riesgo de ingreso bajo en el sector, porque las marcas ya establecidas llevan años construyendo redes de talleres, garantías y servicios posventa que generan mucha confianza en los compradores. Por ejemplo, Kia ofrece garantías de hasta 7 años y cuenta con personal capacitado en todo el país. Nissan maneja garantías de hasta 12 años contra corrosión, mientras que Renault ofrece planes de mantenimiento con precios estables y uso de piezas originales. Mazda también tiene coberturas

específicas según el tipo de vehículo y componentes (CarroYa, 2025). Todo esto hace que los compradores valoren mucho el respaldo y la seguridad que ofrecen estas marcas. Para una empresa nueva sería muy difícil construir rápidamente ese mismo nivel de confianza, infraestructura y servicio a nivel nacional.

En relación con las patentes, estas representan una barrera de entrada alta en el sector automotriz, porque las marcas grandes como Toyota protegen legalmente las tecnologías que desarrollan. Un ejemplo es la nueva patente que registró Toyota para sus futuros vehículos eléctricos, donde está trabajando en baterías más avanzadas y una nueva arquitectura eléctrica para modelos que saldrían en 2028. Estas tecnologías buscan mejorar aspectos como el espacio interno del vehículo, la eficiencia y tiempos de carga cercanos a 10 minutos, algo que requiere años de investigación y millones de dólares en inversión. Al estar patentadas, otras empresas no pueden copiar fácilmente esas innovaciones y tendrían que desarrollar tecnología propia o pagar licencias (Vera, 2026). Por eso, para un competidor nuevo sería muy difícil entrar al mercado eléctrico y alcanzar rápidamente el nivel tecnológico que ya tienen marcas como Toyota.

Ahora bien, entrar al sector automotriz colombiano requiere inversiones muy altas, por lo que no es fácil para una empresa nueva competir desde el inicio. Actualmente la industria genera más de 350.000 empleos en Colombia, mostrando el tamaño y la infraestructura que las marcas ya establecidas han construido durante años. Además, las empresas tienen que invertir constantemente en tecnología e innovación, especialmente en vehículos eléctricos e híbridos. Colombia espera llegar a 600 mil vehículos eléctricos para 2030 y actualmente ya circulan más de 20.000, lo que demuestra que el sector exige cada vez más inversión en tecnología, infraestructura de carga y capacitación (Montes, 2025). También se vio que marcas como Kia, Renault, Toyota, Mazda y Chevrolet lograron mantenerse fuertes incluso en años económicos

difíciles, gracias a su experiencia, respaldo financiero y posicionamiento en el mercado, algo que un competidor nuevo no tendría fácilmente.

También se observa que el acceso a canales en el sector automotriz permite evidenciar que el riesgo de ingreso se ubica en un nivel medio bajo, ya que la distribución del sector automotriz en Colombia está dominada por marcas y grupos empresariales que llevan muchos años en el mercado. Actualmente existen 30 importadores que manejan cerca de 50 marcas y más de 424 concesionarios distribuidos en el país, lo que muestra que ya existe una red comercial muy grande y organizada. Además, para abrir una concesión las empresas deben cumplir requisitos exigentes de inversión, ubicación, infraestructura y respaldo financiero. Grandes grupos como Astara, Inchcape y Porsche Colombia ya controlan varias marcas y tienen relaciones comerciales muy fuertes dentro del sector (Avendaño, 2024).

Adicional a las barreras de entradas, se hace necesario analizar una categoría denominada políticas gubernamentales. La cual no presenta un riesgo alto para las empresas en el sector principalmente por los aranceles y la incertidumbre regulatoria. El Gobierno propuso aumentar los aranceles hasta un 40% para vehículos y 35% para motocicletas provenientes de países sin tratados de libre comercio con Colombia, lo que haría mucho más costoso para nuevas empresas entrar al mercado (Delgadillo, 2025).

La política arancelaria no afecta igual a todas las marcas, y eso hace que se convierta en una barrera de entrada importante. Los vehículos provenientes de países con Tratados de Libre Comercio, como Estados Unidos, México o Corea del Sur, mantienen beneficios arancelarios y no tendrían aumentos en sus costos de importación. Por eso marcas como Chevrolet, Renault y KIA tienen ventaja frente a nuevos competidores de países como China, Japón o India, que sí tendrían que pagar aranceles de hasta el 40%. Además, los gremios del sector advirtieron que

estas medidas pueden afectar toda la industria automotriz colombiana, que actualmente genera más de 70.000 empleos directos y aporta cerca del 2,5% al PIB industrial (García, 2025). En conclusión, las políticas del Gobierno terminan favoreciendo a las marcas ya establecidas y hacen más difícil el ingreso de nuevos competidores al mercado colombiano.

Finalmente, la respuesta de los rivales permite evidenciar que el riesgo de ingreso en el sector automotriz se ubica en un nivel bajo, porque las marcas ya establecidas tienen suficiente dinero, experiencia y presencia en el mercado para reaccionar rápidamente frente a nuevos competidores. En febrero de 2026 se matricularon 25.548 vehículos nuevos, creciendo un 49,4% frente al año anterior, lo que demuestra que el sector está en uno de sus mejores momentos financieros. Además, marcas como KIA, Renault, Chevrolet, Toyota y Mazda concentraron cerca del 50% de las ventas del país, mostrando el poder y posicionamiento que ya tienen (Delgadillo, 2026). Estas empresas cuentan con redes de concesionarios, clientes leales y capacidad para responder con promociones, publicidad o reducción de precios si aparece un nuevo competidor. Sumado a esto, las empresas siguen expandiéndose en diferentes ciudades del país, por lo que sería muy difícil para un nuevo competidor encontrar un mercado donde no tenga competencia fuerte desde el inicio.

A partir del análisis del riesgo de ingreso en el sector automotriz, se puede concluir que la entrada de nuevos competidores se encuentra relativamente limitada. Esto se evidencia en que la mayor proporción de las variables analizadas se ubica en niveles medio bajo (47,8%) y bajo (30,4%), lo que indica que existen condiciones que dificultan el ingreso al mercado. Por otro lado, un menor porcentaje se concentra en niveles medio alto (13,0%) y alto (8,7%), lo que refleja que, aunque existen algunos factores que pueden facilitar la entrada, estos no son predominantes dentro del sector. Adicionalmente, no se presentan variables en nivel de

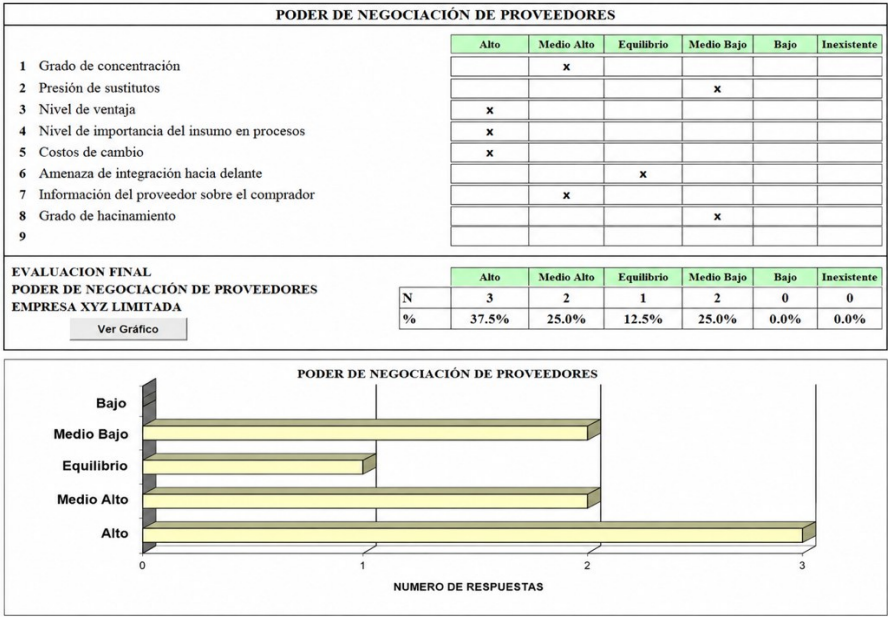
equilibrio, lo que muestra una tendencia clara hacia condiciones que restringen el ingreso. En conjunto, estos resultados permiten afirmar que el sector automotriz presenta barreras importantes para nuevos participantes, asociadas principalmente a factores como inversión, posicionamiento, tecnología y respuesta de los competidores.

#### **8.4 Proveedores**

El análisis del poder de negociación de los proveedores permite entender qué tan influyentes son estos actores dentro del sector automotriz y cómo pueden afectar las condiciones en las que operan las empresas. En este caso, es importante tener en cuenta que uno de los proveedores más relevantes son las casas matrices, ya que son quienes suministran los vehículos, la tecnología, los lineamientos estratégicos y, en muchos casos, definen las condiciones de operación de las marcas en el país. Esto hace que las empresas locales tengan una dependencia significativa frente a estos proveedores, lo que puede influir en aspectos como precios, disponibilidad de productos y decisiones comerciales. A partir de este análisis, se busca identificar qué tan fuerte es el poder que tienen los proveedores dentro del sector y cómo esto impacta la dinámica competitiva.

#### **Figura 47**

*Matriz de Poder de Negociación de Proveedores*



Nota. Tomado del Anexo F (hojas “ANALISIS FUERZAS DEL MERCADO” y “GRAFICOS”).

En primer lugar, el grado de concentración de los proveedores se puede considerar medio alto, porque, aunque en el país existen cerca de 50 marcas de vehículos, realmente solo hay alrededor de 30 importadores encargados de traerlos y distribuirlos. Esto muestra que el control del mercado está concentrado en pocos actores grandes. Además, las decisiones importantes vienen directamente de las casas matrices internacionales, que son las que definen precios, modelos y producción. Los concesionarios y distribuidores en Colombia tienen poca capacidad para cambiar esas decisiones. También hay grupos internacionales como Astara, Inchcape y Porsche Colombia que manejan varias marcas al mismo tiempo, aumentando aún más la concentración. Por ejemplo, Astara representa nueve marcas diferentes en el país (Barrera, 2024).

La presión de sustitutos en la fuerza de poder de negociación de los proveedores se considera medio baja, porque actualmente existen alternativas de movilidad que pueden reemplazar parcialmente el uso de vehículos tradicionales. Un ejemplo claro es el impulso que el Gobierno colombiano le está dando al uso de la bicicleta como medio de transporte.

Según el Ministerio de Transporte, se presentó un decreto para implementar el Programa Nacional de Fomento al Uso de la Bicicleta, buscando promover este medio de movilidad en diferentes ciudades del país. Esto demuestra que el Gobierno está incentivando opciones de transporte más económicas y sostenibles (Mintransporte, 2025).

Además, las motocicletas también se han convertido en uno de los sustitutos más fuertes del sector automotriz. Según Portafolio, Colombia cerró el 2025 con más de 1,1 millones de motos registradas, mostrando el enorme crecimiento de este mercado. Muchas personas prefieren las motos porque son más económicas, consumen menos combustible y facilitan la movilidad en ciudades con alto tráfico (Acosta, 2026).

Sin embargo, estos sustitutos tienen limitaciones importantes frente al vehículo. Un automóvil sigue ofreciendo mayor comodidad, espacio, seguridad, capacidad para transportar familias o mercancías y mejor desempeño para viajes largos o uso empresarial. Por eso, aunque las motos y bicicletas sí generan cierta presión sobre el sector automotriz, no sustituyen totalmente la función del carro, haciendo que la presión de sustitutos se mantenga en un nivel medio bajo.

En este punto, el nivel de ventaja es alto para los proveedores porque los insumos tecnológicos que ofrecen, como baterías, software, motores eléctricos y sistemas de carga, generan una ventaja muy importante en el producto final. Un ejemplo claro fue lo que pasó con Tesla en Colombia, donde sus vehículos eléctricos llegaron con precios muy competitivos y obligaron a otras marcas a reaccionar rápidamente. Debido a esto, cerca de 32 modelos eléctricos e híbridos bajaron sus precios entre finales de 2025 y comienzos de 2026 para poder seguir compitiendo. Marcas como Kia, BYD y Renault tuvieron que hacer reducciones fuertes en sus vehículos. Además, los carros eléctricos crecieron un 267% en ventas durante marzo de 2026,

mostrando que el mercado depende cada vez más de esta tecnología especializada (Alguero, 2026).

El nivel de importancia del insumo en el sector automotriz es alto, porque actualmente las baterías y los componentes tecnológicos se han convertido en elementos fundamentales para la fabricación de vehículos eléctricos e híbridos. Sin estos insumos, las empresas simplemente no podrían competir en el mercado actual. La demanda de baterías ha crecido muchísimo a nivel mundial. Solo en 2024 se vendieron más de 17 millones de vehículos eléctricos y la demanda de baterías superó los 550 GWh. Además, en Colombia durante 2025 se matricularon más de 87.000 vehículos electrificados entre eléctricos e híbridos, mostrando que el sector depende cada vez más de esta tecnología (El Espectador, 2026). El problema es que Colombia no produce estas baterías localmente y depende totalmente de proveedores internacionales. Además, no se trata de un componente sencillo, sino de sistemas complejos que incluyen software, gestión energética, reciclaje y tecnología especializada. Por eso, los proveedores de estos insumos tienen un poder de negociación muy alto dentro del sector automotriz.

Por otro lado, los costos de cambio se clasifican como alta. Actualmente las marcas dependen de proveedores especializados en baterías, tecnología y componentes electrónicos, especialmente para vehículos eléctricos. Marcas como Toyota, Ford, Honda y BMW ya han tenido que abrir nuevas plantas en otros países para reducir su dependencia de ciertos proveedores. Incluso existe la estrategia “China +1”, donde las empresas no reemplazan completamente a China, sino que buscan tener proveedores adicionales como respaldo. Esto demuestra que los proveedores actuales no son fáciles de sustituir y por eso tienen un poder de negociación alto dentro del sector automotriz (Reitsamer, 2024).

Por su parte, el acceso a información entre proveedores y empresas automotrices es cada vez mayor gracias a la digitalización y al uso de inteligencia artificial. Según KPMG (2026), para 2026 muchas compañías usarán sistemas de IA que permitirán automatizar compras, contratos y análisis de proveedores, haciendo que los proveedores tengan más información sobre pedidos, necesidades y proyecciones de producción de las ensambladoras.

Además, las nuevas tecnologías exigen compartir datos en tiempo real sobre inventarios, eficiencia y producción, aumentando la transparencia entre compradores y proveedores. Esto hace que los proveedores conozcan mejor cómo funciona el negocio y puedan tomar decisiones con más ventaja.

Finalmente, el grado de hacinamiento de los proveedores se puede considerar medio bajo, porque, aunque todos manejan estándares de calidad similares como la norma IATF 16949, cada proveedor trabaja procesos y tecnologías diferentes dependiendo del producto y de la marca con la que trabaja (BSI, 2026). Por ejemplo, un proveedor de sistemas electrónicos para KIA no maneja los mismos procesos que uno que fabrica estructuras metálicas para Toyota. Además, cada marca como Renault, Chevrolet o Mazda tiene requisitos específicos para sus proveedores, obligándolos a adaptar sus procesos y formas de trabajo.

La norma también exige mejora continua y gestión de riesgos, haciendo que los proveedores compitan constantemente por ser más eficientes y ofrecer mejor calidad. Por eso, aunque todos sigan estándares parecidos, no son iguales entre sí y mantienen cierto nivel de diferenciación.

A partir del análisis del poder de negociación de los proveedores, se puede concluir que estos tienen una influencia importante dentro del sector automotriz. Esto se evidencia en que la mayor proporción de las variables se concentra en niveles alto (37,5%) y medio alto (25,0%), lo

que indica que los proveedores cuentan con una posición fuerte frente a las empresas del sector. Por otro lado, un 25,0% de las variables se ubica en nivel medio bajo y un 12,5% en equilibrio, lo que muestra que, aunque existen algunos factores que moderan su poder, estos no son predominantes. En conjunto, estos resultados permiten afirmar que el poder de negociación de los proveedores es alto, principalmente debido a la dependencia que tienen las empresas frente a las casas matrices, las cuales controlan aspectos clave como el suministro, la tecnología y las condiciones de operación.

## 8.5 Sustitutos

El análisis de los bienes sustitutos permite entender qué tan fácil es para los clientes reemplazar la compra de un vehículo por otras alternativas de movilidad que satisfacen la misma necesidad. En el caso del sector automotriz, existen diferentes opciones como el transporte público, las motocicletas, las aplicaciones de movilidad (como Uber o Didi) y el uso de bicicletas, las cuales pueden convertirse en sustitutos dependiendo de las condiciones del cliente. Este análisis es importante porque muestra el nivel de presión que estas alternativas ejercen sobre las empresas del sector, especialmente en aspectos como costos, precios, desempeño y beneficios percibidos. En la medida en que estos sustitutos ofrezcan soluciones más accesibles o eficientes, los clientes pueden optar por ellos en lugar de adquirir un vehículo propio. A partir de esto, se busca identificar qué tan fuerte es la amenaza de los bienes sustitutos y su impacto en la dinámica competitiva del sector.

### Figura 48

*Matriz de Bienes Sustitutos*

| BIENES SUSTITUTOS                   |         |            |            |            |      |             |
|-------------------------------------|---------|------------|------------|------------|------|-------------|
|                                     | Alto    | Medio Alto | Equilibrio | Medio Bajo | Bajo | Inexistente |
| 1 Tendencias a mejorar costos       | x       |            |            |            |      |             |
| 2 Tendencias a mejorar precios      | x       |            |            |            |      |             |
| 3 Tendencias a mejoras en desempeño |         | x          |            |            |      |             |
| 4 Tendencias a altos rendimientos   | x       |            |            |            |      |             |
| EVALUACION FINAL                    |         |            |            |            |      |             |
| BIENES SUSTITUTOS                   | Alto    | Medio Alto | Equilibrio | Medio Bajo | Bajo | Inexistente |
| EMPRESA XYZ LIMITADA                | N 3     | 1          | 0          | 0          | 0    | 0           |
|                                     | % 75.0% | 25.0%      | 0.0%       | 0.0%       | 0.0% | 0.0%        |
| Ver Gráfico                         |         |            |            |            |      |             |

Nota. Tomado del Anexo F (hoja “ANALISIS FUERZAS DEL MERCADO”).

En cuanto a la tendencia a mejorar costos, se puede considerar alta, uno de los principales sustitutos son las motocicletas. Según Portafolio, Colombia cerró el 2025 con más de 1,1 millones de motos registradas, mostrando que muchas personas están optando por este medio de transporte debido a sus menores costos de compra, combustible y mantenimiento. Para muchos usuarios, especialmente en ciudades con alto tráfico, una moto representa un ahorro importante frente a un automóvil (Acosta, 2026).

Además, el Gobierno colombiano también ha impulsado el uso de la bicicleta mediante el Programa Nacional de Fomento al Uso de la Bicicleta, promoviendo alternativas de movilidad más económicas y sostenibles. El uso de bicicleta elimina costos como gasolina, seguros, parqueaderos e impuestos, mejorando considerablemente la estructura de costos de los usuarios. También se suman aplicaciones de transporte como Uber, Didi o Cabify, que permiten movilizarse sin asumir los costos fijos de tener un vehículo propio, como mantenimiento, impuestos, SOAT o depreciación.

En cuanto a la tendencia a mejorar precios, se puede considerar alta, ya que los bienes sustitutos como el transporte público, las motocicletas, las aplicaciones de movilidad y las

bicicletas suelen ofrecerse a precios más bajos en comparación con la compra de un vehículo. En muchos casos, estas alternativas no requieren una inversión inicial elevada, sino pagos por uso o costos significativamente menores, lo que las hace más accesibles para una mayor parte de la población.

En cuanto a la tendencia a mejorar desempeño, se puede considerar medio alta, porque muchas alternativas de movilidad ofrecen ventajas importantes en eficiencia, rapidez y relación costo-beneficio frente al automóvil tradicional, especialmente en ciudades con alto tráfico como Bogotá o Medellín. Por ejemplo, las motocicletas se han vuelto muy populares porque permiten movilizarse más rápido en medio de la congestión y tienen menores costos operativos. Según El País, el 87% de los usuarios de moto en Bogotá se declara satisfecho con este medio de transporte debido a su rapidez y facilidad de movilidad (Ortiz, 2026).

También las plataformas digitales como Uber, Didi y Cabify han mejorado la experiencia de transporte gracias a herramientas tecnológicas como geolocalización, monitoreo en tiempo real y mayor facilidad para conseguir viajes. Además, aplicaciones de movilidad y sistemas integrados de bicicletas públicas como EnCicla en Medellín muestran cómo otras alternativas están mejorando constantemente su funcionamiento y accesibilidad.

Finalmente, la tendencia a altos rendimientos se puede considerar media, ya que, aunque algunos bienes sustitutos como las aplicaciones de movilidad o las motocicletas pueden generar beneficios económicos en ciertos casos, esto no ocurre de manera general para todos los usuarios. Por ejemplo, quienes utilizan vehículos para trabajo en plataformas pueden obtener ingresos, pero también deben asumir costos asociados. En el caso del transporte público o la bicicleta, el beneficio se da más en el ahorro que en la generación directa de ingresos. Por otro

lado, la compra de un vehículo tampoco garantiza rendimientos financieros, ya que implica costos constantes y depreciación.

En conclusión, la tendencia a altos rendimientos se puede considerar media, ya que, aunque algunos bienes sustitutos como las aplicaciones de movilidad o las motocicletas pueden generar beneficios económicos en ciertos casos, esto no ocurre de manera general para todos los usuarios. Por ejemplo, quienes utilizan vehículos para trabajo en plataformas pueden obtener ingresos, pero también deben asumir costos asociados. En el caso del transporte público o la bicicleta, el beneficio se da más en el ahorro que en la generación directa de ingresos. Por otro lado, la compra de un vehículo tampoco garantiza rendimientos financieros, ya que implica costos constantes y depreciación.

## **8.6 Grado de atraktividad**

### **Figura 49**

*Matriz de Barreras de Entrada*

GRADO DE ATRACTIVIDAD  
CALCULO DE BARRERAS DE ENTRADA

|                                       | Alto | Medio Alto | Equilibrio | Medio Bajo | Bajo | Inexistente |
|---------------------------------------|------|------------|------------|------------|------|-------------|
| <b>Barreras de Entrada</b>            |      |            |            |            |      |             |
| 1 Niveles de economías de escala      |      |            |            |            | ×    |             |
| 2 Operaciones Compartidas             |      |            |            | ×          |      |             |
| 3 Acceso privilegiado materias primas |      |            |            | ×          |      |             |
| 4 Procesos productivos especiales     |      | ×          |            |            |      |             |
| 5 Curva de aprendizaje                |      | ×          |            |            |      |             |
| 6 Curva de experiencia                | ×    |            |            |            |      |             |
| 7 Costos Compartidos                  |      | ×          |            |            |      |             |
| 8 Tecnología                          | ×    |            |            |            |      |             |
| 9 Costos de Cambio                    |      |            |            | ×          |      |             |
| 10 Tiempos de Respuesta               |      | ×          |            |            |      |             |
| 11 Posición de Marca                  | ×    |            |            |            |      |             |
| 12 Posición de Diseño                 |      | ×          |            |            |      |             |
| 13 Posición de Servicio               |      | ×          |            |            |      |             |
| 14 Posición de Precio                 |      |            |            |            | ×    |             |
| 15 Patentes                           |      | ×          |            |            |      |             |
| 16 Niveles de Inversión               | ×    |            |            |            |      |             |
| 17 Acceso a Canales                   |      | ×          |            |            |      |             |

**Tamaño Barreras de Entrada** 3.5294118

Regresar Menu

*Nota.* Tomado del Anexo F (hoja “CALCULO DE BARRERAS DE ENTRADA”).

## Figura 50

### Matriz de Barreras de Salida

|                                             | Alto | Medio Alto | Equilibrio | Medio Bajo | Bajo | Inexistente |
|---------------------------------------------|------|------------|------------|------------|------|-------------|
| <b>Barreras de Salida</b>                   |      |            |            |            |      |             |
| a. Activos Especializados                   | ×    |            |            |            |      |             |
| b. Costos Fijos de Salida                   | ×    |            |            |            |      |             |
| c. Inter-relaciones Estratégicas            |      | ×          |            |            |      |             |
| d. Barreras Emocionales                     |      |            | ×          |            |      |             |
| e. Restricciones Sociales - Gubernamentales | ×    |            |            |            |      |             |

**Tamaño Barreras de Salida** 4.4

*Nota.* Tomado del Anexo F (hoja “TAMAÑO BARRERAS DE SALIDA”).

Para poder determinar el grado de atractividad primero hay que analizar las barreras de salidas y de entradas del sector. En las barreras de salida los archivos especializados se clasifican altos porque las empresas tienen maquinaria, tecnología y equipos muy específicos que no son fáciles de vender o utilizar en otra industria. Por ejemplo, talleres y concesionarios manejan herramientas especializadas, equipos de diagnóstico, tecnología automotriz, sistemas

informáticos y flotas de vehículos que solo tienen utilidad dentro del negocio automotor.

Además, los fabricantes manejan plantas, maquinaria y procesos altamente automatizados que requieren grandes inversiones y son difíciles de vender rápidamente (Assertive Industries, Inc., 2023).

Esto hace que si marcas como Toyota, Kia, Renault, Chevrolet o Mazda quisieran salir del mercado colombiano, probablemente tendrían pérdidas importantes al intentar vender todos esos activos.

Con respecto a los costos fijos de salida, estos también se clasifican como alto, ya que al salir del mercado implicaría gastos muy grandes para las empresas. El sector genera alrededor de 45.000 empleos directos y 370.000 indirectos, por lo que una empresa que quiera retirarse tendría que pagar indemnizaciones y obligaciones laborales a una gran cantidad de trabajadores. Además, en Colombia existen cerca de 429 concesionarios, lo que significa que las empresas también tienen gastos relacionados con arriendos, mantenimiento, servicios y contratos comerciales distribuidos en muchas ciudades del país (Castro, 2025).

A esto se suman los compromisos con las marcas, proveedores, talleres autorizados y clientes que todavía tienen garantías vigentes. Romper todos esos contratos y responsabilidades tendría costos legales y financieros muy altos.

Seguimos con la variable inter-relaciones estratégicas con una barrera de salida medio alta, esto debido a las alianzas y acuerdos que tienen con otras empresas. Un ejemplo claro es Toyota, que en 2025 anunció una alianza con Daimler Truck para unir sus divisiones de camiones mediante un nuevo holding que empezará a operar desde 2026. Esta alianza incluye participación accionaria, derechos de voto compartidos y proyectos conjuntos en tecnologías como vehículos eléctricos, hidrógeno, conducción autónoma y conectividad. Además, el nuevo

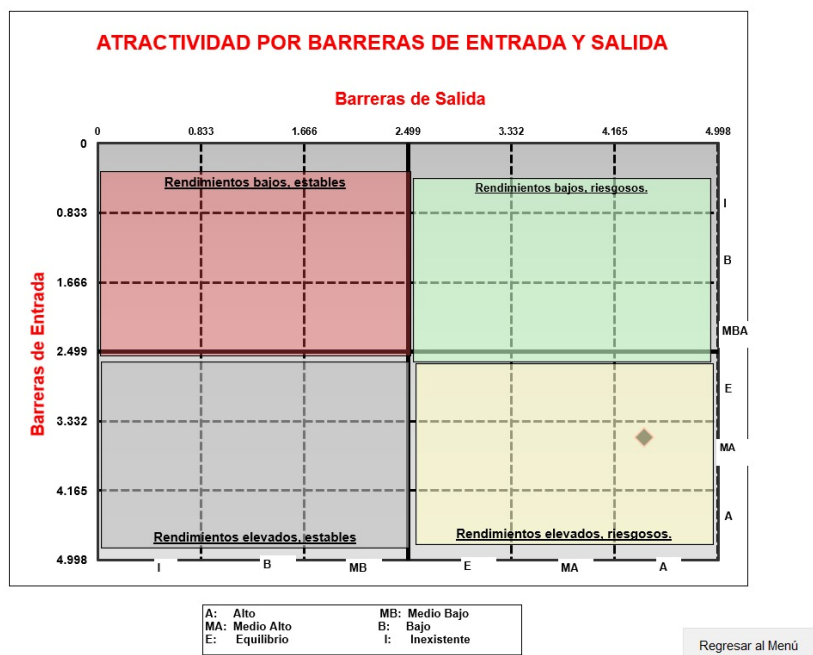
grupo tendrá más de 40.000 empleados, lo que muestra el tamaño y la complejidad de estas relaciones (Reyes, 2025). Todo esto hace que salir del sector o romper estas alianzas sea muy difícil y costoso, porque implicaría problemas legales, financieros y estratégicos muy grandes

Finalmente se analizó la variable restricciones sociales- gubernamentales, el sector es muy importante para la economía y genera miles de empleos en el país. Durante 2025 se vendieron más de 250.000 vehículos nuevos y más de un millón de motocicletas, además de todo el movimiento económico que generan talleres, repuestos y servicios relacionados. Esto hace que si una empresa decide salir del mercado, no solo afecte a la marca sino también a muchas personas y negocios que dependen de ella. Además, el mercado de autopartes y repuestos creció más del 13% en 2025, mostrando qué tan grande es la cadena económica alrededor del sector automotor (El Colombiano, 2026).

Por otro lado, las empresas también tienen que enfrentar cambios constantes en regulaciones, aranceles e importaciones, lo que genera incertidumbre y obliga a las compañías a adaptarse continuamente. A esto se suman problemas como contrabando, falsificación y robo de autopartes, que afectan la competitividad del sector formal.

## **Figura 51**

*Atractividad por Barreras de Entrada y Salida*



*Nota.* Tomado del Anexo F (hoja “ATRACTIVIDAD”).

Con base al gráfico de atractividad podemos concluir que el sector automotriz en Colombia presenta un rendimiento elevado y riesgoso, específicamente en una posición entre medio alta y alta atractividad en barreras de entrada y también con barreras de salida relativamente altas.

Esto significa que el sector sí puede generar rendimientos y oportunidades importantes para las empresas que logran posicionarse, especialmente por el crecimiento de las ventas, el avance de los vehículos eléctricos y la alta demanda de movilidad en Colombia. Sin embargo, también es un sector riesgoso porque entrar requiere inversiones muy altas en tecnología, distribución, infraestructura y posicionamiento de marca, además de enfrentar competidores globales muy fuertes como Toyota, KIA, Renault, Mazda o Chevrolet.

La ubicación exacta del punto en la parte derecha inferior del gráfico muestra que las barreras de entrada son lo suficientemente altas para proteger a las empresas ya establecidas, pero al mismo tiempo las barreras de salida también son elevadas, haciendo que las compañías

que ingresan queden “atrapadas” dentro de la industria debido a la dificultad de recuperar inversiones en maquinaria, tecnología, concesionarios y redes de distribución.

### **Conclusiones**

El análisis estructural del sector automotriz en Colombia desarrollado bajo la metodología del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE), permitió identificar que el entorno del sector se encuentra influenciado por múltiples factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan directamente su comportamiento y competitividad. A través del análisis PESTEL se evidenció que variables como la inflación, las tasas de interés, la variación en la tasa de cambio, las regulaciones ambientales y el avance de nuevas tecnologías han generado cambios importantes en las dinámicas del mercado automotriz colombiano. Asimismo, se encontró que los consumidores presentan nuevas preferencias orientadas hacia vehículos más tecnológicos, eficientes y sostenibles, obligando a las empresas a adaptarse constantemente a las nuevas exigencias del entorno.

De igual manera, el análisis de turbulencias del entorno permitió concluir que el sector automotriz opera en un escenario de alta incertidumbre y cambios constantes, donde factores externos como la transición hacia la movilidad eléctrica, las restricciones ambientales, el aumento de costos de importación y la evolución tecnológica generan un impacto significativo sobre las estrategias de las empresas. Esta situación obliga a las marcas a desarrollar capacidades de adaptación más rápidas para responder a las variaciones del mercado y mantener su competitividad dentro de un entorno cada vez más dinámico.

En siguiente instancia frente a la prueba de hacinamiento cuantitativo, las media y el tercer cuartil durante el periodo estudiado frente al margen EBITDA evidenció una tendencia a la fluctuación cerrando en una aparente recuperación para el sector estratégico. Por otro lado, el grado de asimetría financiero fue notable para las empresas que estuvieron por debajo del tercer cuartil, aunque no siempre fue el caso dado el comportamiento de las distribuciones en los diferentes años analizados. Por otro lado, la cercanía entre la media, la media y el Q3 en los primeros dos años indicaba un posible grado de hacinamiento que poco a poco se fue disminuyendo. Sin embargo, en el último año parece que volvió a aumentar y es la tendencia al corte del año 2024.

Por otro lado, el desempeño en las diferentes zonas de las empresas evidenció una alta fluctuación entre las zonas bajas y altas, dejando a veces rezagados a las empresas que no lograron posiblemente conseguir una ventaja competitiva y que cayeron en un desempeño similar entre las demás empresas a nivel estratégico. De lo anterior, se determina que si bien no existe evidencia suficiente para estimar un hacinamiento considerable la forma tan dramática en la que se desempeña cada empresa dentro del sector estratégico el comportamiento desprevénido en algunos años frente a la similar dad en el desempeño del margen EBITDA sugieren una concentración limitada en unos pocos que se benefician de ventajas competitivas esporádicas que luego termina copiando el resto de la competencia, especialmente cuando los indicadores como este son altos de media.

El análisis de convergencia mostró resultados bastante interesantes al estar contrastados con aquellos del hacinamiento cuantitativo. En el sector hay un grado de imitación alto, en especial en factores como “conectividad y software”. Asimismo, el factor de “Resiliencia ante las variables macroeconómicas” mostró una gran convergencia, indicando que las empresas

responder de manera similar ante estos retos y a las financiaciones requeridas por sus usuarios. El factor “experiencia de omnicanalidad” es el de menor imitación, y el que más oportunidad le da a las empresas una oportunidad de destacar del estándar. Asimismo, través del análisis del panorama competitivo realizado con CubeMarkeT se evidenció que existe una fuerte convergencia estratégica, especialmente en categorías como SUV y sedanes, donde la mayoría de las empresas concentran sus estrategias comerciales y de producto. Al contrastar los resultados del hacinamiento cualitativo y el cuantitativo, también se concluye que, si bien los líderes en la industria (aquellos de desempeño superior) no son precisamente los competidores que más innovan en el sector, aquellos que lo hacen en menor medida si se encuentran en un desempeño tanático. Por ende, la innovación si es necesaria para garantizar un relativo éxito económico en el sector

A través del análisis del panorama competitivo realizado con CubeMarkeT se evidenció que existe una fuerte convergencia estratégica, especialmente en categorías como SUV y sedanes, donde la mayoría de las empresas concentran sus estrategias comerciales y de producto. Asimismo, el estudio permitió identificar que actualmente el sector presenta una cobertura estratégica casi total, ya que las empresas analizadas participan en la mayoría de las combinaciones entre variedades, necesidades y canales de distribución. Esto demuestra que el mercado automotriz colombiano es un sector maduro y altamente competido, donde cada vez es más difícil encontrar espacios completamente libres o desatendidos.

Frente al estudio de competidores en cuanto al análisis del crecimiento potencial sostenible se evidenció la afectación que está sufriendo la mayoría de los competidores en el período evaluado donde la subida en las tasas de interés limitó el crecimiento de varias compañías. Estas deben reevaluar sus estructuras de costo y buscar mejorar su operación como

principal fuente de financiación. Por otro lado, empresas concretas como Renault y Chevrolet se les aconseja reestructurar sus operaciones en general dado que estas muchas veces no logran reportar utilidades y su estructura de costos está destruyendo su capital. Se les aconseja revisar las acciones que tomaron actores como Toyota o Kia para mantenerse a flote y seguir construyendo capital desde su operación. Por el lado de los indicadores de erosión, se concluye que nunca se presentó ni erosión de estrategia ni de productividad ya que no se registraron más de dos períodos con una diferencia en la relación de las variaciones de utilidad y las de los ingresos superior a tres. Sin embargo, para Chevrolet existió un indicio de erosión de la productividad lo que significa que la estructura de costos los castigó bastante para los primeros tres años dentro del lapso estudiado. Por otro lado, Renault presentó un indicio de erosión de la estrategia entre el tercer y quinto año lo que sugiere una posible reducción de costos que no está generando resultados para la rentabilidad operativa.

El análisis de las fuerzas de mercado permitió identificar que el sector automotriz colombiano es una industria con un nivel de atraktividad medio alto, pero al mismo tiempo con riesgos importantes para las empresas que participan en él. La gráfica de atraktividad muestra que, aunque el sector ofrece oportunidades de crecimiento y rentabilidad gracias a la alta demanda, la innovación tecnológica y el crecimiento de los vehículos eléctricos, también presenta barreras de entrada y salida elevadas que hacen que competir dentro de esta industria sea cada vez más complejo.

## Referencias

- Acosta, J. (2026, enero 2). *Colombia cerró el 2025 con más de 1,1 millón de motos registradas*. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/negocios/vehiculo/colombia-cerro-el-2025-con-mas-de-1-1-millon-de-motos-registradas-485610>
- AD HOC NEWS. (2026, junio 21). *Ford Motor Stock—Sunday background on the automaker's strategy*. Ford Motor Stock - Sunday Background on the Automaker's Strategy. <https://www.ad-hoc-news.de/boerse/ueberblick/ford-motor-stock-sunday-background-on-the-automaker-s-strategy/69594407>
- Alguero, M. O. (2026, abril 14). *Tesla desata guerra de precios de carros eléctricos en Colombia; caídas de hasta \$80 millones*. <https://www.elcolombiano.com/negocios/guerra-precios-carros-electricos-colombia-tesla-kia-byd-2026-HF35471723>
- Alianza Automotriz. (2026, febrero 27). *La importancia de los mecánicos en la industria automotriz*. <https://alianzaautomotriz.com/la-importancia-de-los-mecanicos-en-la-industria-automotriz/>
- ANDI. (2026, febrero 3). *ANDI y Fenalco proyectan que el sector automotor mantendrá en 2026 ventas cercanas a las 250.000 unidades*. <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17985-andi-y-fenalco-proyectan-que-el-sector>
- Assertive Industries, Inc. (2023, octubre). *Gestión de activos fijos para la industria automotriz*. <https://latam.assertiveindustries.com/gestion-de-activos-fijos-para-la-industria-automotriz/>
- Autos de Primera. (2025a, febrero 5). *Renault lidera el mercado en Colombia con el 17,2% de participación*. <https://autosdeprimera.com/cifras-del-mercado/nacional/renault-lidera-mercado-colombia-172-participacion/>
- Autos de Primera. (2025b, noviembre). *Mazda Colombia se destaca en el Salón del Automóvil 2025*. <https://autosdeprimera.com/noticias/noticias-nacionales/mazda-colombia-se-destaca-en-el-salon-del-automovil-2025/>
- Avendaño, G. (2024, julio 19). *¿Quién es quién en la industria automotriz en Colombia? Así está el gremio tras los recientes movimientos*. El Tiempo. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/quien-es-quien-en-la-industria-automotriz-nacional-3364008>

- Ayala, S. G. (2026, abril). *Estos fueron los 10 modelos de carros nuevos más vendidos en Colombia en marzo de 2026*. El Tiempo. El Tiempo.  
<https://www.eltiempo.com/economia/estos-fueron-los-10-modelos-de-carros-nuevos-mas-vendidos-en-colombia-en-marzo-de-2026-el-tesla-model-y-encabezo-el-listado-3545678>
- Banco de la República. (2026a). *Reportes OAC*. [https://suameca.banrep.gov.co/estadisticas-economicas-back/reporte-dv.html?path=diaria\\_periodicidad\\_diaria](https://suameca.banrep.gov.co/estadisticas-economicas-back/reporte-dv.html?path=diaria_periodicidad_diaria)
- Banco de la República. (2026b). *Tasas de interés*. Banrep.  
<https://uba.banrep.gov.co/htmlcommons/SeriesHistoricas/tasas-interes.html>
- Bancolombia. (2026a). *Impacto en el sector automotriz frente a la emergencia económica*. Bancolombia. <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/impacto-sector-automotriz-precios-colombia>
- Bancolombia. (2026b, febrero 26). *Top 10 carros más vendidos en Colombia en 2025*.  
<https://blog.bancolombia.com/vida-cotidiana/top-carros-vendidos-colombia-2025/>
- Barahona, J. L. (2026, febrero 23). *Movilidad eléctrica más allá de las ciudades: Desafíos y soluciones para el entorno rural. Híbridos y Eléctricos*.  
[https://www.hibridosyelectricos.com/club-expertos/movilidad-electrica-mas-alla-ciudades-desafios-soluciones-entorno-rural\\_85362\\_102.html](https://www.hibridosyelectricos.com/club-expertos/movilidad-electrica-mas-alla-ciudades-desafios-soluciones-entorno-rural_85362_102.html)
- Barrera, N. (2023, noviembre 23). *Empresas de carros en Colombia que tienen sus propias entidades financieras*. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/empresas-de-carros-en-colombia-que-tienen-sus-propias-financieras-828581>
- Barrera, N. (2024, julio). *El nuevo mapa de la industria automotriz en Colombia: Las marcas que más pesan*. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/negocios/vehiculo/industria-automotriz-en-colombia-estos-son-los-cambios-que-ha-experimentado-609254>
- BBVA Research. (2025). *Situación Automotriz Colombia* [Informe sectorial]. BBVA research.  
<https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2025/03/20250315-Situacion-Automotriz-2025.pdf>
- Bermeo, J. (2026, enero). *Kia, Renault y Toyota fueron las marcas que más vendieron vehículos el año pasado*. LaRepública. <https://www.larepublica.co/empresas/kia-renault-y-toyota-fueron-las-marcas-que-mas-vendieron-vehiculos-el-ano-pasado-4299358>

- BMI. (2026). *Colombia Autos Report February 2026* (p. 40). [https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/v2/documents/report-chapters/939007975/?keyword=autos%20report&display\\_lang=en](https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/v2/documents/report-chapters/939007975/?keyword=autos%20report&display_lang=en)
- Bohorquez, L. (2023). *¿Tener carro en Colombia es cosa de ricos?* El Tiempo. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/quienes-son-los-duenos-de-los-carros-en-colombia-786586>
- BSI. (2026). *Norma IATF 16949 para Sistema de gestión de la calidad automotriz*. <https://www.bsigroup.com/es-CO/products-and-services/standards/iatf-16949-automotive-quality-management-system/>
- Business Research Insights. (2026, abril 29). *Tamaño, participación y tendencias del mercado de autopartes: Informe de crecimiento, 2035*. <https://www.businessresearchinsights.com/es/market-reports/auto-parts-market-106823>
- Camara Colombiana de Comercio Electrónico. (2025, marzo 12). *Solo el 27% de los Vehículos en Colombia Tienen Seguro Voluntario*. <https://ccce.org.co/noticias/solo-el-27-de-los-vehiculos-en-colombia-tienen-seguro-voluntario/>
- CarroYa. (2022, septiembre 15). *Tiempo de entrega de un carro nuevo*. <https://www.carroya.com/noticias/guias-de-compra-y-venta/tiempo-de-entrega-de-un-carro-nuevo-3813>
- CarroYa. (2025, enero 8). *Garantías de las marcas para vehículos nuevos en Colombia*. <https://www.carroya.com/noticias/guias-de-compra-y-venta/garantias-de-las-marcas-para-vehiculos-nuevos-en-colombia-4174>
- Castro, C. E. (2025, octubre 16). *Los carros que subirían de precio en Colombia por cambio en aranceles: Se suman varias marcas*. <https://www.semana.com/vehiculos/articulo/los-carros-que-subirian-de-precio-en-colombia-por-cambio-en-aranceles-se-suman-varias-marcas/202533/>
- Chevrolet. (2025). *¿Cuánto debo ganar para comprar un carro en 2025?* <https://chevyplan.com.co/cuanto-debo-ganar-para-comprar-un-carro-en-2025/>
- Consejo Privado de Competitividad. (2024). *Infraestructura, Transporte Y Logística* (pp. 101–126) [Informe nacional de competitividad]. [https://compite.com.co/wp-content/uploads/CPC\\_INC\\_ITL\\_DOBLEPAG.pdf](https://compite.com.co/wp-content/uploads/CPC_INC_ITL_DOBLEPAG.pdf)

- Covisian. (2025, marzo 13). *Impacto del mantenimiento interno en la experiencia del cliente del sector automotriz*. <https://covisian.com/pe/tech-post/servicio-postventa-industria-automotriz/>
- Delgadillo, V. (2025, noviembre 10). *Gobierno propone subir hasta 40% los aranceles a carros y motos a gasolina para impulsar la transición verde*. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/negocios/vehiculo/gobierno-propone-subir-hasta-40-los-aranceles-a-carros-y-motos-a-gasolina-para-impulsar-la-transicion-verde-482932>
- Delgadillo, V. (2026, marzo 1). *Sector automotor registra en febrero de 2026 su mejor desempeño en más de una década*. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/negocios/vehiculo/sector-automotor-registra-en-febrero-de-2026-su-mejor-desempeno-en-mas-de-una-decada-489233>
- Deloitte. (2026). *2026 Global Automotive Consumer Study* [Informe sectorial]. <file:///C:/Users/danie/Downloads/deloittes-2026-global-automotive-consumer-study.pdf>
- Díaz, F. (2026, abril 6). *Histórico crecimiento del sector automotor en Colombia: Récord de matrículas y auge imparable de vehículos*. Acelerando. <https://acelerando.com.co/crecimiento-sector-automotor-colombia-marzo-2026>
- Distrikia. (2026, enero 16). ¿Por qué Kia lidera el mercado automotor colombiano y por qué Distrikia es su mejor representante en Antioquia? *Concesionario Kia | Venta de carros Kia*. <https://distrikia.com.co/2026/01/16/por-que-kia-lidera-el-mercado-automotor-colombiano-y-por-que-distrikia-es-su-mejor-representante-en-antioquia/>
- El Colombiano. (2026, enero 6). *Sector automotor pide reglas claras para enfrentar retos como los aranceles a las importaciones*. <https://www.elcolombiano.com/negocios/balance-autopartes-colombia-2025-expectativas-2026-FC32305653>
- El Espectador. (2026, febrero 20). *Colombia y su potencial estratégico en la producción de baterías para carros eléctricos*. El Espectador. El Espectador. <https://www.elespectador.com/autos/colombia-y-su-potencial-estrategico-en-la-produccion-de-baterias-para-carros-electricos/>
- EMIS. (2025). *Colombia Automotive Sector Report 2025-2026*. 49.
- Fenalco & ANDI. (2026a). *Boletín de Vehículos Nuevos* [Informe sectorial]. [https://drive.google.com/file/d/11WEqTAcXIXZH2E0W4TBDd3sQztiaNo8J/view?usp=sharing&usp=embed\\_facebook](https://drive.google.com/file/d/11WEqTAcXIXZH2E0W4TBDd3sQztiaNo8J/view?usp=sharing&usp=embed_facebook)

- Fenalco & ANDI. (2026b). *Informe del sector automotor a marzo 2026* (p. 18). Fenalco.  
<https://www.fenalco.com.co/blog/gremial-4/informe-del-sector-automotor-a-marzo-2026-8751>
- Fenalco & ANDI. (2026c, mayo 4). *Informe del Sector Automotor a Abril 2026*. Fenalco.  
<https://www.fenalco.com.co/blog/gremial-4/informe-del-sector-automotor-a-abril-2026-8806>
- Fillout. (2026). *Fillout*. <https://forms.fillout.com/>
- Ford. (2025). *On The Road to Better Helping Build a Better World* [Integrated Sustainability and Financial Report].  
[https://corporate.ford.com/content/dam/na/ford/en\\_us/documents/corporate/reports/2025-integrated-sustainability-and-financial-report.pdf](https://corporate.ford.com/content/dam/na/ford/en_us/documents/corporate/reports/2025-integrated-sustainability-and-financial-report.pdf)
- García, J. (2025, noviembre). *¿Va a comprar carro? Arancel del 40% que propone el Gobierno encarecería hasta \$4 millones los modelos más vendidos*. El Colombiano.  
<https://www.elcolombiano.com/negocios/aumento-aranceles-carros-colombia-impacto-consumidores-2025-JN30791558>
- Gaviria Orozco, S. A., Varela Velásquez, C. A., & Yáñez Cuadrado, L. J. (2010). *Indicadores de rentabilidad: Su aplicación en las decisiones de agrupamiento empresarial*.  
<https://bibliotecadigital.udea.edu.co/server/api/core/bitstreams/0ef2079b-2df5-47d4-bf67-6e9d027f00fe/content>
- Gobernación de Cundinamarca. (2025). Conozca los beneficios que obtiene al matricular su vehículo nuevo en Cundinamarca. *gov.co*.  
<https://www.cundinamarca.gov.co/noticias/conozca-los-beneficios-que-obtiene-al-matricular-su-vehiculo-nuevo-en-cundinamarca>
- Gutiérrez, A. (2025, diciembre 9). Normativa emisiones motores. *c3carecacer*.  
<https://www.c3carecarcenter.com/blog/normativa-emisiones-motores/>
- Hermann, K., Salazar-Arrieta, F., Garzón, H. A., & Rodríguez, B. A. (2020). Administración eficiente de impuestos para el acceso a las cadenas globales de suministro del sector automotriz en Colombia: Una visión contable. *Información tecnológica*, 31(6), 27–42.  
<https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000600027>
- Hernández, G. H. (2014, agosto 11). *Análisis de los factores que afectan el entorno para la realización de un proyecto de generación de autopartes en Colombia*.

- <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/b6993d76-03df-472f-8ee4-c6a84088e9d2/content>
- Hybrid Car. (2023, junio 6). *La evolución de Toyota: Un viaje a través del tiempo*.  
<https://www.hybrid-car.es/la-evolucion-de-toyota-un-viaje-a-traves-del-tiempo/>
- Innguma. (2024, octubre 23). *Análisis estratégico de la industria automotriz global en 2024*.  
 Innguma. <https://www.innguma.com/analisis-estrategico-industria-automotriz-global-2024/>
- IP. (2024, febrero 9). *La Importancia de la Atención al Cliente en los Concesionarios de Vehículos*. <https://www.masip.es/blog/la-atencion-al-cliente-en-los-concesionarios-de-vehiculos/>
- ISI Markets. (2026). *Base de datos financiera del sector automotriz en Colombia: Estados financieros y cuentas de resultados 2020-2025* (EMIS Next). ISI Markets. <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/v2/home>
- KIA. (2026). *La historia de Kia*. <https://www.kia.com/es/todo-sobre-kia/empresa/historia/>
- KPMG. (2026, abril). *Tendencias Clave en las Cadenas de Suministro para 2026*.  
<https://kpmg.com/co/es/tendencias/kpmg-business-insights-america-del-sur/bi-edicion-65.html>
- La Nota Económica. (2026, abril 9). *Mazda EZ-6/Mazda6e gana el premio al Mejor Diseño de Automóvil 2026*. <https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/mazda-ez-6-mazda6e-gana-el-premio-al-mejor-diseno-de-automovil-2026/>
- Los Coches. (2020, diciembre 15). *Servicio de Mantenimiento: Lo que Necesitas Saber*.  
<https://loscoches.com/blog/servicio-de-mantenimiento-colombia/>
- Lozano, G. (2024). *Los acuerdos marco de precios en Colombia*.  
<https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/73506e4a-66f0-4d0b-8267-d1079627c0a6/content>
- MarketLine. (2025a). *Colombia—Automotive Manufacturing, May 2025*. [https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/v2/documents/report-chapters/896006238/?keyword=Automotive%20Manufacturing%20in%20Colombia&display\\_lang=en](https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/v2/documents/report-chapters/896006238/?keyword=Automotive%20Manufacturing%20in%20Colombia&display_lang=en)
- MarketLine. (2025b). *Colombia—New Cars, September 2025*. <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/v2/documents/report->

- chapters/915863245/?keyword=Colombia%20-%20New%20Cars%2C%20September%202025&display\_lang=en
- Mazda. (2026). *Una historia detrás del nombre “Mazda”*. <https://www.mazda.com.co/por-que-mazda/historias-mazda/somos-mazda/una-historia-detras-del-nombre-mazda/>
- Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. (2008, junio). *Resolución número 0910*. <https://www.mincit.gov.co/temas-interes/reglamentos-tecnicos/ministerio-de-ambiente-y-desarrollo-sostenible/resolucion-n-0910-del-5-de-junio-de-2008.aspx>
- Mintransporte. (2025, febrero 7). *Ministerio de Transporte presentó el decreto para la implementación del Programa Nacional de Fomento al Uso de la Bicicleta*. <https://mintransporte.gov.co/publicaciones/11973/ministerio-de-transporte-presento-el-decreto-para-la-implementacion-del-programa-nacional-de-fomento-al-uso-de-la-bicicleta/>
- Mobility Portal. (2026, enero 12). *Colombia: Estado de red de carga y ventas de electrificados | Dic. 2025*. <https://www.mobilityportal.eu/es/notes/colombia-numero-de-cargadores-y-ventas-de-electrificados-dic-2025>
- Montes, A. (2025, febrero 4). *La proyección es que el sector automotor alcance las 220.000 unidades en 2025*. El Espectador. <https://www.elespectador.com/autos/la-proyeccion-es-que-el-sector-automotor-alcance-las-220000-unidades-en-2025/>
- Motorysa. (2018, abril 27). *Carros en Colombia: Más de 100 años de historia*. Mitsubishi Motors. <https://mitsubishi-motors.com.co/blog/carros-en-colombia/>
- Murillo, J. M. (2026, febrero 3). *Ventas de vehículos nuevos en Colombia en 2025 crecieron 26,4%, dice la Andi y Fenalco*. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/negocios/vehiculo/ventas-de-vehiculos-nuevos-en-colombia-en-2025-crecieron-26-4-dice-la-andi-y-fenalco-487586>
- Nissan. (2026). *Celebramos más de 60 años de herencia, pasión e innovación*. <https://www.nissan.com.co/historia.html>
- Ortiz, A. (2026, abril 4). *Un total de 255 víctimas mortales y 87% de satisfacción: La contradicción de las motos en Bogotá*. El País. <https://elpais.com/america-colombia/2026-04-05/un-total-de-255-victimas-mortales-y-87-de-satisfaccion-la-contradiccion-de-las-motos-en-bogota.html>

- Ospina, D. (2024, julio 27). *Entre 2018 y 2023 ventas de los modelos de Chevrolet cayeron 52,3% en el mercado*. <https://www.larepublica.co/empresas/comportamiento-de-chevrolet-desde-2018-3916503>
- Otero, D. (2025, agosto 8). *Concesionarios: La cara de las marcas*. [https://www.motor.com.co/seccion/industria/concesionarios-la-cara-de-las-marcas\\_20371](https://www.motor.com.co/seccion/industria/concesionarios-la-cara-de-las-marcas_20371)
- Padilla Ospina, A. M., & Rivera Godoy, J. A. (2017). Industria automotriz de Colombia: ¿un motor generador de valor económico agregado? *Cuadernos de Contabilidad*, 17(44). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc17-44.iacm>
- Peña-Meneses, G. R., & García-Cáceres, R. G. (2019). Elementos importantes de la cadena de abastecimiento del sector automotriz en Colombia. *INGE CUC*, 15(1), 168–183. <https://doi.org/10.17981/ingecuc.15.1.2019.15>
- Pigna, A. (2023, julio 19). *Grupos automotrices: Conoce los líderes globales de la industria*. <https://www.kavak.com/mx/blog/grupos-automotrices-conoce-los-lideres>
- Pinzón, M. (2025, diciembre 2). *El mercado automotor ya logró superar la expectativa de ventas para 2025*. <https://www.larepublica.co/empresas/el-mercado-automotor-ya-logro-superar-la-expectativa-de-ventas-para-2025-4282245>
- Pinzón, M. (2026, marzo 1). *Kia, Renault y Chevrolet lideraron las ventas de vehículos nuevos en febrero de 2026*. <https://www.larepublica.co/empresas/kia-renault-y-chevrolet-lideraron-las-ventas-de-vehiculos-nuevos-en-febrero-de-2026-4338731>
- Prieto, M. A. (2026, marzo 13). *Análisis detallado de la acción Ford Motor Company*. Broker Colombia. <https://qxbrokercolombia.com/articles/analisis-accion-ford-motor-company/>
- Ramírez, M. (2024, julio 30). Conoce más sobre Android Auto y Apple CarPlay. *ALAMO*. <https://alamo.com.mx/blog/conoce-android-auto-apple-carplay-arrendamiento-autos/>
- Registro Único Nacional de Tránsito. (2022). *Cifras RUNT: Cifras de tránsito y transporte en Colombia (Enero—Septiembre 2022)* (RUNT, Ed.). <https://www.runt.gov.co/sites/default/files/CIFRAS%20RUNT%20%281%29.pdf>
- Reitsamer, W. (2024, junio 26). *Los proveedores de la industria automotriz descentralizan los riesgos en las cadenas de suministro*. <https://www.md-elektronik.com/es/cadenas-de-suministro-resistentes-estrategias-de-los-proveedores-de-la-industria-automovilistica-en-tiempos-de-conflictos-comerciales-globales/>

- Renault. (2026). *Cifras y fechas clave*. <https://www.renault.com.co/renault-en-colombia/cifras-fechas-claves.html>
- Renting Colombia. (2023, junio). *¿Por qué una camioneta Chevrolet es una buena opción?* <https://www.rentingcolombia.com/blog/camioneta-chevrolet-buena-opcion>
- Restrepo, Ó. (2015, marzo 11). *Seguridad en carros económicos: ¿Cielo sin estrellas?* <https://www.elcarrocolombiano.com/industria/seguridad-en-carros-economicos-cielo-sin-estrellas/>
- Restrepo, Ó. (2023, febrero 4). *Así llegó Chevrolet a Colombia como marca de producción nacional, en 1981*. el carro colombiano. <https://www.elcarrocolombiano.com/clasicos/chevrolet-colombia-asi-llego-a-traves-de-colmotores-en-1981/>
- Restrepo Puerta, L. F., & Rivera, H. A. (2005). ¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial? *Revista Universidad y Empresa*, 7(9), 66–85.
- Restrepo Puerta, L. F., & Rivera Rodríguez, H. A. (2008). *Análisis Estructural de Sectores Estratégicos* (2nd ed). Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. [https://www.researchgate.net/publication/27627208\\_Analisis\\_estructural\\_de\\_sectores\\_estrategicos](https://www.researchgate.net/publication/27627208_Analisis_estructural_de_sectores_estrategicos)
- Reyes, P. (2025, junio). *Toyota tiene una nueva alianza y amplía su gama de vehículos: ¿Cuál es el nuevo negocio?* el carro colombiano. <https://www.elcarrocolombiano.com/industria/toyota-tiene-una-nueva-alianza-y-amplia-su-gama-de-vehiculos-cual-es-el-nuevo-negocio/>
- Rivera, H. A. (2026a). *CubeMarket*. Universidad del Rosario. CubeMarket. <https://cubemarketonline.com>
- Rivera, H. A. (2026b). *OPCION DE GRADO 2026*.
- Rivera Rodríguez, H. A. (2017a). Cuantificación de las nuevas oportunidades de mercado a través de un panorama competitivo tridimensional. En *XXII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, (27-28-29 Septiembre 2017); 21 pp. Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/30009>
- Rivera Rodríguez, H. A. (2017b). *Hacinamiento cualitativo*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.31734.29764>

- Rivera Rodríguez, H. A. (2017c, octubre 11). *Estudio de competidores*.  
[https://www.researchgate.net/publication/320330878\\_ESTUDIO\\_DE\\_COMPETIDORES#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/320330878_ESTUDIO_DE_COMPETIDORES#fullTextFileContent)
- Rivera Rodríguez, H. A., Gómez Cardona, J. H., & Méndez Álvarez, L. S. (2010). *Manual para la realización del análisis de las fuerzas del mercado en pymes*.  
[https://doi.org/10.48713/10336\\_3296](https://doi.org/10.48713/10336_3296)
- Rodríguez, S. (2025, agosto 12). *Nissan Colombia reportó un crecimiento de ventas de 12% durante el primer semestre*. <https://www.larepublica.co/empresas/nissan-colombia-reporto-un-crecimiento-de-ventas-de-12-durante-el-primer-semestre-4201335>
- Rudilla, F. (2025, julio 21). La importancia de la transparencia en el mercado de coches usados. *People*. <https://fleetpeople.es/la-importancia-de-la-transparencia-en-el-mercado-de-coches-usados/#:~:text=La%20transparencia%20no%20es%20solo,mercado%20de%20vehículos%20de%20ocasión>.
- Sánchez, V. (2025, agosto 19). *Toyota domina el ranking de los autos con el mejor valor de reventa en este año*. <https://www.larepublica.co/consumo/toyota-domina-el-ranking-de-autos-con-mejor-valor-de-reventa-en-2025-4250571>
- Sectorial. (2024). *Se estiman ventas en el sector automotriz para 2024 similares a las de 2023* [Informe sectorial]. <https://sectorial.co/informativa-automotriz/el-sector-automotriz-aumento-25-la-generacion-de-empleo-en-2023/>
- Sectorial. (2025). *Colombia—Informe del Sector Automotriz—Agosto 2025* [Informe sectorial]. [https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/v2/documents/report/907110275/?keyword=Colombia%20-%20Informe%20del%20Sector%20Automotriz%20-%20Agosto%202025&display\\_lang=es](https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/v2/documents/report/907110275/?keyword=Colombia%20-%20Informe%20del%20Sector%20Automotriz%20-%20Agosto%202025&display_lang=es)
- Segundazo. (2025, diciembre 6). *Los Modelos de camionetas Nissan que mejor se destacan en Colombia*. <https://segundazo.com.co/blog/tendencias/nissan-camionetas/>
- Semana. (2015, mayo 16). Historia del sector automotriz en Colombia. *Revista Semana*. <https://www.semana.com/100-empresas/articulo/historia-del-sector-automotriz-en-colombia/427300-3/>

- Tait, D. (2025, agosto). *Oportunidad en movimiento: El papel del sector automotriz en impulsar la movilidad social*. <https://www.inchcape.com/es-co/noticias-y-analisis/2025/oportunidad-en-movimiento-el-papel-del-sector-automotriz-en-impulsar-la-movilidad-social>
- Taoglas. (2024, septiembre). *Cómo funcionan los rastreadores GPS para automóviles: Entendiendo la tecnología de localización de vehículos*. [https://www.taoglas-com.translate.goog/blogs/how-gps-trackers-for-cars-work-understanding-vehicle-location-technology/?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=es&\\_x\\_tr\\_hl=es&\\_x\\_tr\\_pto=tc](https://www.taoglas-com.translate.goog/blogs/how-gps-trackers-for-cars-work-understanding-vehicle-location-technology/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc)
- Tapia, G. (2017). *Análisis financieros con el EBITDA*. [https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/afe\\_1/material\\_de\\_estudio/material/Analisis%20financieros%20con%20el%20EBITDA.pdf](https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/afe_1/material_de_estudio/material/Analisis%20financieros%20con%20el%20EBITDA.pdf).
- Téllez, J., Llanes, M. C., & León, S. (2025). *BBVA Research—Situación Automotriz* (p. 36) [Informe sectorial]. <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/v2/documents/report/922065202>
- Torres, R. (2026, marzo 17). *Toyota prevé mejores ventas en Colombia para 2026*. <https://www.valoraanalitik.com/toyota-preve-mejores-ventas-en-colombia-para-2026/>
- Toyota. (2025, marzo). *Toyota product system*. <https://www.toyota.es/historia-filosofia/filosofia/toyota-product-system>
- Valbuena, L. (2025). ¿Cuánto debe ganar un colombiano para comprar carro en 2025? *Valora Analitik*. <https://www.valoraanalitik.com/cuanto-debe-ganar-un-colombiano-para-comprar-carro-en-2025/>
- Vargas, N. (2026, febrero 14). *Entrevista |Kia fue la marca más vendida en Colombia en 2025*. <https://www.valoraanalitik.com/kia-record-ventas-colombia-entrevista/>
- Vera, J. P. (2024, julio). *Mazda y Toyota ahora compartirán mucho más que fábricas: ¿Más unidos que nunca?* el carro colombiano. <https://www.elcarrocolombiano.com/industria/mazda-y-toyota-compartiran-sofware-y-sistemas-multimedia-iguales-en-un-90/>
- Vera, J. P. (2026, febrero 23). *El plan maestro de Toyota: Filtrada la nueva arquitectura que cambiará sus eléctricos para siempre*. el carro colombiano. <https://www.elcarrocolombiano.com/noticias/toyota-nueva-plataforma-carros-electricos-2028-patente/>

## Anexos

### Anexo A

[Informe del panorama competitivo analisis 3D.pdf](#),



### Anexo B

[Informe del panorama competitivo gradoConcentracion.pdf](#),



## Anexo C

[Informe\\_del\\_panorama\\_competitivo\\_oportunidadesMercado.pdf](#)



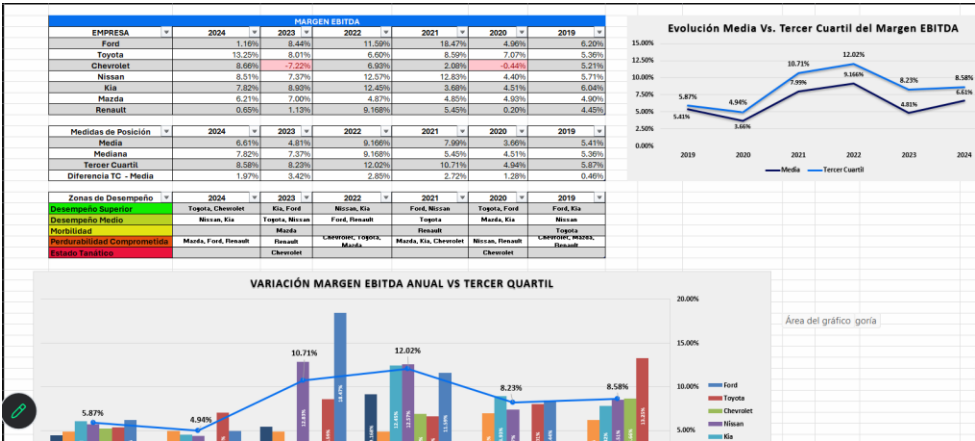
## Anexo D

[Informe\\_del\\_panorama\\_competitivo\\_matrizT.pdf](#)



Anexo E

Análisis Sectorial Opción de Grado 3.xlsx



Anexo F

fuerzas archivo.xlsx

