



**Estrategias financieras para la optimización de la estructura de costos de la empresa
Renting Colombia S. A. S.**

Financial strategies for optimizing the cost structure of Renting Colombia S. A. S.

Por

Aura Milena Martínez Zabala¹

Sebastián Arévalo Arias²

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para obtener el título de
Magíster en Administración Financiera – MAF

Asesor

Diego Alexander Restrepo Tobón

Universidad EAFIT

Escuela de Finanzas, Economía y Gobierno
Maestría en Administración Financiera – MAF

Medellín

2025

¹ ammartinez@eafit.edu.co

² sarevaloa@eafit.edu.co

© 2025 Milena Martínez & Sebastián Arévalo
Todos los Derechos Reservados

Resumen

Esta investigación se centra en el análisis comparativo de la estructura y la gestión de los márgenes de costos en empresas de *renting* de vehículos en Estados Unidos y Brasil, con énfasis en sus prácticas de sostenibilidad financiera. El objetivo es identificar las mejores estrategias de optimización de los márgenes de costos y mejorar la eficiencia operativa de la empresa Renting Colombia S. A. S. mediante una gestión financiera eficiente.

El análisis comparativo propone soluciones adaptadas al contexto local, alineando la operación de la empresa con las tendencias globales de sostenibilidad financiera en el sector de alquiler de vehículos.

Palabras claves: *renting* de vehículos, optimización de costos, sostenibilidad financiera, eficiencia operativa, estructura de costos, estrategias financieras.

Abstract

This research focuses on a comparative analysis of the structure and management of cost margins in vehicle rental companies in the United States and Brazil, with an emphasis on financial sustainability practices. The objective is to identify the best strategies to optimize cost margins and improve the operational efficiency of Renting Colombia through efficient financial management.

The analysis proposes solutions tailored to the local context, aligning the company's operations with global financial sustainability trends in the vehicle rental sector.

Keywords: Vehicle leasing, cost optimization, financial sustainability, operational efficiency, cost structure, financial strategies.

Contenido

1. Introducción	1
1.1 Situación de estudio y pregunta de investigación.....	1
1.2 Justificación	2
1.3 Objetivos.....	2
1.3.1 Objetivo general.....	2
1.3.2 Objetivos específicos	2
2. Marco teórico	3
3. Metodología	5
3.1 Enfoque metodológico.....	5
3.2 Criterios de selección de las empresas para la aplicación del <i>benchmarking</i>	6
4. Resultados	10
4.1 Análisis comparativo con empresas internacionales	10
4.1.1 Brasil.....	10
4.1.2 Estados Unidos	11
4.1.3 Colombia.....	12
4.2 Empresas seleccionadas para el <i>benchmarking</i>	14
4.2.1 Localiza Rent-a-Car	14
4.2.2 Moviada Participações S. A.....	14
4.2.3 Avis Budget Group, Inc.	15
4.2.4 Hertz Global Holdings, Inc.....	15
4.3 Diagnóstico de la estructura de costos de Renting Colombia	15
4.4 Análisis comparativo de la estructura de costos de Renting Colombia (2023 frente a 2024)	17
4.5 Modelo de optimización de costos para Renting Colombia.....	18
5. Recomendaciones.....	23
Referencias	25

Índice de tablas

Tabla 1. Colombia. Segmentos del negocio de <i>renting</i> de vehículos	7
Tabla 2. Ingresos anuales y participación en el mercado de las empresas analizadas (2024).....	8
Tabla 3. Rubros incluidos en los gastos administrativos de las empresas analizadas.....	15
Tabla 4. Renting Colombia. Comparativos de la estructura de costos (2021-2024).....	16
Tabla 5. Comparativo internacional de la estructura de costos operativos y administrativos de las empresas analizadas (2021-2024)	19

Índice de figuras

Figura 1. Utilidades y crecimiento de los diez mercados más grandes de alquiler de vehículos a nivel global en el período 2016-2023	10
Figura 2. Renting Colombia. Comparativo de los estados de resultados entre 2023 y 2024	18

1. Introducción

Renting Colombia S. A. S. —en adelante la Compañía—, una empresa de Grupo Bancolombia, fue fundada el 8 de octubre de 1997 con el propósito de transformar e innovar la movilidad en el país a través de la introducción del modelo de *renting* (alquiler a largo plazo) de vehículos. Su misión es proporcionar acceso a una movilidad eficiente tanto para personas como empresas, generando transformaciones positivas en la sociedad.

El sector de *renting* de vehículos en Colombia ha mostrado un notable crecimiento en los últimos años, impulsado por una serie de factores económicos, sociales y tecnológicos. Este modelo de negocio, que implica el alquiler de vehículos por un período determinado, con opción de mantenimiento y servicios adicionales, ha ganado popularidad tanto entre empresas como particulares, debido a sus ventajas de flexibilidad, costos fijos y menor carga administrativa.

Asimismo, como esquema de *leasing* operativo, también ha ganado popularidad en el ámbito empresarial, ya que les permite a las empresas concentrarse en su actividad principal en lugar de destinar tiempo y recursos al mantenimiento de los vehículos. Además, ofrece ventajas tributarias, incluyendo la posibilidad de deducir el 100 % del canon de arrendamiento, y beneficios financieros relacionados con una mejor gestión del endeudamiento, al no afectar los cupos de crédito disponibles (Accounter, 2020). Según el artículo 127-1 del Estatuto Tributario Nacional (Accounter, s. f.), en los contratos de arrendamiento operativo, el arrendatario puede deducir la totalidad del canon de arrendamiento causado sin necesidad de reconocer el bien arrendado como activo o pasivo en su balance.

Este trabajo de campo se enfoca en analizar el potencial de Renting Colombia para optimizar su estructura de costos frente a competidores del mismo sector, con el objetivo de fortalecer su rentabilidad y competitividad en el mercado.

La Compañía tiene la posibilidad de implementar estrategias que mejoren su eficiencia operativa y reduzcan gastos innecesarios; estos ajustes no solo aumentarían su rentabilidad, sino que contribuirían a alcanzar su sostenibilidad financiera a mediano plazo, posicionándola de manera más efectiva en el mercado de *renting* de vehículos en el país.

1.1 Situación de estudio y pregunta de investigación

¿Cómo puede la empresa Renting Colombia optimizar su estructura de costos adoptando estrategias observadas en empresas de renting de vehículos en Estados Unidos y Brasil que promuevan su sostenibilidad financiera?

1.2 Justificación

La importancia de esta investigación radica en el hecho de que la Compañía opera en un entorno cada vez más competitivo, donde la optimización de los costos financieros y operativos es fundamental para mantener la competitividad. El análisis comparativo propuesto proporciona, entonces, una referencia para gestionar sus márgenes de costos de manera eficiente, adoptando las mejores prácticas de empresas similares del sector, que contribuirán a garantizar su sostenibilidad financiera a mediano plazo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Formular estrategias financieras que optimicen la estructura de costos de Renting Colombia, con el propósito de mejorar su eficiencia operativa y su sostenibilidad financiera en un lapso de cinco años.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar la estructura de costos de la Compañía mediante la aplicación de enfoques teóricos y estudios previos sobre costos, a fin de identificar áreas de optimización.
- Diseñar un modelo financiero de optimización de costos basado en las variables analizadas.
- Proponer estrategias financieras que impulsen a la Compañía a maximizar su rentabilidad y competitividad en el mercado.

2. Marco teórico

Según Kaplan y Atkinson (1998), la *estructura de costos* es «el marco organizativo que describe la relación entre los costos fijos y variables vinculados al volumen de producción o actividades de una organización». Al respecto, Horngren *et al.* (2014) afirmaron lo siguiente: «la estructura de costos implica la identificación y clasificación de costos relevantes en función de su impacto en la toma de decisiones estratégicas».

Según Camp (1989), el *benchmarking* es «la búsqueda continua de las mejores prácticas, tanto dentro como fuera de la industria, que conducen a un desempeño superior». En el contexto internacional, esta búsqueda se extiende a empresas de diferentes países para incorporar innovaciones y estrategias que sean culturalmente adaptables y competitivas.

Zairi (1998) amplió el concepto *benchmarking internacional*, al afirmar que este «implica comparar procesos organizativos con referentes globales, considerando diferencias culturales, regulatorias y económicas, para optimizar los resultados corporativos». Esta declaración resalta la importancia de esta medida como una herramienta estratégica para competir en mercados globales, mejorando continuamente las capacidades organizativas mediante el aprendizaje de las mejores prácticas internacionales.

El *renting de vehículos* es un modelo de financiación en el que el usuario paga por el uso y disfrute del vehículo, incluyendo servicios asociados, sin asumir los riesgos económicos relacionados con la propiedad. Este esquema de alquiler les permite a las empresas centrarse en su actividad principal mientras delegan la gestión de su flota a otros actores.

El modelo *renting* como es una solución flexible y eficiente que proporciona acceso a vehículos nuevos bajo un esquema integral de servicios, eliminando los costos imprevistos y la depreciación del activo.

Roos y Kousgaard (2016) destacaron la importancia de comprender la estructura de costos de las empresas en las decisiones colectivas, señalando que una desagregación adecuada de ellos permite una asignación más eficiente de los recursos. Aunque su estudio se centró en el sector de la salud, sus conclusiones son aplicables a sectores como el *renting* de vehículos, donde una visión integral de los costos internos es crucial para la formulación de estrategias financieras sostenibles.

Gavazza *et al.* (2010) analizaron el fenómeno de precios planos en el mercado de alquiler de automóviles, y evidenciaron que las empresas tienden a mantener tarifas constantes independientemente de la antigüedad o el uso del vehículo. Esta estrategia sugiere una internalización de los costos de depreciación y mantenimiento, en tanto busca simplificar la experiencia del cliente y maximizar la utilización de las flotas.

A pesar de la creciente relevancia del sector del arrendamiento vehicular en Colombia y América Latina, no se han identificado estudios que desarrollen un análisis comparativo integral sobre la eficiencia operativa y la estructura de costos en empresas de *renting* con un enfoque multinacional. La revisión documental y la exploración en bases académicas y corporativas dio cuenta de que existen múltiples investigaciones relacionadas con la gestión financiera y el *benchmarking* en sectores similares, pero no se encontró evidencia de trabajos de grado o tesis

académicas que abordaran con profundidad el caso de la Compañía, en contraste con referentes internacionales como Localiza, Movida, Hertz o Avis. Esta ausencia justifica el enfoque exploratorio y comparativo de la investigación, que se propone como un aporte original tanto para la literatura académica como para la toma de decisiones estratégicas dentro del sector.

De este modo, el uso de herramientas de análisis financiero, combinadas con un *benchmarking* enfocado en eficiencia operativa, permitirá llenar el vacío existente y establecer una base de referencia útil para futuras investigaciones y también para la evolución del modelo de negocio de la Compañía.

3. Metodología

La investigación se llevó a cabo mediante una metodología exploratoria, en razón de que este tipo de enfoque es el más adecuado en situaciones donde existe una limitación de información previa sobre el tema y el problema aún no ha sido abordado o estudiado de manera detallada. Su objetivo principal es brindar una comprensión inicial sobre la estructura de costos y la eficiencia operativa de Renting Colombia, identificando áreas claves que podrían ser optimizadas para mejorar su sostenibilidad financiera. Dado que este asunto no ha sido tratado exhaustivamente dentro de la Compañía, la investigación busca explorar las dinámicas actuales que se están aplicando en otros países y aportar una base sólida para el desarrollo de sus estrategias financieras.

Asimismo, la investigación apunta a mejorar la sostenibilidad financiera y la eficiencia operativa de la Compañía mediante la optimización de su estructura de costos. A través de un análisis integral y la aplicación de herramientas financieras, se busca identificar ineficiencias en los costos actuales y proponer estrategias prácticas que maximicen su rentabilidad y le aseguren un crecimiento sostenible en el mediano plazo.

3.1 Enfoque metodológico

El enfoque metodológico de la investigación es mixto, en tanto combina un análisis cualitativo y un análisis cuantitativo que brindan una visión integral que permite analizar la estructura de costos, construir modelos financieros y diseñar estrategias específicas, a fin de integrar datos empíricos y marcos conceptuales que aseguren unos análisis robustos y aplicables.

El análisis cualitativo se llevó a cabo mediante la recopilación de informes sectoriales, reportes financieros y bases de datos especializadas que ayudaron a identificar las regulaciones locales, las características del mercado y los modelos operativos predominantes en los tres países estudiados: Brasil, Estados Unidos y Colombia; este análisis ayudó a reconocer los factores económicos, regulatorios y competitivos que influyen en la gestión de costos del sector. Y en el análisis cuantitativo se empleó un enfoque basado en modelos financieros avanzados para costos marginales, análisis de sensibilidad y modelos de proyección financiera.

La información obtenida en la fase inicial de recolección de datos fue crucial para la comparación y el *benchmarking* internacional, en tanto permitió establecer comparaciones directas entre Renting Colombia y sus contrapartes en Estados Unidos y Brasil. Y la fase de *benchmarking* ayudó a identificar las mejores prácticas adoptadas en el sector y permitió detectar brechas y áreas de mejora específicas en la gestión de costos de la Compañía.

El contraste de esta información con la estructura de costos actual de la Compañía identificó las diferencias y similitudes de sus contrapartes y, con base en ellas, abrió el espacio para diseñar estrategias concretas para optimizar sus costos, mejorando su competitividad y sostenibilidad financiera. Si bien están alineadas con las tendencias globales, estas estrategias fueron adaptadas

al contexto local colombiano, considerando las particularidades del mercado y las condiciones económicas del país.

Para realizar el análisis estadístico descriptivo en el contexto propuesto de la investigación fue fundamental identificar y trabajar con variables claves como el desempeño financiero y operativo de la Compañía. Estas variables comprenden tanto los costos operativos fijos como los costos operativos variables, que incluyen aspectos como mantenimiento, seguros, personal y reparaciones. También fue necesario analizar indicadores de eficiencia operativa como la tasa de utilización de la flota, y considerar los ingresos y los márgenes financieros como los márgenes bruto, operativo y neto, todos ellos analizados con variables comparativas entre los mercados internacionales, al igual que los costos promedio por vehículo en los países analizados.

Este análisis permitió identificar variaciones significativas entre los mercados y las operaciones locales, detectando áreas específicas de ineficiencia operativa o financiera que afectan a la Compañía; además, ofreció información crítica para diseñar estrategias que optimizaran los costos y mejoraran sus márgenes operativos y de rentabilidad. Cabe anotar que, para llevar a cabo este análisis, fue necesario contar con datos organizados y estructurados tomados de bases de datos financieras, informes sectoriales o tablas específicas.

En resumen, la investigación muestra el tamaño del mercado; las principales tendencias, factores de crecimiento, desafíos y oportunidades del sector; y el desempeño financiero de las empresas más relevantes, con la finalidad de comparar sus estrategias y resultados de con los de Renting Colombia, a fin de identificar oportunidades de mejora en áreas claves como la gestión de la flota y la optimización de los costos. El propósito es extraer las mejores prácticas para aplicarlas en el mercado colombiano, de manera que mejoren la rentabilidad y la eficiencia en costos de la Compañía.

3.2 Criterios de selección de las empresas para la aplicación del *benchmarking*

El mercado colombiano de arrendamiento de vehículos se estructura en segmentos que responden a la finalidad del servicio, la duración del contrato y el perfil del cliente. Entre los principales se destacan los siguientes: i) el *renting* corporativo de largo plazo, orientado a las empresas que requieren soluciones vehiculares estables y eficientes; ii) el alquiler de corto plazo (*rent-a-car*), dirigido principalmente al turismo y a las necesidades eventuales de movilidad; y iii) el *leasing* operativo especializado, diseñado para sectores que demandan vehículos con configuraciones técnicas particulares como el transporte de carga, los servicios logísticos o la distribución urbana.

Dentro de este panorama, la Compañía ha definido su enfoque estratégico hacia el segmento de *renting* corporativo con énfasis en *leasing* operativo para flotas empresariales, ofreciendo soluciones integrales que incluyen la administración vehicular, el mantenimiento preventivo, los seguros, el monitoreo satelital, la telemetría, la atención de siniestros y el control de los costos operativos. Esta propuesta les permite a las empresas maximizar la disponibilidad de sus vehículos y optimizar su eficiencia operativa.

La estrategia de la Renting Colombia se diferencia claramente de la de otros actores del mercado que concentran su operación en los segmentos i) y ii) mencionados. Por el contrario, la Compañía ha fortalecido su participación en los segmentos de B2B (*business-to-business*) de alto valor agregado: los del segmento iii). Esta especialización le permite sostener ventajas competitivas sostenibles en términos de eficiencia, fidelización de clientes y generación de valor financiero.

La Tabla 1 muestra los segmentos en el negocio de *renting* de vehículos en Colombia.

Tabla 1. Colombia. Segmentos del negocio de *renting* de vehículos

SEGMENTO	CLIENTES OBJETIVO	DURACIÓN TÍPICA	SERVICIOS ASOCIADOS
<i>Renting</i> corporativo de largo plazo	Empresas de servicios, manufactura, banca, tecnología, etc.	12 a 60 meses	Administración de flota, mantenimiento, seguros, monitoreo.
Alquiler de corto plazo (<i>rent-a-car</i>)	Turistas, ejecutivos, usuarios individuales ocasionales.	1 a 12 meses	Entrega rápida, cobertura nacional, tarifas flexibles.
<i>Leasing</i> operativo especializado	Empresas de logística, transporte de carga, distribución urbana.	12 a 60 meses (con vehículos adaptados)	Configuración técnica, mantenimiento intensivo, soporte 24/7.

Fuente: elaboración de los autores.

Para la selección de las empresas en el *benchmarking* se establecieron criterios que aseguraran la relevancia y aplicabilidad del análisis en el contexto de la Compañía. Con base en ellos, fue posible desarrollar comparaciones entre las diferentes prácticas empresariales eficientes y las estrategias de optimización de costos en empresas pioneras del sector de arrendamiento de vehículos en diferentes países.

Posterior a la pandemia, el mercado global de arrendamientos de vehículos mostró una importante recuperación. En 2023, este sector alcanzó un tamaño de USD 87 000 millones, donde el turismo internacional fue el principal detonante a este crecimiento. Tras un fuerte aumento de precios observado en 2021 y 2022, el mercado comenzó a estabilizarse en 2023, con tarifas de alquiler normalizadas a niveles más competitivos. A pesar de la recuperación económica, el segmento Viajes de negocios no alcanzó a los niveles pre-pandemia debido al incremento del trabajo remoto y las videoconferencias; como resultado, el 55 % de los ingresos de la industria en este año provino del segmento Alquileres de ocio. (Euromonitor International, 2024)

El mercado global continúa altamente concentrado; las cinco mayores empresas (Enterprise, Avis, Hertz, Sixt y Green Mobility) representaron en 2024 el 65 % de los ingresos totales, y sus operaciones se dan principalmente en Norteamérica y Europa Occidental. Dentro de las principales tendencias que se observan a nivel mundial se destaca el enfoque en vehículos de bajas emisiones como los eléctricos o los híbridos. Según las proyecciones, se espera que, para 2030, este mercado alcance los USD 95 000 millones, impulsado por la expansión del ocio y una recuperación gradual del segmento corporativo. (Euromonitor International, 2024)

En el mundo, la región de América Latina experimentó el crecimiento más rápido: entre 2016 y 2023, los ingresos mostraron un aumento del 90 % y las transacciones crecieron el 78 %, unas cifras que reflejan la recuperación del sector del turismo y un entorno de alta inflación. Brasil es el mercado más fuerte, con la empresa Localiza Rent-a-Car como líder, debido a su alta penetración

y capacidad de expansión dentro del país. Si bien parte del crecimiento puede atribuirse a la inflación, también es evidente una demanda estructural sólida, particularmente en el segmento Viajes de ocio. (Euromonitor International, 2024)

A pesar del notable aumento del mercado de arrendamiento de vehículos en América Latina, la región continúa teniendo una participación limitada dentro del mercado global. Según Grand View Research (GVR, 2024), el sector mundial de alquiler de vehículos generó ingresos cercanos a los USD 149 869 millones en 2024. En contraste, Mordor Intelligence (2024b) ha estimado que el mercado latinoamericano alcanzará un valor aproximado de USD 4200 millones en 2025, lo que representa tan solo el 2,8 % del total global. Esta baja participación obedece en parte a factores como la volatilidad cambiaria, los riesgos inflacionarios y la incertidumbre política, que persisten en varios países de la región. Sin embargo, las proyecciones son positivas: el fortalecimiento del turismo, la digitalización de los servicios y una demanda estructural creciente —especialmente en países como Brasil y México— posicionan a América Latina como una región con alto potencial de expansión en el mediano plazo. (Mordor Intelligence, 2024; GVR, 2024)

Las empresas analizadas en la investigación —que se muestran en la Tabla 2— se destacan por su liderazgo en los ingresos y el alcance en sus mercados y, como tal, ofrecen un punto de referencia sólido para compararlas con Renting Colombia en aspectos operativos, estratégicos y de sostenibilidad.

Tabla 2. Ingresos anuales y participación en el mercado de las empresas analizadas (2024)

EMPRESA	INGRESOS ANUALES	PARTICIPACIÓN DE MERCADO
Localiza (Brasil)	BRL 37,27 billones	~50-60% del mercado brasileño (líder absoluto).
Movida (Brasil)	BRL 13,5 billones	~20-25% del mercado brasileño (2.º lugar).
Hertz (Estados Unidos)	USD 9000 millones	~22% del mercado de Estados Unidos (top 3 nacional).
Avis Budget (Estados Unidos)	USD 11 800 millones	~25% del mercado de Estados Unidos (top 3 nacional).

Nota. BRL: reales brasileños.

Fuente: Ainvest (2025); Panrotas (2023); Inveestor10 (2025); Hertz Global Holdings (2025), Repairer Driven News, 2023); Nasdaq (2025).

El primer criterio seleccionado para el análisis fue la representatividad en los mercados locales de cada una de las empresas. Se eligieron aquellas con una posición destacada en sus respectivos países, destacadas por su participación en el mercado, el reconocimiento como referentes en la industria y su historia en el sector.

Las empresas seleccionadas para el análisis comparativo —Localiza, Movida, Avis y Hertz— representan una porción significativa del mercado latinoamericano de arrendamiento de vehículos. Localiza y Movida, ambas con base en Brasil, concentraron en 2024 ingresos cercanos a USD 7455 millones y USD 2700 millones, respectivamente, lo que las posiciona como líderes absolutos en la región. Considerando que sus operaciones están casi totalmente enfocadas en América Latina, sus ingresos pueden interpretarse como representativos del mercado regional.

Por su parte, Avis y Hertz, aunque con una operación predominantemente global, mantuvieron una presencia limitada en América Latina; se estima que, en conjunto, generaron cerca de USD 1000 millones.

En suma, estas cuatro empresas concentran aproximadamente entre el 90 y el 93 % del total del mercado latinoamericano, estimado en alrededor de USD 12 000 millones, si se consideran tanto el segmento turístico como el corporativo. (Localiza Rent-a-Car, 2024; Movida Participações S. A., 2024; Hertz Global Holdings, 2025; Avis Budget Group, 2025; Mordor Intelligence, 2024a)

Con el paso del tiempo, estas empresas han demostrado un crecimiento sostenido y un poder significativo en la transformación y la evolución del mercado de *renting* de vehículos, lo que las convierte en prototipos adecuados para realizar el análisis comparativo.

Otro de los factores relevantes a la hora de seleccionar los criterios de selección fue la diversificación de los modelos de negocio. Aquí se priorizaron las empresas que ofrecen servicios de alquiler tanto a corto como a largo plazo. Además, se tuvo en cuenta la integración de servicios complementarios como los seguros, el mantenimiento y la telemetría; esta integración brinda una similitud más cercana con el modelo de negocio de Renting Colombia y posibilita identificar prácticas adaptables a las necesidades y condiciones del mercado colombiano.

Adicionalmente, se consideraron condiciones regulatorias y fiscales comparables entre los países en los que operan las empresas seleccionadas y el entorno normativo de Renting Colombia, analizando a las que trabajan bajo marcos regulatorios similares, con principios contables y financieros alineados con la normatividad internacional. Asimismo, se evaluaron los beneficios fiscales asociados al *leasing* y al *renting* vehicular, a fin de identificar oportunidades de optimización tributaria y mejores prácticas en la gestión contractual.

Finalmente, se tuvieron en cuenta las empresas cuya orientación estuviera alineada con estrategias de movilidad y flotas sostenibles. El cambio hacia una movilidad más eficiente y ecológica es una tendencia clave en el sector, y por esta razón se consideraron las que han integrado vehículos eléctricos e híbridos en sus flotas. Estas estrategias permiten adoptar modelos de negocio más sustentables y alineados con las exigencias del mercado global.

La aplicación de estos criterios podrá asegurar que el *benchmarking* entregue información valiosa para la optimización de la estructura de costos de Renting Colombia, en razón de que, al analizar las empresas exitosas y líderes en los distintos mercados se podrán determinar las estrategias que le ofrezcan un mejor desempeño a la realidad operativa y financiera de la Compañía.

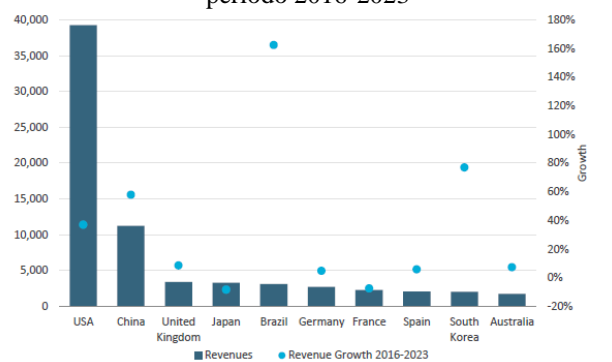
4. Resultados

4.1 Análisis comparativo con empresas internacionales

El mercado mundial de alquiler de automóviles continúa siendo altamente concentrado; en 2023, más del 80 % del gasto global en alquileres se registró en únicamente diez países. No obstante, el desempeño varía notablemente entre las regiones. En el período 2016-2023, Brasil, Corea del Sur y China se destacaron como los mercados de mayor crecimiento, impulsados principalmente por la sólida demanda de los consumidores. Según Spherical Insights (2023), el sector global de alquiler de automóviles registró un valor de USD 98 140 millones en 2021, y se espera que alcance USD 137 250 millones en 2030, donde el crecimiento proyectado corresponde a una tasa compuesta anual del 4,6 %. El principal motor de esta expansión es el incremento sostenido en los desplazamientos internacionales tanto por motivos laborales como turísticos, que ha producido una mayor demanda por este tipo de servicios.

La Figura 1 muestra las utilidades y el crecimiento de los diez mercados más grandes de alquiler de vehículos a nivel global en el período 2016-2023.

Figura 1. Utilidades y crecimiento de los diez mercados más grandes de alquiler de vehículos a nivel global en el período 2016-2023



Nota. Las cifras de la columna izquierda están expresadas en USD millones.

Fuente: Euromonitor International (s. f.).

4.1.1 Brasil

El sector de alquiler de vehículos en este país es una industria muy importante para el segmento de la movilidad y el transporte, que se ha desarrollado por el constante crecimiento en el turismo, el aumento de la digitalización y el modo de apreciación por parte de los clientes. Empresas nacionales como Localiza, Movida y Unidas se han posicionado como los principales actores del mercado y han promovido innovaciones que han sido adoptadas por otros actores del sector. Tras la reactivación del turismo posterior a la pandemia, Brasil se consolidó como uno de los principales destinos turísticos en América Latina, y esta industria experimentó una recuperación significativa. Según Bloomberg Línea (2024), frente a 2022, en 2023, el número de visitantes internacionales a Brasil aumentó aproximadamente el 17 %.

Según Mordor Intelligence (2024a), en 2021, el valor del mercado de alquiler de automóviles ascendió a cerca de USD 1700 millones. Se estima que esta cifra aumente hasta alcanzar USD 2700 millones en 2027, impulsado por una tasa de crecimiento anual compuesta del 8%.

La transformación en la percepción del mercado de alquiler de vehículos de este país ha sido impulsada por factores económicos estructurales, entre los que se destaca los altos costos de adquisición, mantenimiento y carga tributaria asociada a la propiedad de automóviles. Estas condiciones han incentivado un cambio en el comportamiento del consumidor, promoviendo el alquiler tanto a corto como a largo plazo, como una alternativa eficiente y financieramente sostenible frente a la compra de vehículos particulares.

La estrategia de gestión corporativa en el sector del *renting* vehicular ha estado orientada al aumento de las flotas en régimen de alquiler, con el propósito de generar eficiencias en los costos operativos, mitigar los efectos contables de la depreciación de los activos y reducir la carga fiscal asociada a la propiedad. En línea con esta tendencia, la Asociación Brasileña de Empresas de Alquiler de Vehículos (ABLA, 2023) señaló que más de la mitad de los contratos de alquiler del país corresponden a clientes del segmento corporativo.

Este mercado opera bajo la regulación de la Agencia Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), la entidad encargada de velar por el cumplimiento normativo en las actividades del sector. Además, el Estado brasileño ha promovido una serie de incentivos tributarios dirigidos a fomentar el uso de vehículos eléctricos y de bajas emisiones como parte de una estrategia para disminuir el impacto ambiental del transporte terrestre. (Bloomberg Línea, 2024)

Uno de los tributos más relevantes dentro del sector de alquiler de vehículos es el ICMS (impuesto sobre circulación de mercancías y servicios de transporte), un gravamen de carácter estatal que se aplica sobre la comercialización de bienes y la prestación de servicios de transporte tanto intermunicipal como interestatal. Las alícuotas del ICMS no son uniformes, ya que varían según la jurisdicción; por ejemplo, en el estado de São Paulo se sitúan en el 18 %, mientras que en el estado de Río de Janeiro alcanzan el 20 %. (Santander Trade, s. f.)

Con el objetivo de fomentar la sostenibilidad en el transporte terrestre, el Gobierno federal puso en marcha en junio de 2024 el programa Movilidad Verde e Innovación (Mover), que contempla un paquete de incentivos fiscales por un total de 19 300 millones de reales (aproximadamente USD 3500 millones) para ser distribuidos durante un período de cinco años. Esta iniciativa está orientada a promover la producción y utilización de vehículos con menor impacto ambiental. (Xinhua Español, 2024)

Adicionalmente, los ingresos derivados de las actividades de alquiler están gravados por el impuesto sobre la renta, aplicable tanto a personas naturales como jurídicas. En el caso de los residentes fiscales brasileños, este tributo se estructura de manera progresiva, con tasas que oscilan entre el 0 y el 27,5 %, en función del nivel de ingreso sujeto a imposición.

4.1.2 Estados Unidos

El mercado de *leasing* vehicular en este país presenta una estructura diversificada, compuesta por múltiples actores estratégicos. Instituciones financieras como JP Morgan Chase, Wells Fargo y Bank of America desempeñan un papel relevante al ofrecer esquemas de transferencia dirigidos

tanto a clientes individuales como corporativos. Asimismo, algunos fabricantes de automóviles, entre ellos Ford, General Motors, Toyota y Tesla, han creado divisiones específicas orientadas a la prestación de servicios de *leasing*. En paralelo, empresas especializadas en gestión de flotas como Enterprise Fleet Management, ARI y Element Fleet Management lideran el segmento empresarial, brindando soluciones integrales de movilidad para organizaciones de distintas escalas. (Fleet People, s. f.)

En los últimos años, el arrendamiento de vehículos comerciales y de carga ha adquirido un papel protagónico en el contexto económico estadounidense, impulsado principalmente por el crecimiento sostenido del comercio electrónico y la ampliación de las redes logísticas. Ante este escenario, numerosas empresas de transporte han optado por esquemas de *leasing* como una estrategia para optimizar sus costos operativos, evitando así la necesidad de realizar inversiones significativas en la adquisición de flotas propias. A su vez, el sector ha experimentado una transformación relevante mediante la incorporación progresiva de unidades eléctricas y de bajas emisiones, que ha contribuido al fortalecimiento de las prácticas de movilidad sostenible. (Fortune Business Insights, 2023)

Desde el punto de vista normativo, el régimen jurídico que rige el arrendamiento vehicular está orientado a promover la transparencia contractual y la protección del consumidor. En este sentido, la Truth in Lending Act (TILA)³ y la Consumer Leasing Act (CLA)⁴ definen directrices claras respecto a la divulgación de los términos, las condiciones y los costos asociados a estos esquemas de alquiler, a fin de prevenir eventuales abusos. En el ámbito corporativo, el Financial Accounting Standards Board (FASB)⁵ ha establecido los criterios contables aplicables a los contratos de arrendamiento, asegurando que las empresas reflejan de forma precisa y comprensible estas operaciones en sus estados financieros.

La normativa fiscal vigente de este país permite aplicar deducciones tanto a la adquisición directa de vehículos como a los contratos de arrendamiento, un factor que convierte al *leasing* en una alternativa particularmente atractiva desde el punto de vista tributario (Stevens, 2024). Esta ventaja se suma a uno de los principales beneficios estratégicos del arrendamiento: la posibilidad de mantener una renovación constante de las flotas. Esta característica resulta particularmente valiosa para sectores cuya operación depende de la eficiencia, la confiabilidad y la modernización de los vehículos, como es el caso del transporte de carga, la logística y los servicios de movilidad compartida.

4.1.3 Colombia

En el contexto colombiano, las empresas cuentan con dos modalidades principales de arrendamiento vehicular: el *leasing* operativo, que permite el uso de los vehículos sin transferencia de propiedad, y el *leasing* financiero, que otorga la opción de adquisición al término del contrato (NIIF Foundation, s. f.). El primero es utilizado por grandes organizaciones, debido a su

³ Cornell Law School. (2021). *Truth in Lending Act (TILA)*. [https://www.law.cornell.edu/wex/truth_in_lending_act_\(tila\)](https://www.law.cornell.edu/wex/truth_in_lending_act_(tila))

⁴ Cornell Law School. (2021). *Consumer Leasing Act (CLA)*. https://www.law.cornell.edu/wex/consumer_leasing_act

⁵ Financial Accounting Standards Board (FASB) (s. f.). Sitio web <https://www.fasb.org/>

flexibilidad contractual y ventajas fiscales, mientras que el segundo resulta más atractivo para las empresas interesadas en incorporar estos activos de manera definitiva luego de un período determinado de uso.

El mercado del *renting* vehicular en Colombia está conformado por varios actores relevantes. Renting Colombia, filial de Grupo Bancolombia, se posiciona como la empresa líder, ofreciendo soluciones integrales de movilidad empresarial a empresas de diferentes sectores y tamaños (Bancolombia, s. f.); y empresas como ALD Automotive, Mova Renting y Mileto han fortalecido su participación mediante propuestas innovadoras que incluyen servicios de gestión y mantenimiento de las flotas. A este panorama se suman entidades bancarias como Davivienda (s. f.), BBVA, Banco de Bogotá y el propio Bancolombia, que brindan opciones de *leasing* vehicular que combinan financiación competitiva con servicios complementarios. Por su parte, marcas automotrices como Toyota (s. f.), Renault y Chevrolet, a fin de ampliar su presencia comercial en el país, han implementado programas de arrendamiento dirigidos especialmente a clientes corporativos.

El segmento de vehículos comerciales y de carga ha cobrado especial importancia en sectores como la logística, el transporte de pasajeros y la distribución urbana. Para muchas empresas, el *leasing* representa una solución eficaz para la renovación de sus flotas sin comprometer el flujo de caja. En respuesta a esta necesidad, empresas como Leasing Bancolombia y Andina de Renting han diversificado su oferta, incorporando camiones, autobuses y vehículos utilitarios en sus esquemas de arrendamiento. Esta tendencia ha sido impulsada por el auge del comercio electrónico y el fortalecimiento de la infraestructura vial del país. (Colombia, Superintendencia de Transporte, 2024)

Desde el punto de vista regulatorio, el arrendamiento vehicular está sujeto a la vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC, 2007), que ha establecido los parámetros normativos y contractuales aplicables al sector. Asimismo, en el ámbito contable, la implementación de la NIIF 16 (Normas Internacionales de Información Financiera) ha modificado el tratamiento de los contratos de arrendamiento, exigiendo su reconocimiento en los estados financieros de las empresas y promoviendo una mayor transparencia en la presentación de los activos arrendados. (Deloitte, s. f.)

Uno de los principales beneficios del *leasing* en Colombia radica en el impacto favorable sobre la estructura financiera empresarial. La posibilidad de deducir los pagos como un gasto operativo les permite a las empresas optimizar la carga impositiva y mejorar la liquidez corporativa (Deloitte, s. f.). Además, el acceso a vehículos tecnológicamente más avanzados no solo reduce los costos asociados al mantenimiento, sino que mejora la seguridad y eficiencia de las operaciones diarias.

Con todo, el sector enfrenta desafíos, entre ellos la volatilidad de las tasas de interés y la disponibilidad limitada de algunos modelos, producto de disrupciones en la cadena global de suministros. A pesar de ello, la progresiva incorporación de vehículos eléctricos e híbridos en las flotas arrendadas representa una oportunidad estratégica. Empresas como ALD Automotive y Renting Colombia han comenzado a integrar este tipo de unidades, alineándose con las políticas

ambientales del Gobierno nacional y con la tendencia global hacia una movilidad más sostenible. (Colombia, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2018)

En perspectiva, el *leasing* vehicular en Colombia se perfila como un instrumento clave para la transformación empresarial, la digitalización de los procesos de arrendamiento de vehículos, la transición hacia tecnologías limpias y la expansión.

La revisión de la literatura científica evidenció una abundancia de estudios centrados en estrategias de *pricing*, elasticidad del precio, valor percibido y fijación dinámica de los precios, especialmente en sectores intensivos en servicios. Sin embargo, se identificó una escasez de investigaciones específicas sobre la estructura de costos en empresas de *renting* de vehículos, particularmente en lo relacionado con la relación entre dichos costos y la toma de decisiones estratégicas en los mercados emergentes. La mayoría de los marcos teóricos disponibles se concentran en variables de demanda o modelos de fijación de precios basados en la competencia, dejando de lado el análisis detallado de los costos internos como una herramienta de soporte para la formulación de precios sostenibles y competitivos.

4.2 Empresas seleccionadas para el *benchmarking*

4.2.1 Localiza Rent-a-Car

Es la empresa líder en el segmento de alquiler de vehículos en Brasil y en el conjunto de América Latina. Fundada en 1973 en la ciudad de Belo Horizonte, ha experimentado un crecimiento sostenido que le ha permitido alcanzar una amplia cobertura geográfica, con presencia estratégica en aeropuertos, centros urbanos y zonas empresariales. En 2022 consolidó su posición de liderazgo mediante la fusión con Unidas S. A., lo que resultó en una flota conjunta cercana a los 494 656 vehículos (Fitch Ratings, 2022). Su modelo de negocio abarca el arrendamiento vehicular de corto y largo plazo, el *leasing* operativo y la comercialización de vehículos usados. Asimismo, ha realizado inversiones significativas en transformación digital, facilitando a los usuarios la reserva y la administración de los vehículos mediante plataformas tecnológicas avanzadas. En 2023 reportó ingresos operativos de USD 5786 millones, reafirmando su posición como la principal empresa del sector en el país. (Localiza Rent-a-Car, 2024)

4.2.2 Movida Participações S. A.

Es uno de los actores más relevantes dentro del mercado brasileño de arrendamiento de vehículos, destacándose por su orientación hacia la innovación y el desarrollo digital. Constituida en 2006, ha logrado en poco tiempo posicionarse como una de las marcas con mayor dinamismo competitivo dentro de la industria. Actualmente opera con una flota cercana a 246 000 vehículos y mantiene presencia nacional a través de más de 250 sucursales (Movida Participações S. A., 2024). En términos estratégicos, ha adoptado políticas sostenibles mediante la incorporación progresiva de vehículos híbridos y eléctricos a su portafolio (Bloomberg Línea, 2024). En 2023 registró ingresos por BRS 8500 millones (USD 2070 millones), consolidándose como una referencia clave en el sector de movilidad de este país. (Movida Participações S. A., 2024)

4.2.3 Avis Budget Group, Inc.

Es una empresa estadounidense con operación global en el sector de alquiler de vehículos, reconocida por gestionar marcas como Avis, Budget y Zipcar. Fundada en 1946, ha logrado consolidar su presencia internacional en más de 180 países. Su propuesta de valor abarca tanto el arrendamiento vehicular de corto y largo plazo como los servicios de movilidad compartida. En el ejercicio fiscal de 2022 registró ingresos por USD 12 000 millones: un incremento del 29 % frente a 2021 y del 31 % por encima de los niveles alcanzados en 2019. Asimismo, obtuvo un Ebitda ajustado de USD 4100 millones: el mejor resultado financiero de su historia. (Nasdaq, 2025)

4.2.4 Hertz Global Holdings, Inc.

Es otro de los actores líderes en la industria global de alquiler de vehículos, que opera bajo las marcas Hertz, Dollar y Thrifty. Desde su fundación en 1918 ha ampliado su cobertura internacional a más de 150 países, incorporando una estrategia de diversificación de las flotas que incluye una apuesta significativa por los vehículos eléctricos. En 2023 reportó ingresos totales de USD 9370 millones, lo que evidencia una recuperación sustancial tras la crisis económica generada por la pandemia. (Hertz Global Holdings, Inc., 2023)

La Tabla 3 muestra los rubros incluidos en los gastos administrativos de las empresas analizadas.

Tabla 3. Rubros incluidos en los gastos administrativos de las empresas analizadas

CATEGORÍA DE GASTO	RENTING COLOMBIA	MOVIDA	LOCALIZA	AVIS	HERTZ
Salarios y beneficios del personal administrativo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Arriendos y servicios generales (oficinas, mantenimiento)	Sí	Sí	Sí	Sí	—
Tecnología, software y soporte de TI (tecnologías de la información)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Servicios tercerizados / consultoría externa	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Publicidad y <i>marketing</i> institucional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Gastos logísticos y administrativos varios	Sí	Sí	—	Sí	Sí
Amortización / reestructuración / intangibles	—	—	—	Sí	Sí

Fuente: notas y estados financieros de las empresas analizadas

4.3 Diagnóstico de la estructura de costos de Renting Colombia

La Tabla 4 muestra un comparativo de la estructura de costos de Renting Colombia en el período 2021-2024.

Tabla 4. Renting Colombia. Comparativos de la estructura de costos (2021-2024)

INDICADOR	2021	2022	2023	2024
Ingresos ordinarios	1 145 012	1 222 472	1 481 493	1 482 409
Costo de prestación de servicios	691 813	762 574	1 005 735	878 801
Costo de mercancía vendida	59 063	119 097	171 370	186 200
Utilidad bruta	394 135	340 801	304 388	417 408
Gastos de administración y ventas	120 024	137 324	206 203	215 387
Utilidad operacional	166 781	203 478	98 185	202 020
Utilidad neta	102 989	138 712	-111 566	-88 263

Nota. Cifras expresadas en COP millones.

Fuente: estados financieros de Renting Colombia.

El análisis de la estructura de costos de la Compañía en 2024 evidencia un nivel de contracción en los ingresos operacionales acompañado de ajustes en los gastos administrativos y operativos que influyeron de manera moderada en su rentabilidad respecto al ejercicio anterior. En ese período (2024), reportó un costo de prestación de servicios por COP 878 801 millones (USD 199 millones): una disminución del 12,6 % frente a 2023 (Renting Colombia, 2024). Esta reducción obedeció principalmente a una gestión más eficiente de los costos relacionados con el mantenimiento de la flota, el arrendamiento vehicular y otros servicios operativos asociados.

Dentro de los componentes más relevantes de la estructura de costos se destaca el comportamiento de la mercancía vendida, que alcanzó COP 186 200 millones (USD 42 millones): un incremento del 8,7 % en comparación con 2023 (Renting Colombia, 2024). Este aumento estuvo relacionado con la continuidad de una estrategia de expansión implementada en años anteriores, que incrementó significativamente el parque vehicular administrado por la Compañía. En 2024, los efectos de dicha estrategia se siguieron evidenciando en el crecimiento de las devoluciones y las ventas de vehículos usados, una dinámica inherente al modelo operativo del negocio que continúa incidiendo en la configuración de sus costos.

Desde una perspectiva operativa, la gestión de los servicios de mantenimiento aún representa un reto financiero. A pesar de que se logró una disminución en el costo total de la prestación de servicios, factores externos como el aumento en los precios de los repuestos y los costos relacionados con los contratos de arrendamiento ejercieron presión sobre la estructura de costos. Por ello resulta fundamental fortalecer la planificación de mantenimiento predictivo y avanzar en la renegociación de las condiciones contractuales con proveedores estratégicos, a fin de mitigar estos impactos y mejorar la rentabilidad global.

En relación con los gastos administrativos y comerciales, en 2024 estos alcanzaron COP 215 387 millones (USD 48 millones): un incremento del 4,4 % respecto 2023, cuando se ubicaron en COP 206 203 millones (USD 54 millones) (Renting Colombia, 2024). Si bien el crecimiento fue más moderado que en períodos anteriores, enfatiza la necesidad de profundizar en procesos de

optimización administrativa, especialmente considerando la disminución de ingresos registrados en el mismo año. Esto evidencia que, a pesar de los esfuerzos en eficiencia, la estructura de costos fijos aún presenta oportunidades de mejora en términos de desempeño operativo.

Otro elemento que influyó negativamente en la estructura financiera de la Compañía fue el incremento en los egresos netos, que pasaron de COP –321 139 millones (USD –84 millones) en 2023 a COP –326 161 millones (USD –74 millones) en 2024. Esta variación se asocia principalmente a mayores pérdidas por el deterioro en cartera, el incremento en los costos financieros vinculados a las tasas de interés y los gastos generados por siniestros vehiculares. El entorno de las elevadas tasas de interés afectó directamente el cálculo de los cánones de arrendamiento, incrementando los pasivos financieros y debilitando la estructura económica.

Desde una óptica financiera, la Compañía reportó una pérdida neta de COP 88 263 millones (USD 20 millones) en 2024: una mejora frente a los COP 111 565 millones (USD 29 millones) negativos registrados en 2023 (Renting Colombia, 2024). Aunque el resultado final continúa siendo desfavorable, la reducción en la magnitud de la pérdida neta pone de manifiesto avances parciales en el control de los costos y en la eficiencia de las operaciones.

4.4 Análisis comparativo de la estructura de costos de Renting Colombia (2023 frente a 2024)

En el ejercicio fiscal de 2024, la Compañía evidenció una disminución en sus ingresos operacionales, que pasaron de COP 1,57 billones en 2023 a COP 1,48 billones: una contracción del 5,5 %. Esta variación puede interpretarse como una señal de ajuste en la demanda del mercado o una estrategia de racionalización en la oferta de servicios de *renting*. No obstante, a pesar de esta caída en los ingresos, logró una mejora en su rentabilidad bruta atribuida a una reducción del 12,6 % en los costos de prestación de servicios. Este comportamiento le permitió un crecimiento del 6,8 % en la utilidad bruta, que aumentó de COP 390 844 millones en 2023 a COP 417 408 millones en 2024, un hecho que refleja una mayor eficiencia operativa asociada a un control más riguroso de los costos directos del negocio. (Renting Colombia, 2023; Renting Colombia, 2024)

El costo de la mercancía vendida ascendió a COP 186 200 millones: un incremento del 8,7 % frente a 2023, cuando se situó en COP 171 370 millones. Aunque este aumento indica un mayor volumen de ventas de vehículos usados, no necesariamente se traduce en una mejora proporcional de los márgenes en esta línea de negocio, lo que sugiere desafíos en la rentabilidad de las ventas de activos. (Renting Colombia, 2023; Renting Colombia, 2024)

En relación con los gastos administrativos y de ventas, se observó un incremento del 4,4 %: COP 206 203 millones en 2023 frente a COP 215 387 millones en 2024. Aunque este crecimiento fue más moderado en comparación con el comportamiento del año anterior, donde los gastos crecieron más que los ingresos, la disminución en los ingresos operacionales en 2024 implica que estos costos continúan ejerciendo presión sobre los márgenes operativos y evidencia oportunidades de mejora en la eficiencia administrativa. (Renting Colombia, 2023; Renting Colombia, 2024)

En 2024, la utilidad operativa presentó un incremento del 9,4 % respecto a 2023: COP 184 640 millones frente a COP 202 020 millones. Este resultado refleja avances en la contención

de los gastos y la optimización parcial de los procesos operativos. (Renting Colombia, 2023; Renting Colombia, 2024)

Sin embargo, los demás egresos netos se mantuvieron en niveles altos, deteriorándose levemente al pasar de COP –321 139 millones en 2023 a COP –326 161 millones en 2024. Como resultado, la pérdida antes de impuestos se redujo a COP –124 141 millones: una mejora en comparación con la pérdida de COP –136 499 millones registrada en 2023. (Renting Colombia, 2023; Renting Colombia, 2024)

Finalmente, la Compañía registró una recuperación de impuestos diferidos de COP 35 877 millones en 2024, que contribuyó a reducir la pérdida neta de COP 88 263 millones. Esta cifra representa una mejora frente a los COP 111 565 millones reportados en 2023. A pesar de que persisten retos financieros estructurales, la reducción de la pérdida neta sugiere avances en la gestión de los costos y en la eficiencia operativa general. (Renting Colombia, 2023; Renting Colombia, 2024)

La Figura 2 muestra un comparativo de los estados de resultados de la Compañía entre 2023 y 2024.

Figura 2. Renting Colombia. Comparativo de los estados de resultados entre 2023 y 2024



Nota. Cifras expresadas en COP millones.

Fuente: elaboración de los autores a partir de Renting Colombia (2023); Renting Colombia (2024).

4.5 Modelo de optimización de costos para Renting Colombia

La Tabla 5 muestra un comparativo internacional de la estructura de costos operativos y administrativos de las empresas analizadas en el período 2021-2024.

Tabla 5. Comparativo internacional de la estructura de costos operativos y administrativos de las empresas analizadas (2021-2024)

CONCEPTO	AÑO	RENTING COLOMBIA	MOVIDA	LOCALIZA	AVIS	HERTZ
Costo operativo total (ingresos)	2024	71,80	70,20	76,50	74,60	96,90
	2023	75,07	73,23	71,38	67,28	81,54
	2022	72,12	62,44	62,62	60,22	65,02
	2021	70,92	55,25	56,90	63,59	62,67
Margen bruto	2024	28,10	29,80	23,50	25,40	3,13
	2023	24,93	26,77	28,62	32,72	18,46
	2022	27,88	37,56	37,38	39,78	34,87
	2021	29,08	44,75	43,10	36,41	37,33
Gastos administrativos / Ingresos	2024	14,53	4,10	2,10	11,40	9,34
	2023	13,92	6,36	2,36	11,74	10,18
	2022	11,24	4,91	4,84	11,26	11,04
	2021	10,70	5,49	3,59	12,35	9,16
Depreciación / Ingresos	2024	17,00	15,40	16,40	33,92	45,54
	2023	2,41	21,64	16,00	33,39	43,99
	2022	4,38	11,83	11,60	28,77	29,64
	2021	7,13	7,81	4,34	30,18	10,90

Nota. Cifras expresadas en porcentaje (%).

Fuente: estados financieros de las empresas analizadas.

Durante el periodo 2021-2024, se observa una trayectoria común en las cinco compañías: aumento del costo operativo total frente a los ingresos, con un 2024 que funcionó como “aterrizaje suave” en la mayoría de los casos, excepto en Hertz, que evidenció un deterioro operacional severo al escalar hasta el 96,9 %. Renting Colombia mostró cierta contención (71,8 %), aunque por encima de los niveles previos a 2022, mientras que Movida y Localiza convergieron en torno al 70-76 %. Avis acompañó esa línea con un 74,6 %. Esta presión operativa se trasladó a los márgenes brutos, que cayeron entre 2021 y 2023, con una recuperación puntual en 2024 para compañías como Renting Colombia (28,1 %) y Movida (29,8 %), gracias a ajustes tarifarios y mejoras en mantenimiento predictivo. Localiza no logró revertir su erosión (23,5 %), y Hertz se desplomó hasta 3,1 %, señalando un modelo con severa fragilidad financiera. Estas dinámicas muestran cómo el margen bruto ha sido altamente elástico frente al costo operativo: en promedio, por cada punto porcentual que subió el costo, el margen cayó en casi igual magnitud.

La lectura estratégica más clara radica en la eficiencia administrativa como fuente de ventaja competitiva: mientras Movida y Localiza consolidan estructuras SG&A por debajo del 5 % de los ingresos mediante presupuestación base-cero y centros compartidos, Renting Colombia escala hasta el 14,5 %, lo que revela una oportunidad táctica de ajuste sin sacrificar servicio. En paralelo, la depreciación como proporción de ingresos reconfigura las prioridades: Renting Colombia salta al 17 % en 2024 tras dos años de subregistro, alineándose con la realidad contable de flota; Hertz y Avis, con ratios superiores al 33 %, reflejan el impacto de mantener vehículos con ciclos de vida superiores a 48 meses, sin una estrategia sólida de remarketing. De ahí que las recomendaciones tácticas deban diferenciarse: mientras Renting Colombia y Localiza deben enfocar esfuerzos en reducir SG&A y aumentar telemetría, Avis necesita optimizar su rotación de flota y sus canales de salida; Hertz debe asumir un rebalanceo agresivo, vendiendo activos incluso con pérdida contable.

Movida, por su parte, se posiciona como operador ágil que debe escalar su ventaja digital e impulsar nuevos servicios basados en datos.

En 2024, Renting Colombia tuvo un costo operativo total equivalente al 71,8 % de sus ingresos operacionales, una proporción que, aunque refleja un nivel de mejora frente a ejercicios anteriores, continúa siendo elevada en comparación con los referentes internacionales del sector. Por ejemplo, Movida reportó un nivel de 70,2 %, mientras que Localiza alcanzó el 76,5 %. Estas diferencias ubican a la Compañía Colombia 1,6 puntos porcentuales por encima de Movida y 4,7 puntos por debajo de Localiza, y evidencian que una parte considerable de sus ingresos se destinó a cubrir los gastos asociados al mantenimiento, los seguros y la operación de su flota vehicular.

Un aspecto crítico dentro de esta estructura es el tratamiento de los seguros, que, aunque tradicionalmente están incluidos dentro del costo operativo, es una categoría que amerita un análisis individualizado, en tanto su peso en la estructura de costos puede variar considerablemente en función de variables externas como el valor de los vehículos, el perfil de riesgo de los clientes y los niveles de siniestralidad. En este sentido, estrategias de optimización como el auto-aseguramiento, la negociación colectiva de pólizas o la adopción de tecnologías como la telemetría, para mitigar los riesgos, podrían contribuir a una disminución sostenida de estos costos.

Desde el punto de vista de eficiencia operativa, en 2024 el margen bruto de la Compañía se situó en el 28,1 %, un resultado intermedio frente a sus pares regionales: inferior al 29,8 % de Movida, pero superior al 23,5 % de Localiza. Esta diferencia de 1,7 puntos porcentuales por debajo de Movida y de 4,6 por encima de Localiza sugiere una mejora en su eficiencia operativa, aunque aún persiste una brecha respecto a las empresas más eficientes del mercado. No se incluyeron en esta comparación empresas como Avis y BBVA Leasing, debido a la heterogeneidad de sus modelos de negocio: mientras la primera combina el alquiler de corto plazo con la venta intensiva de vehículos usados —lo cual modifica su dinámica de costos—, la segunda se rige bajo un esquema financiero, registrando sus ingresos principalmente como rentas financieras, no como ingresos operativos ordinarios.

En el marco del modelo de optimización de costos, el análisis de los gastos administrativos resulta prioritario. En 2024, estos gastos representaron el 13,9 % de los ingresos operacionales de la Compañía: un nivel considerablemente más alto que el observado en empresas líderes como Localiza (2,1 %), Movida (4,1 %), Avis (11,4%) y Hertz (9,0 %). Esta diferencia sugiere ineficiencias en su estructura administrativa. Un crecimiento desproporcionado de los gastos fijos administrativos, en comparación con los ingresos, puede deteriorar los márgenes operativos, incluso cuando logra eficiencias en otras áreas.

En Renting Colombia, los gastos administrativos han venido creciendo a un ritmo mayor que los ingresos operacionales, un hecho que revela la necesidad de revisar en profundidad la composición y la dinámica de estos costos. Este análisis debe considerar partidas como arrendamientos de oficinas y salarios fijos del personal administrativo (gerentes, analistas, contabilidad, recursos humanos, tecnología), así como licencias de software empresarial (CRM [*customer relationship management*], facturación y gestión documental), que se comportan como costos fijos. Además, se presentan costos semi-fijos que crecen en función del aumento de

operaciones como la contratación de personal adicional en las áreas de servicio al cliente, las operaciones y el soporte comercial.

La Compañía presenta una estructura de gastos administrativos significativamente más alta que sus pares internacionales. Las notas detallan que estos costos incluyen beneficios a empleados, deterioro de cartera, honorarios, impuestos, mercadeo, servicios (incluyendo el *outsourcing*), amortización, arrendamientos y depreciación de activos de uso propio. Se destacan los costos fijos elevados, especialmente en las áreas personal y de licencias de software, así como los costos semi-fijos ligados al crecimiento operacional.

En el caso de Movida, en 2024 la empresa reportó gastos administrativos equivalentes solo al 4,1 % de sus ingresos; si bien el detalle específico de los rubros no está disponible en las notas analizadas, este menor porcentaje sugiere una estructura más liviana y, probablemente, un mayor apalancamiento operativo, con un control estricto sobre los costos indirectos y una mejor relación entre la estructura y la escala de operación.

Localiza exhibió aún mayor eficiencia, con gastos administrativos en 2024 equivalentes al 2,1 % de los ingresos; las notas de sus estados financieros indican que los rubros incluidos son beneficios a empleados, regalías por el uso de marca, *outsourcing*, deterioro de los activos, servicios asociados al crecimiento de la flota y expansión nacional. Cabe resaltar su estrategia de crecimiento con fuerte control en el gasto administrativo fijo.

Avis Budget Group alcanzó en 2024 un 11,4 % de gastos administrativos sobre ingresos. Aunque no se especifica detalladamente su composición, se sabe que incluye costos por personal, tecnología, *marketing* y administración global. Esta empresa tiende a combinar un modelo operativo con gestión directa en múltiples países y una política de alta rotación de la flota, que impacta tanto la depreciación como los costos administrativos.

Hertz registró gastos administrativos de 9,3 %, también por debajo de Renting Colombia. Estos gastos comprenden costos corporativos, tecnología, soporte internacional y operaciones descentralizadas, que reflejan su enfoque en la eficiencia operativa posterior a su reestructuración financiera.

Respecto a la depreciación de los activos, Renting Colombia reportó en 2024 un nivel cercano al 17 % de sus ingresos operacionales, una cifra que está alineada con los niveles observados en empresas regionales como Localiza (16,4 %) y Movida (15,4 %). Esta similitud sugiere una gestión adecuada contable de los activos por parte de la Compañía.

En comparación internacional, Avis presentó una política de alta rotación de su flota que le permitió mantener sus niveles de depreciación bajo control. En 2024, registró una depreciación cercana a los USD 2090 millones, equivalente al 17,7 % de sus ingresos, estimados en USD 11 790 millones. Esta cifra se alinea con los porcentajes observados en Renting Colombia, Localiza y Movida. La estrategia de rotación rápida de Avis permite optimizar el valor residual de los vehículos y minimizar los costos de mantenimiento y depreciación.

Por el contrario, en 2024 Hertz presentó una estructura de depreciación más alta: el 23,1 % de sus ingresos totales, que ascendieron a USD 9050 millones. Esta diferencia sugiere que la empresa mantiene sus vehículos por períodos más largos, lo que le genera mayores cargas contables por depreciación y, potencialmente, una presión adicional sobre la eficiencia financiera.

En síntesis, Renting Colombia ha logrado algunos avances en la gestión de su estructura de costos y en la eficiencia operativa, pero aún enfrenta desafíos importantes en términos de los gastos administrativos y la competitividad regional. El fortalecimiento de políticas de eficiencia, especialmente en los componentes fijos y semi-fijos, será clave para consolidar mejoras sostenibles en la rentabilidad.

Cabe aclarar que, según la información pública disponible y accesible a través de los reportes financieros, los informes anuales y las bases de datos oficiales, fue posible identificar únicamente el detalle relacionado con los gastos administrativos de las empresas analizadas. No se encontró información desagregada ni homogénea, además de la expuesta, sobre otras partidas claves de la estructura de costos como costos de mantenimiento, seguros, logística o depreciación diferenciada por tipo de operación. Esta limitación metodológica representa un reto para la comparación completa entre las empresas, por lo que los hallazgos de esta investigación se basan en los rubros informados públicamente y contrastables, principalmente aquellos que figuran de forma estandarizada bajo el estándar NIIF en las notas a los estados financieros.

5. Recomendaciones

A fin de mejorar su rentabilidad y garantizar su sostenibilidad financiera a mediano y largo plazo, Renting Colombia debe implementar una estrategia integral de optimización de costos basada en *benchmarking* internacional. Este enfoque toma como referencia las prácticas de eficiencia observadas en empresas líderes del sector como Localiza y Movida (Brasil), y Avis y Hertz (Estados Unidos), ajustándolas al contexto operativo y regulatorio colombiano.

En primer lugar, se propone una estrategia enfocada en la reducción progresiva de los gastos administrativos, que, actualmente, representan el 14,53 % de los ingresos totales de la Compañía: una cifra significativamente superior a la reportada por competidores internacionales. Resulta prioritario ejecutar una revisión profunda de la estructura administrativa bajo un enfoque de eficiencia funcional, acompañado de un modelo presupuestal base cero (ZBB, *zero-based budgeting*). Se recomienda la creación de un centro de servicios compartidos o de sistematización que centralice las funciones repetitivas y de soporte para todas las regiones donde opera. También sería conveniente mantener en el tiempo el modelo de trabajo híbrido, como se ha evidenciado en la disminución de los costos de arriendo y servicios generales asociados al mantenimiento de oficinas físicas.

La segunda estrategia consiste en la racionalización del costo de la flota y del mantenimiento y, en este sentido, es conveniente establecer un ciclo de renovación de vehículos inferior a tres años. Se propone una transición paulatina hacia un modelo de gestión de flota basado en criterios de depreciación acelerada, análisis de valor residual y frecuencia de mantenimiento, que ha demostrado ser una práctica efectiva en empresas como Localiza y Movida, para maximizar el valor residual de los activos y reducir los costos correctivos. Esta política debe acompañarse de la adopción de herramientas de mantenimiento predictivo basadas en sensores IoT (*internet of things*, internet de las cosas) y soluciones de telemetría que permitan anticipar fallas y optimizar el uso de los talleres, buscando así mantener una flota más joven, eficiente y con menores costos operativos por siniestralidad y averías.

La tercera estrategia se enfoca en la eficiencia tecnológica. La Compañía presenta actualmente un gasto de 1,2 % en tecnología y software: una cifra superior a la reportada por Movida (0,8 %) y Localiza (0,7 %). Para optimizar este componente, se sugiere migrar hacia soluciones SaaS (*software as a service*, soluciones como servicio) regionales que permitan escalabilidad, reducción de los costos fijos y actualización continua de los sistemas sin necesidad de inversiones en infraestructura propia. Asimismo, es fundamental eliminar la redundancia de licencias y sistemas superpuestos mediante una auditoría tecnológica integral. La implementación de herramientas de inteligencia de negocios (BI, *business intelligence*) como Power BI o Tableau permitiría monitorear indicadores claves de desempeño (KPI, *key performance indicators*) en tiempo real y tomar decisiones más ágiles basadas en datos.

En relación con la estrategia de *marketing* y comercial, se propone reenfocar las campañas publicitarias hacia clientes del segmento B2B, que representan mayor estabilidad en la demanda y menores costos de adquisición (CAC, *customer acquisition cost*) por cliente. A diferencia de Avis y Hertz, que destinan un porcentaje elevado de sus presupuestos a campañas de marca dirigidas a los consumidores finales, Renting Colombia puede beneficiarse de un enfoque más segmentado, apalancado en *marketing* digital de precisión y análisis de retorno de inversión (ROAS, *return on advertising spend*). También es recomendable establecer convenios corporativos con empresas que demanden flotas medianas y grandes mediante contratos de largo plazo que garanticen ingresos estables y reduzcan los costos de rotación de clientes.

Como complemento a estas estrategias se propone institucionalizar un sistema de *benchmarking* operativo y financiero que debe incluir la comparación mensual de indicadores claves como costo operativo por vehículo, margen bruto, relación entre gastos administrativos y ventas, la eficiencia de la gestión de la flota. Comparar estos datos con referentes como Movida, Localiza o Avis permitirá identificar brechas de eficiencia y establecer metas realistas de mejora continua. Estos indicadores pueden incorporarse en cuadros de mando integral para seguimiento ejecutivo.

En conjunto, estas estrategias permitirán a Renting Colombia fortalecer su posición competitiva, mejorar su estructura de costos y consolidar un modelo de negocio más eficiente, sostenible y alineado con las mejores prácticas del sector a nivel global.

Referencias

- Accounter. (2020, 6 de mayo). *Hasta el 30 de junio, acójase a los beneficios dispuestos por la ley 2010 de 2019*. <https://accounter.co/noticias/actualidad/hasta-el-30-de-junio-acojase-a-los-beneficios-dispuestos-por-la-ley-2010-de-2019.html>
- Accounter. (s. f.). *Estatuto Tributario Nacional. Art. 127-1. Contratos de arrendamiento*. <https://estatuto.co/127-1>
- Ainvest. (2025, 1 de marzo). *Localiza Rent-a-Car SA (LZRFY) Q4 2024 earnings call highlights: Strong Revenue growth amidst macroeconomic challenges*. <https://ainvest.com/news/localiza-rent-car-sa-lzrfy-q4-2024-earnings-call-highlights-strong-revenue-growth-macroeconomic-challenges-2503/>
- Associação Brasileira das Locadoras de Automóveis, ABLA. (2023). *Relatório anual 2023*. <https://www.abla.com.br>
- Bancolombia. (s. f.). *Renting de vehículos*. <https://www.bancolombia.com/empresas/productos-servicios/renting/vehiculos>
- Bloomberg Línea. (2024, 28 de marzo). *Por qué las grandes empresas de alquiler de autos han reducido su flota de eléctricos en Brasil*. <https://www.bloomberglinea.com/2024/03/28/porque-las-grandes-empresas-de-alquiler-de-autos-han-reducido-su-flota-de-electricos-en-brasil/>
- Bolsa de Valores de São Paulo, [B]³. (2024). *Relatórios financeiros de empresas listadas*. <https://www.b3.com.br>
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente*. Quality Press.
- Colombia, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2018). *Movilidad sostenible: un asunto de todos por el planeta Tierra*. <https://archivo.minambiente.gov.co/index.php/noticias-minambiente/3776-movilidad-sostenible-un-asunto-de-todos-por-el-planeta-tierra>
- Colombia, Superintendencia Financiera, SFC. (2007). *Leasing financiero, leasing operativo, características y condiciones. Concepto 2007029151-001 del 29 de junio de 2007*. [2007029151.pdf](https://www.sfc.gov.co/contenidos/contenidos/2007029151.pdf)
- Colombia, Superintendencia de Transporte. (2024). *La SuperTransporte presenta sus principales logros en transformación digital, legalidad, seguridad vial y equidad*. <https://www.supertransporte.gov.co/index.php/comunicaciones-2024/la-supertransporte-presenta-sus-principales-logros-en-transformacion-digital-legalidad-seguridad-vial-y-equidad/>
- Davivienda. (s. f.). *Leasing de activos productivos*. <https://acortar.link/cpCCht>
- Deloitte. (s. f.). *NiIF 16. Arrendamientos*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NiIF%2016%20-%20Arrendamientos.pdf>

- Enterprise Rent-a-Car. (s. f.). *¿Cuáles son los requisitos para alquilar un auto en Colombia?*
<https://enterprise.co/cuales-son-los-requisitos-para-alquilar-un-auto-en-colombia/>
- Euromonitor International. (2024, julio). *World market for car rental*.
<https://www.euromonitor.com/world-market-for-car-rental/report>
- Euromonitor International. (s. f.). *Passport mobility factsheet*.
<https://go.euromonitor.com/factsheet-mobility.html>
- Fitch Ratings. (2022, 15 de septiembre). *Localiza Rent-a-Car S. A. – Financial Report*.
<https://www.fitchratings.com/entity/localiza-rent-car-sa-90199061>
- Fleet People. (s. f.). Sitio web <https://fleetpeople.es/>
- Fortune Business Insights. (s. f.). Sitio web <https://www.fortunebusinessinsights.com/>
- García, L. (2020). *Estrategias de financiamiento en leasing para empresas de movilidad*. Bogotá: Editorial Financiera
- Gavazza, A., Lizzeri, A., & Roketskiy, N. (2010). The flat rental puzzle. *The Review of Economic Studies*, 77(2), 560-594. <https://doi.org/10.1111/j.1467-937X.2009.00582.x>
- Gaviria González, N. (2022, 27 de agosto). El mercado del *renting* en Colombia llega actualmente a más de 50 000 vehículos. *La República*. <https://www.larepublica.co>
- GM Financiero. (2024). *Deducciones del impuesto sobre vehículos comerciales*.
<https://www.gmfinancial.com/es-us/company/newsroom/business-vehicle-tax-deductions.html>
- González, J., & Pérez, M. (2020). *Mantenimiento predictivo y su impacto en la rentabilidad empresarial*. México: Editorial Técnica.
- Grand View Research, GVR. (2024). *Car rental market size, share & trends analysis report by vehicle type, by application, by region, and segment forecasts, 2024-2030*.
<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/car-rental-market>
- Hertz Global Holdings, Inc. (2025, 13 de febrero). *Hertz reports fourth quarter and full year 2024 results*.
<https://ir.hertz.com/news/news-details/2025/HERTZ-REPORTS-FOURTH-QUARTER-AND-FULL-YEAR-2024-RESULTS/default.aspx>
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial* (14.^a ed.). Pearson.
- Investidor10. (2025). *Movida (MOVI3) lucra R\$ 305 milhões em 2024 e bate ROIC de 12,3 %*.
<https://investidor10.com.br/noticias/movida-movi3-lucra-r-305-milhoes-em-2024-e-bate-roic-de-12-3-111814/>
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. (1998). *Advanced management accounting* (3.^a ed.). Prentice Hall.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (2022). Balanced scorecard y optimización de costos en empresas de servicios. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Localiza Rent-a-Car. (2024). *Relatórios financeiros e operacionais 2023*. Education Management Information System, EMIS. <https://www.localiza.com/brasil/pt-br/sobre-a-localiza/relatorios>
- Martínez, A., & Ramírez, P. (2021). Gestión de costos y optimización de seguros en el sector automotriz. *Revista de Economía Aplicada*, 35(2), 45-63.

- México, Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2022). *Ley del Impuesto sobre la Renta (31 / LISR)*.
<http://www.apta.com.mx/apta/leyes/articulo.php?ley=LISR&art=31&inc=&actua=6#:~:text=31%20%2F%20LISR,su%20caso%2C%20establezca%20esta%20Ley.>
- Mordor Intelligence. (2024a). *Brazil vehicle rental market – Growth, trends, Covid-19 impact, and forecasts (2024-2027)*. <https://www.mordorintelligence.com>
- Mordor Intelligence. (2024b). *Latin America tourism vehicle rental market: Growth, trends, and forecasts (2024-2029)*. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/latin-america-tourism-vehicle-rental-market>
- Mordor Intelligence. (s. f.). *Tamaño del mercado de alquiler de automóviles en EE. UU.* <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/united-states-vehicle-rental-market>
- Movida Participações S. A. (2023). *Estados financieros 2023*. Education Management Information System, EMIS.
- Movida Participações S. A. (2024). *Relatórios financeiros e dados institucionais*. <https://ri.movida.com.br>
- Nasdaq. (2025, 11 de febrero). *Avis Budget Group reports Q4 and full year 2024 financial results with significant losses and leadership transition*. <https://www.nasdaq.com/articles/avis-budget-group-reports-q4-and-full-year-2024-financial-results-significant-losses-and>
- NIIF Foundation. (s. f.). *Norma Internacional de Información Financiera 16. Arrendamientos*. https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/niif/NIIF_16_BV2023_GVT.pdf
- Oabitat. (s. f.). *Fiscalidad de los ingresos por alquiler en Brasil: una guía completa para arrendadores*. <https://www.oabitat.com/es/fiscalidad-de-los-alquileres-en-brasil/>
- Panrotas. (2023). *Localiza lidera nas vendas das TMCs Abracorp no 1º semestre*. https://www.panrotas.com.br/mercado/locadoras-de-veiculos/2023/07/localiza-lidera-nas-vendas-das-tmcs-abracorp-no-1o-semester_198329.html
- PNC Financial Services Group, Inc. (s. f.). *Arrendamiento o compra de un vehículo: ventajas y desventajas de cada opción*. <https://www.pnc.com/insights/es/personal-finance/borrow/leasing-vs-buying-a-car.html>
- Portafolio. (2022, 6 de mayo). *Renting de vehículos para empresas en Colombia crecería 15 % en 2022*. <https://www.portafolio.co/negocios/renting-de-vehiculos-para-empresas-en-colombia-creceria-15-en-2022-565056>
- Porter, M., & Heppelmann, J. (2021). *Optimización del ciclo de vida de los activos en la industria de renting*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Renting Colombia. (2024). *Estados financieros 2023*. <https://www.rentingcolombia.com/hubfs/EEFF%202023%20Renting%20Colombia.pdf>
- Repairer Driven News. (2023). *Car rental industry has second record-breaking year for revenue*. <https://www.repairerdrivennews.com/2023/12/26/car-rental-industry-has-second-record-breaking-year-for-revenue/>

- Roos, A. F., & Kousgaard, M. B. (2016). Costs and cost structure in collective health care decisions: a review of methods. *European Journal of Political Economy*, 43, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2016.02.004>
- Santander Trade. (s. f.). *Fiscalidad en Brasil: impuestos sobre bienes y servicios*. <https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/brasil/fiscalidad>
- Spherical Insights. (2023). *Análisis del tamaño, la participación y el impacto de la Covid-19 en el mercado de alquiler de vehículos....* <https://www.sphericalinsights.com/es/reports/car-rental-market>
- Stevens, J. (2024, 24 de abril). *El informe sobre diversidad, equidad e inclusión de 2024 afirma la estrategia y celebra el progreso*. <https://www.gmfinancial.com/es-us/company/newsroom/2024-dei-annual-report-now-available.html>
- Toyota Colombia. (s. f.). Sobre Toyota Financial Services. <https://www.toyotacredito.com.co/>
- Xinhua Español. (2024, 28 de junio). *Brasil promulga ley que incentiva vehículos sustentables y establece impuesto de importaciones hasta 50 dólares*. <https://spanish.xinhuanet.com/20240628/89108fe5b0ee41f5b1af9246dac01ecd/c.html>
- Zairi, M. (1998). *Benchmarking for best practice: Continuous learning through sustainable innovation*. Routledge.