



**La sostenibilidad como factor determinante de ventaja competitiva en el
modelo de comercialización utilizado por Toyota Colombia**

Jessica Arias Matiz

Ivonne Lizeth Cubillos Ariza

Camilo Andrés Báez Saldaña

Juan Camilo Montes Bermeo

Nicholas Andrés Ortiz González

Universidad Ean

Facultad

Especialización en inteligencia comercial y mercadeo

Bogotá, Colombia

01/03/20

La sostenibilidad como factor determinante de ventaja competitiva en el modelo de comercialización utilizado por Toyota Colombia concesionario Distoyota Bogotá

Jessica Arias Matiz

Ivonne Lizeth Cubillos Ariza

Camilo Andrés Báez Saldaña

Juan Camilo Montes Bermeo

Nicholas Andrés Ortiz González

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Especialistas en inteligencia comercial y mercadeo

Director (a):

David Ocampo Guzman

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad Ean

Facultad

Especialización en inteligencia comercial y mercadeo

Bogotá, Colombia

01/03/2026

Tabla de contenido

	Pág.
Contenido	
Planteamiento del problema	5
Objetivos	7
Justificación	8
Marco de Referencia	10
Diseño Metodológico	27
Resultados	29
Conclusiones	30
Referencias	33

Tabla de Ilustraciones

Pág.

Ilustración 1 *Evaluación del entorno de Distoyota con las cinco fuerzas de Porter.* ... 23

Ilustración 2 *Ventas de vehículos híbridos y eléctricos por marcas en Bogotá (2025)* 24

Planteamiento del problema

Descripción del Problema

A pesar de que la empresa comercializadora de vehículos Toyota ostenta una trayectoria a nivel global en movilidad sostenible por la producción de vehículos tanto híbridos, como eléctricos, además de una producción bajo estándares de optimización de procesos, se crea una incertidumbre acerca de, si estos esfuerzos le son transmitidos a los clientes de la ciudad de Bogotá Colombia a través del concesionario de venta Distoyota y a su vez si estos los perciben como una propuesta de valor efectiva estrechamente ligada con el tema medio ambiental y por tanto, se convierte efectivamente en una ventaja competitiva que distingue a la empresa de sus competidores, pudiendo de esta manera superarlos, lo que a la postre se convierte en mejor flujo de ingresos y rentabilidad en el largo plazo. En el tema de movilidad global, (Movilidad sostenible para todos, 2021) profundiza sobre las políticas públicas y la experiencia global existente con el fin de integrar estas soluciones de movilidad al transporte. El problema básicamente reside en poder explicar la situación del mercado, ya que la comercialización de vehículos experimenta un aumento significativo de competidores que utilizan tecnológicas híbridas y tecnologías eléctricas, adicional en Colombia se le apuesta al cuidado medio-ambiental a través de normativas cada vez más exigentes, según informe sobre el sector automotriz nacional BBVB Research (2025) las ventas de vehículos en general cayeron en 2020 y se recuperaron en 2021 y 2022. Para el año 2023 estas nuevamente cayeron, para el 2024 se recuperan ligeramente anotando que los vehículos híbridos y eléctricos vienen ganado participación en el mercado. Es imperioso destacar que mediante la Ley 2486 de 2025 se promueve el uso de vehículos eléctricos livianos de movilidad personal como patinetas, bicicletas eléctricas y pequeños

ciclomotores para fomentar la sostenibilidad y seguridad, esto podría afectar de alguna manera la compra de carros en la ciudad de Bogotá ya que el tema de congestión vehicular es pesado y estas son alternativas de solución. Ahora bien los clientes tienen formas de percibir el valor de un producto que según Martínez Díaz, (2016) esto guarda relación con una evaluación subjetiva sobre los beneficios totales frente al costo total representado en precio, tiempo, esfuerzo para obtener el producto o precio, desde el punto de vista del productor u oferente en este caso un concesionario el reto es poder demostrar que el sobre costo que asume la empresa por este tipo de tecnologías sostenibles se traduce en una ventaja competitiva ya que esta como lo menciona Kerin & Hartley, (2023) puede ser afectada por los comportamientos que asumen los competidores actuales y futuros en sus procesos de producción y por cómo reaccionan ante acciones de la empresa. Otra situación bien interesante es que el concesionario de Toyota en mención pueda mantener una narrativa de venta en donde se priorice la sostenibilidad en todos los procesos de venta y postventa para ello Acosta Véliz et al., (2018) alude que el departamento de I&D debe plantear estrategias para realizar con éxito la venta de los productos realizando estudios de productos competitivos y tendencias de la industria entre otros; Así mismo Acosta Véliz et al. (2018b) menciona que al cliente debe explicársele las ventajas y los beneficios del producto, de igual manera Navarro Mejía (2012) hace público la forma en la cual se pueden utilizar técnicas para el manejo de una entrevista con el cliente.

Delimitación del Problema

Analizar el impacto de la sostenibilidad como componente estratégico en la gestión comercial, utilizado por la empresa comercializadora de vehículos Toyota concesionario Distoyota fundado en 1967, como ventaja competitiva para cautivar clientes en la ciudad de Bogotá Colombia, donde la industria y el comercio son boyantes lo que les permite a los consumidores de clase media-alta con ingresos superiores a los diez millones de

pesos poder adquirir este tipo de vehículos durante el periodo del primer semestre del año 2026

Formulación del Problema

¿Es la sostenibilidad una ventaja competitiva para el proceso de comercialización de Toyota Colombia concesionario Distoyota Bogotá?

Objetivos

Objetivo General

Estudiar la incidencia de la sostenibilidad como una estrategia de ventaja competitiva de comercialización utilizada por el concesionario de Toyota Distoyota en la ciudad de Bogotá, para determinar si genera un impacto positivo en el posicionamiento de la marca en el mercado automotriz de la ciudad.

Objetivos Específicos

- Verificar las estrategias de sostenibilidad utilizadas por Toyota Colombia concesionario Distoyota en el proceso de ventas y gama de productos.
- Estudiar cual es la percepción del cliente sobre la propuesta de valor sostenible que presenta la empresa en la oferta de sus productos.
- Analizar cuál es la correlación entre las políticas de responsabilidad ambiental de la entidad con el desempeño de la cuota de mercado para el segmento de vehículos híbridos y eléctricos.
- Evaluar los lineamientos estratégicos utilizados por la empresa que optimicen la oferta de sostenibilidad como un atributo diferenciador en el ciclo de preventa y postventa.

Justificación

El presente proyecto de investigación se fundamenta en la necesidad imperiosa de vislumbrar cómo la sostenibilidad hace parte de los componentes de la responsabilidad social empresarial para transformarse en un factor clave estratégico en el ámbito comercial, las organizaciones modernas le apuntan a desarrollar ventajas competitivas que le permitan diferenciarse de la competencia y ganar valor en sus procesos productivos y comerciales.

En cuanto a la investigación, tal como lo describe Hernández Sampieri & Mendoza Torres, (2023) esta es un proceso sistemático mediante el cual se aplica a un estudio, en este caso el de la sostenibilidad aplicada a un proceso comercial, con el fin de ampliar el conocimiento sobre este tema.

Ahora bien, en el mercado del sector automotriz colombiano, auspiciado en gran parte por el gobierno nacional, se apuesta por una transición hacia una movilidad de bajas emisiones, las empresas por su parte incorporan a sus propuestas de valor características, ventajas y beneficios que se generan al producir los bienes y servicios que se comercializan. Este proyecto se realiza debido a la convergencia de nuevas regulaciones medioambientales, como la Ley de Movilidad Eléctrica y Sostenible, Ley 2486 de (2025), mediante la cual se promueve el uso de vehículos eléctricos, y, un repentino cambio en la psicología del consumidor hacia el cuidado del medio ambiente a través del consumo de productos que propenden por la sostenibilidad ambiental. Toyota es un actor clave digno de estudio por cuanto su liderazgo en el sector automotriz con tecnologías híbridas y eléctricas presentan un factor excepcional para validar si su “propuesta de valor” cumple con las exigencias de sostenibilidad exigida por los clientes.

La importancia del estudio radica entonces en la capacidad de poder analizar las brechas entre los postulados académicos del valor compartido y la gestión comercial. Del mismo modo para la empresa, este análisis es crucial por que le permitirá evidenciar si

su plan de comunicación se encuentra alineado con los beneficios en materia medioambiental que el consumidor percibe, evitando el riesgo de “lavado de imagen verde” o greenwashing, el cual como lo describe Góngora (2013) se trata de una práctica de marketing engañosa en la cual las empresas aparentan ser respetuosas con el medio ambiente sin procesos o prácticas reales. Es de anotar que el sector automotriz atraviesa un cambio en la venta de vehículos de combustión a híbridos y eléctricos además de la incorporación de nuevos actores en los procesos comerciales principalmente de origen chino y de Asia los cuales compiten de manera agresiva en tecnologías eléctricas y precios.

El impacto de esta investigación trasciende desde la esfera de la empresa hacia un componente social ya que mediante prácticas sostenibles Toyota estará incentivando de manera indirecta la renovación del parque automotor Bogotano, mitigando las emisiones de gases de efecto invernadero. Por su parte, (EPA, 2025) sugiere que, las emisiones de gases de efecto invernadero son producto del uso de vehículos propulsados por combustibles fósiles los cuales emiten dióxido de carbono (CO₂) metano (CH₄) y óxido nitroso (N₂O). Al evitar estas emisiones se mejora ostensiblemente las condiciones del aire en el área metropolitana de la ciudad.

La conveniencia del proyecto se sustenta en las nuevas tendencias de consumo y mercado hacia la transición energética enfocada en sustituir combustibles como carbón, petróleo, gas por otras fuentes renovables como energía eólica, solar e hidrógeno verde, y la sustitución de vehículos de combustión interna en donde se utiliza gasolina o diésel principalmente por vehículos híbridos o eléctricos, la demanda experimenta un crecimiento significativo de vehículos con uso de tecnologías limpias, adicional existen incentivos tributarios que promueven la compra de estos. Por otro lado, existen presiones con ofertas agresivas de carros asiáticos que pueden afectar significativamente el liderazgo en el nicho de mercado en el que la marca Toyota compete.

Marco de Referencia

Antecedentes de la Investigación

La sostenibilidad en el campo automotriz, ha sido un tema amplio de investigación el cual ha evolucionado desde una visión meramente técnica hacia una visión estratégica a raíz de los cambios en la psicología del consumidor quienes propenden por exigir tecnologías limpias que contribuyan con el cuidado del medio ambiente, las empresas por su parte han adoptado esas exigencias y las han convertido en componentes estratégicos tanto para la elaboración de productos como para adaptar las narrativas en los procesos de ventas. En el campo internacional, estudios como los realizados por (Kim & Mauborgne, 2023) en la correspondiente actualización del libro “Estrategia del Océano Azul” destaca como empresas logran diferenciación y por tanto se destacan de la competencia no solamente por el componente de precio, sino por la exploración de un mercado de “movilidad sostenible” iniciado con el modelo Prius. El Toyota Prius es un referente y pionero mundial de vehículos híbridos (gasolina-eléctricos), que como lo comenta Corporation, (2017) fue lanzado en 1997 con el plan de desarrollar nuevas tecnologías para el siglo XXI, proyecto que comenzó en el año 1993.

Desde una perspectiva nacional, la tesis de grado de Carvajal, (2019) de la Universidad UNAD, titulada “ Transición energética en Colombia” menciona que en esta transición ya se han incluido los vehículos eléctricos e híbridos con beneficios auspiciados por el gobierno nacional que van desde la eliminación del pico y placa, descuentos en el SOAT al igual que en la revisión técnico-mecánica, además se contempla que para el año 2035, los vehículos de transporte público serán 100% vehículos eléctricos.

Por su parte, Arboleda García (2026) sostiene que la transición energética en el campo automotor es fundamental y que el gigante productor de vehículos eléctricos es el

país de China de donde provinieron el 56% de estos vehículos a nivel mundial durante el 2018.

En cuanto a la forma en la que opera la producción de vehículos de la empresa objeto de estudio, en el Informe de Sostenibilidad se documenta la forma en que la utilización de la filosofía Kaizen ha facilitado la reducción de la huella de carbono en el componente de la cadena de suministro en un 15% anual, con lo cual se deja un precedente que da cuenta de la eficiencia operativa estrechamente vinculada con el mercadeo verde (Toyota, América del Norte 2024, pág. 25-30) .

En concordancia con lo anterior el Departamento de Infraestructura, Transporte, Desarrollo Regional, Comunicaciones, Deportes y Artes de Australia en su página GVG Green vehicles guide, (2025) presenta una clasificación de los tipos de vehículos existentes en el mercado global, entre los cuales se encuentran:

Vehículos eléctricos de batería (VEB): Son conocidos como vehículos enchufables ya que cuentan con un motor eléctrico y funcionan únicamente con baterías por lo cual generan cero emisiones de gases contaminantes. Por su parte los vehículos eléctricos de batería (VE), se pueden cargar a través de la corriente eléctrica normal de una casa o estación de carga abierta al público. Tanto los vehículos (VEB) como los (VE) utilizan para recargar la batería un sistema de frenado regenerativo

Vehículos eléctricos híbridos (HEV): Esta clase de vehículos, tienen funcionalidad que resulta de la combinación de gasolina o diésel y batería. Estos automotores combinan un motor eléctrico con uno de combustión interna (MCI). Tienen la particularidad que no necesitan enchufarse para ser recargados, también cuentan con un sistema de frenado que permite el recargue de la batería.

Vehículos eléctricos híbridos enchufables (PHEV): Estos vehículos también se alimentan de una combinación de batería, diésel o gasolina. Adicional la batería se

puede recargar desde un toma corriente de casa o una estación pública. Igualmente utilizan el sistema de frenado para recargar la batería.

Vehículos eléctricos de hidrógeno o de pila de combustible (FCEV): Se trata de una tecnología de vehículos emergentes en Australia, por lo cual no existe disponibilidad para uso diario. Estos vehículos convierten el combustible en energía a través de la reacción electroquímica del oxígeno y el hidrógeno, con lo cual se produce la electricidad que carga el motor eléctrico (pág. 1)

Por su parte la empresa en su página oficial (Toyota, 2022) alude a que, es vital que el cliente al comprar un vehículo ecológico cuente con el conocimiento adecuado, para lo cual es necesario comprender las diferencias existentes entre los vehículos híbridos y los eléctricos mencionados con anterioridad ya que estos tipos de vehículos ofrecen beneficios para los conductores preocupados por el cuidado del medio ambiente. Los vehículos HEV combinan gasolina y energía eléctrica, son ideales para la conducción en el entorno urbano. Por su parte los vehículos híbridos (PHEV) ofrecen una batería de mayor capacidad útil para recorrer grandes distancias sin tener que recurrir a una bomba.

Así mismo en dicha página web se menciona que las ventajas que ofrecen este tipo de vehículos son:

- Ventajas de los vehículos híbridos 1. ofrecen una mayor eficiencia de combustible, 2. Los sistemas de frenado regenerativo pueden ofrecer ventajas adicionales en comparación con los frenos convencionales, 3. Producen menos emisiones.
- Ventajas de los vehículos PHEV: 1. Tienen un alcance de manejo solo eléctrico más amplio en comparación con los vehículos híbridos. 2. Ofrecen la flexibilidad de poder cargar la batería sin tener que conducir activamente el vehículo. 3. Producen menos emisiones que los vehículos de gasolina.

Es claro entonces que los vehículos híbridos y eléctricos contribuyen con la mitigación de gases de efecto invernadero que deterioran en gran parte los ecosistemas de las diferentes especies.

Desde la perspectiva de la fabricación de vehículos, es importante mencionar que las empresas fabricantes de vehículos optan por utilizar formas de trabajo que mejoren la eficiencia y minimicen los desperdicios con lo cual también se estaría avanzando hacia una producción limpia reduciendo riesgos ambientales y minimizando los residuos desde su origen. En este aspecto, CORPORATION (2025) haciendo mención a la empresa Toyota, menciona que ésta utiliza metodologías de trabajo en la producción de vehículos las cuales se fundamentan en el Sistema de Producción Toyota (TPS) el cual es una filosofía de gestión y manufactura esbelta o Lean Manufacturing desarrollada por Toyota durante los años de (1948 -1975) en donde su principal objetivo es la optimización de los recursos, eliminación de desperdicios garantizando la máxima calidad en los productos; Esta metodología utiliza dos pilares clave, uno denominado Just-in-Time (producir lo necesario en el momento justo) y el otro, Jidoka (automatización con toque humano para detectar errores al instante). En concordancia con lo anterior, en la página web de Toyota España Toyota Material Handling, (2024) se encuentran en la sección de “artículos” estipulaciones técnicas y definiciones de los métodos y herramientas principales que utiliza la empresa en todos los procesos productivos, en los que se incluyen:

El método Kaizen: denominado también Mejora Continua, Imai, (2022) lo expone como una filosofía de gestión en donde continuamente se busca implementar cambios en los procesos mediante la participación de todos los empleados con el fin de eliminar desperdicios, aumentar la eficiencia y la eficacia.

Metodología de las 5S: Metodología de gestión diseñada por Toyota, tal como lo expone, Imai (1998) en donde explica la forma de ordenar y organizar los espacios de trabajo mejorando la eficiencia, seguridad y productividad, constituyen cinco etapas

basadas en principios Japoneses (Seiri “Clasificar”, Seiton “Ordenar”, Seiso “Limpiar”, Seiketsu “Estandarizar” y Shitsuke “Sostener/Disciplina”

Método Kanban: De acuerdo con Anderson (2023), Se trata de un sistema visual y rápido de gestión del flujo trabajo, especialmente diseñado para dar orden a las tareas, optimizar la eficiencia y poner límites al trabajo en curso. Para visualizar el proceso, se utiliza tarjetas y tableros, el método busca evitar cuellos de botella ya que los equipos pueden seleccionar o extraer el trabajo según su capacidad.

Método de los 5 Porqués: Se trata de una técnica como lo evidencia Oliveira (2021), que permite identificar la causa raíz de un problema o inconveniente, consiste en preguntar sistemáticamente cinco veces ¿Por qué? Para explorar la relación de causa y efecto que se presenta ante un problema.

El Genchi Genbutsu en japonés "ir y ver": Como lo presenta Marksberry & Parsley, (2011) Hace parte de la filosofía de gestión en donde los líderes deben optar por ir personalmente al sitio donde suceden los hechos (Gemba) para observar y poder entender a profundidad las situaciones y problemas evitando informes o suposiciones para comprender lo acontecido antes de tomar decisiones.

El método Poka-Yoke: constituye una técnica de calidad desarrollada por (Toyota) la cual facilita diseñar mecanismos en aras de prevenir, corregir o determinar los posibles errores del trabajador de forma inmediata, su objetivo principal es el de "cero defectos".

El método Toyota Kata: Corresponde a un marco de gestión y mejora continua que enseña rutinas basadas en pequeños experimentos para superar los posibles desafíos que se puedan llegar a presentar. Básicamente se busca desarrollar katas (hábitos) en las personas para mejorar el rendimiento personal y colectivo. Estos métodos y herramientas hacen parte de una filosofía de largo plazo de Toyota en la que se prioriza la calidad, seguridad y el valor para el cliente sobre los réditos de corto plazo.

Las anteriores metodologías de trabajo utilizadas por la empresa fabricante de vehículos Toyota buscan potenciar la satisfacción del cliente y lograr la eficiencia en las operaciones fabricando productos con altos estándares de calidad y manteniendo lugares de trabajo seguros y organizados mejorando continuamente los flujos y procesos de trabajo.

Bases Teóricas

- Teoría de la Ventaja Competitiva de Michael Porter

Para Porter (1985), la ventaja competitiva surge a partir del valor que una empresa puede generar o crear para sus clientes o compradores. Es cualquier capacidad, recurso o atributo mediante el cual una empresa se destaca o supera a sus competidores que le permite obtener mayor rentabilidad. Siguiendo esta directriz Thompson (2018) presenta las 5 estrategia genéricas competitivas mencionadas por Porter de la siguiente manera:

1. Estrategia de costos bajos, pretende ser el productor más barato del gremio o sector, ofrece los bienes de forma estandarizada al mercado, fija precios muy inferiores a los de la competencia.
2. Estrategia amplia de diferenciación, se enfoca en crear productos o servicios con atributos únicos y valiosos que se perciben como exclusivos, lo que permite fijar precios más altos.
3. Estrategia de mejores costos, ofrecer productos con características de diferenciación a precios menores de los competidores con productos muy similares.
4. Estrategia dirigida de bajos costos, consiste en concentrar esfuerzos en un segmento o nicho de mercado bien específico y relativamente pequeño.
5. Estrategia dirigida de diferenciación, se trata de ofrecer productos altamente especializados y únicos a un nicho en particular, busca satisfacer necesidades específicas mejorando a la competencia. Es relevante mencionar que la sostenibilidad hace parte de una estrategia de diferenciación, donde la sostenibilidad actúa como el atributo único que el cliente percibe como superior.

Así las cosas es claro que la marca Toyota utiliza como estrategias de ventaja competitiva, la estrategia de diferenciación ya que utiliza productos de calidad para fabricar vehículos híbridos y eléctricos, trabaja en la eficiencia de sus procesos y logran producir un vehículo de tipo exclusivo para un segmento especializado de clientes, som productos altamente especializados para un nicho en particular.

- Estrategia comercial

Para Costa (2024), Es un plan integrado que desarrolla una organización para facilitar el alcance, los objetivos de negocio y de esta manera poder obtener ventaja competitiva. Hace parte de esta: El análisis del mercado, la definición de objetivos, identificar las oportunidades y los desafíos, definición de tácticas concretas para incrementar los ingresos, expandir la cuota del mercado y mejorar el margen de utilidad. La estrategia comercial busca alinear capacidades y recursos de la empresa con las preferencias y satisfacción de necesidades de los consumidores analizando las tendencias del sector y exigencias del entorno. Es claro entonces que Toyota tienen alineado las capacidades de producción y comercialización de la empresa con las necesidades de un nicho de clientes que buscan vehículos con características de exclusividad, calidad, confort y sostenibilidad.

- Segmentación del mercado

Para Fischer de la Vega & Callado (2024), es un proceso con el que se selecciona a un grupo de compradores homogéneos, es decir, el mercado se divide en submercados de acuerdo con las diferentes características, deseos y requerimientos de los consumidores. Es una estrategia útil para personalizar el marketing, optimizar los recursos e identificar clientes potenciales de alto valor. Los vehículos de Toyota están dirigidos a clientes que buscan tecnología sostenible, consumidores que dan prioridad a el ahorro del combustible y por tanto de costos, a la durabilidad del vehículo y a la fiabilidad del auto que da garantía de una buena inversión.

- Teoría del Marketing Verde (Green Marketing)

Según Ríos Obando, (2021), El mercadeo verde representa un proceso de planeación en donde se involucra, el establecimiento de precios, la promoción y distribución de productos atendiendo los requisitos del consumidor o cliente para aumentar la satisfacción, el alcance de los objetivos organizacionales y la protección de los ecosistemas; es por estas razones que ha cobrado tanta relevancia. Este tipo de mercadeo incorpora el desarrollo y la promoción de productos y servicios que satisfagan necesidades y deseos de los consumidores, los cuales requieren de: Calidad, precios competitivos, buen desempeño y preservación del medio ambiente.

El marketing verde no constituye un enfoque meramente promocional; más bien se relaciona con un enfoque integral y holístico que comprende desde el diseño de los productos hasta la venta y el soporte postventa. Es una integración del concepto de la Propuesta de Valor Sostenible, aquí el "Marketing Mix" tradicional tiene una evolución y Toyota la capitaliza de la siguiente forma:

Producto: Nueva producción de vehículos que propenden por un ciclo de vida circular, menos contaminación, menos ruido.

Precio: Basados en la oferta y demanda del mercado por calidad y sostenibilidad.

Plaza: A través de concesionarios que cuenten con certificación ambiental.

Promoción: Preservación del medio ambiente, fiabilidad y transparencia.

Toyota hace un adecuado uso del marketing verde por cuanto orienta sus procesos de comunicación en la movilidad sostenible con su portafolio de vehículos híbridos, con un adecuado diseño y procesos de producción, vehículos con menos ruido y contaminación y que ingresan en un proceso de economía circular.

- Marketing social

En este aspecto Herrera (2022) hace énfasis en que, es la aplicación de técnicas conocidas de mercadeo a la venta de productos saludables o que generan bienestar

personal y colectivo procurando el bienestar de la sociedad. El marketing social les sirve a las empresas para construir una marca responsable y solidaria, mejorar su rentabilidad, mantener una ventaja competitiva, diferenciar la empresa de la competencia, fidelizar los clientes y elevar su imagen corporativa.

- Estrategias de Marketing

Para generar valor y diferenciación tanto para el cliente como para la empresa Merino Sanz (2025) propone que el marketing es el núcleo de cualquier acción empresarial, ya que abarca acciones clave que son determinantes para el posicionamiento de cualquier marca en el mercado. En cuanto al Marketing afirma que se trata de la creación de valor para el cliente con el fin de ganar su confianza y de paso generar vínculos con la marca ya que esta refleja sus gustos, valores y además cuenta con el poder adquisitivo de pagarla.

- Administración de la fuerza de ventas

Para Armstrong & Kotler (2013) lo representa la planificación, organización, liderazgo y control de programas de contacto personal especialmente diseñados y articulados para lograr relaciones rentables con el cliente.

La fuerza de ventas en el concesionario Distoyota es manejada por un gerente de ventas el cual en conjunto con los asesores comerciales determinan la estrategia comercial, las tácticas de venta, los argumentos de venta, la forma de abordar las entrevistas y de detectar oportunidades de cierre de negocios.

- Venta personal

Tipo de ventas que según Navarro Mejía (2012) realiza a través del contacto directo entre un vendedor y un comprador, este contacto suele realizarse dentro o fuera de las instalaciones de la empresa. Es una estrategia de interacción directa entre un vendedor y cliente con el fin de persuadirlo y asesorarlo respondiendo inquietudes, resolviendo objeciones y mostrando características, ventajas y beneficios de los productos o

servicios. En el concesionario en mención la venta personal es a menudo el común denominador ya que dentro y fuera del recinto se hacen contactos con clientes potenciales a los cuales se le realizan las ofertas correspondientes acordes a su nivel de ingresos, capacidad de pago y preferencias o necesidades de la persona.

- Técnica de ventas

Tal como lo describe Ramos Aranda, (2017), la técnica hace referencia al conjunto de saberes muy prácticos o procedimientos especialmente definidos para obtener el resultado deseado. En este contexto se trata de conocimientos y experiencia que debe tener una persona para hacer que se produzca una venta de manera efectiva. Cuando el vendedor tiene contacto con un consumidor o cliente debe articular una serie de conocimientos del producto o servicio con las necesidades del cliente para que se produzca una conexión emocional que motive al cliente a realizar la compra, esta conexión se realiza a través del sondeo que hace el cliente a su prospecto con el fin de conocer su situación actual y adecuarle una oferta que responda a esta. El vendedor por su parte, debe ser una persona amable, que asesore y guíe, que genere credibilidad y confianza y que sea capaz de cerrar negocios; Los asesores comerciales de Distoyota utilizan varias técnicas de ventas entre las cuales se encuentra la venta consultiva, la técnica del SPIN, técnicas de cierre y manejo de objeciones, dependiendo de la situación el vendedor ajusta su narrativa de entrevista para buscar colmar las expectativas del potencial cliente.

- Proceso de ventas.

De acuerdo con OÜ, (2023) es una secuencia lógica, una guía de pasos o estructura que debe seguir el equipo de ventas para convertir un cliente potencial en verdadero cliente, dicho de otra forma son las diferentes etapas por las que debe pasar un prospecto desde que conoce el producto o servicio hasta que toma la decisión de adquirirlo y se convierte en cliente. Hacen parte de este proceso según Xunta De Galicia

(2010) la preparación y la presentación, la prospección, la argumentación y resolución de objeciones y el cierre de la venta, cada etapa tiene su forma de gestión con el objetivo final de cautivar al cliente y hacer que adquiera el producto o servicio.

- Sostenibilidad.

Según Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad, RSyS (2025) la sostenibilidad es el equilibrio que tiene una especie con los recursos que provee el entorno, es la capacidad de gestionar los recursos para satisfacer las necesidades de hoy sin poner en riesgo las del mañana, para lograrlo se utilizan cinco reglas básicas (reducir, reparar, recuperar reutilizar y reciclar) con acciones concretas para combatir el calentamiento global y el cambio climático.

- El Triple Bottom Line (TBL) de John Elkington.

En concordancia con lo mencionado por OBS Business School (2024) Esta teoría propone que el desempeño de una organización debe medirse bajo los siguientes tres pilares: Económico, Social y Ambiental. En el caso que nos ocupa el de Toyota Colombia, su ventaja competitiva ha de materializarse cuando en el mismo momento del ejercicio del proceso comercial se logra demostrar que la adquisición de un vehículo híbrido o eléctrico para el usuario se genera rentabilidad (ahorro), bienestar social (Menos emisiones, menos ruido) y preservación del medio ambiente (menos desechos, menos contaminación).

- Greenwashing (Lavado de Imagen Verde)

Tal como lo describe Góngora (2013) el greenwashing hace parte de una práctica engañosa de comunicación bastante utilizada por las empresas en donde se exageran o imaginan atributos ecológicos. Para la empresa Toyota Colombia, el reto comunicacional de los vendedores hacia los clientes es el de asegurar que el prospecto o cliente entienda la diferencia real que se produce en la reducción de CO₂ de un vehículo híbrido y eléctrico comparado con un vehículo de motor a combustión interna que comúnmente

se conoce como motor que utiliza gas, gasolina o diésel el cual quema combustible para generar movimiento, con esto se eleva la imagen corporativa y se trabaja en pro de la integridad de la marca.

Mercado y Contexto: El Escenario de Bogotá (2025-2026)

La ciudad de Bogotá representa uno de los mercados con más dinamismo en Colombia para el uso de vehículos sostenibles, todo ello gracias a su vasta población y a que es el epicentro de migración de personas de todo el país impulsado por la búsqueda de oportunidades laborales y educacionales, adicional porque tiene la mayor concentración de empresas a nivel nacional. Según datos ANDEMOS (2025), la venta de vehículos eléctricos creció un 247% en el primer trimestre del año. Igualmente alude que entre las ventajas competitivas que impulsan la sostenibilidad de la ciudad incluyen:

- La restricción de Movilidad: El sistema de "Pico y Placa" acorde con Decreto 271 de 2012 Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C., 2012 este, actúa como un potenciador económico que hace inclinar la balanza hacia la adopción de vehículos híbridos o eléctricos ya que estos están exentos de esta restricción, situación ideal para Toyota.
- Infraestructura de Carga: Mediante la Resolución 1680800 de 2025 de la Secretaría Distrital de Movilidad se aceleró la instalación de electrolineras en parqueaderos públicos y centros comerciales una iniciativa que contribuye con los procesos comerciales de Toyota.
- Conciencia del Consumidor: De acuerdo con Pineda (2022) proyecta que durante los próximos 10 años, el 40% de los consumidores serán eco-activos. Lo que significa que, escogerán productos y servicios a partir de motivaciones de sostenibilidad e impacto ambiental. Así mismo

De acuerdo con el RUNT (Registro Único Nacional de Tránsito) para el año 2025 se matricularon 16.490 vehículos eléctricos lo que representó un incremento del 127,7% respecto del año inmediatamente anterior. Para el mismo año se matricularon 59.518 vehículos híbridos con un crecimiento del 60,6% respecto del año 2024. Siendo los

automóviles y SUV los coches eléctricos e híbridos más vendidos. Según lo presenta el informe de ANDEMOS, La marca Toyota lidera la matricula de vehículos con un total para el año 2025 de 12.447 vehículos con un decrecimiento del 0,3% debido a la fuerte incursión de vehículos de origen chino como la marca BYD, los cuales cuentan con alta tecnología y menores precios, Sin embargo, Toyota ofrece un mayor valor de reventa y gran cantidad de servicios de taller automotriz especializados en la marca.

Las cinco fuerzas de Porter

Michael Porter según lo descrito por Niño Durán et al.,(2020) presenta un modelo de gestión del entorno competitivo que permiten determinar la viabilidad y competitividad de una empresa. Tal como lo presenta LATAM, (2024) estas cinco fuerzas que moldean el entorno competitivo son: 1. Rivalidad entre los competidores, las empresas disputan por atraer clientes de un mismo nicho de mercado, a mayor rivalidad son mayores las agresivas estrategias de promoción. 2. Amenaza de productos sustitutos, son alternativas de productos que atienden las mismas necesidades o cumplen las mismas funciones, a mayor cantidad de productos sustitutos mayor amenaza para el negocio. 3. Amenaza de entrada de nuevos competidores, es el grado de dificultad que el que los competidores nuevos pueden ingresar al mercado, a mayor facilidad de la entrada de un competidor al mercado mayor es la amenaza competitiva para el negocio. 4. Poder de negociación de los proveedores, influencia del proveedor en la competitividad del mercado, a mayor poder de negociación del proveedor, mayor es la facilidad para él poder subir los precios. 5. Poder de negociación de los clientes, sucede cuando hay poca demanda de un producto y mucha oferta del mismo. Cuanto mayor es la oferta mayor es el poder de regateo de los clientes para bajar el precio del producto.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter para Distoyota

Este análisis muestra como la sostenibilidad es un componente crítico de tendencia de competitividad dentro del mercado automotriz, con el análisis de estas fuerzas se evidencia lo siguiente.

Ilustración 1.

Evaluación del entorno de Distoyota con las cinco fuerzas de Porter



Nota: Elaboración propia a partir del análisis del entorno de Distoyota

Los datos presentes en la anterior ilustración son el reflejo del estudio del entorno en el que compete el concesionario de Distoyota en la ciudad de Bogotá, el análisis de las cinco fuerzas de Porter que moldean el entorno competitivo arroja el siguiente resultado:

Poder de Negociación de los Proveedores (Bajo/Moderado), Los proveedores de Toyota de Colombia con las plantas de ensamblaje alrededor del mundo, cuentan con un poder alto por cuanto el concesionario Distoyota depende de esta marca, la relación es de interdependencia estratégica, unos proveen y otros venden. El abastecimiento de vehículos con la tecnología de punta es sólido, sin embargo, la competencia mundial por componentes como baterías y semiconductores es condicionante para los tiempos de

entrega, esta situación obliga al concesionario a gestionar con eficacia las expectativas del consumidor o cliente.

Poder de Negociación de los Clientes (Alto), El cliente capitalino se mantiene altamente informado, debido al fácil acceso a internet y redes sociales, allí compara precios, beneficios tributarios, tecnología de forma instantánea. La sostenibilidad es un factor de competitividad y un atributo de valor, sin embargo, los clientes son proclives a la relación costo beneficio. Distoyota debe comunicar de forma visible los beneficios de ahorro en combustible, movilidad (Pico y Placa) entre otros.

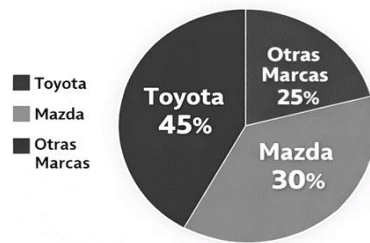
Amenaza de Productos Sustitutos (Alta), es bien sabido que el mercado de Bogotá presenta varias alternativas de movilidad de orden particular, con vehículos eléctricos de marcas chinas con precios más bajos, vehículos de combustión y vehículos híbridos, transporte público TransMilenio y próximamente el Metro, existe igualmente la micromovilidad a partir de bicicletas eléctricas y scooters. Los sustitutos son bastantes y variados para lo cual Distoyota deberá posicionar los carros híbrido y eléctrico como autos de movilidad sostenible garantizada gracias a la calidad y fiabilidad que ofrece Toyota.

Amenaza de Nuevos Competidores (Muy Alta), Las barreras de entrada al mercado de la capital de vehículos eléctricos cayo de forma drástica. Las marcas asiáticas como BYD, MG, Volvo, entre otras, inundan el mercado con modelos eléctricos a precios competitivos y diseños muy singulares, Estos nuevos competidores atentan contra la cuota de mercado. En este aspecto Distoyota deberá mantener fieles a su base de clientes frente a los competidores eléctricos, donde su defensa será la estrategia de diferenciación basada en la confiabilidad de la marca gracias a su trayectoria y reputación.

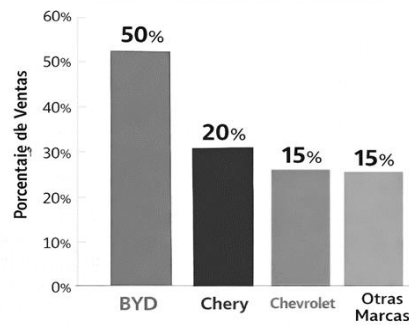
Ilustración 2

Ventas de vehículos híbridos y eléctricos por marcas en Bogotá (2025)

Ventas de Vehículos Híbridos



Ventas de Vehículos Eléctricos



Nota: Fuente elaboración propia, datos tomados de Runt, Andi, Andemos

De acuerdo con los datos presentados es claro que Toyota es fuerte en la comercialización de vehículos híbridos, seguido por la marca Mazda, sin embargo presenta baja presencia en la venta de vehículos eléctricos.

Rivalidad entre Competidores Existentes (Muy Alta), La rivalidad en el Distrito Capital es intensa. Los concesionarios o competidores utilizan la misma narrativa de "sostenibilidad" o "beneficios ambientales". La competencia se extiende al paquete de servicios de garantía de baterías, mantenimiento especializado, cargadores en casa. Distoyota debe evitar a toda costa la competencia por precio, usar su ventaja competitiva en la experiencia de cliente durante el proceso de venta y el respaldo de la marca que cuenta con trayectoria, imagen y reconocimiento.

Marco Legal

El sustento jurídico en el que se enmarca esta investigación tiene asidero en la normativa vigente a través de la cual se incentiva y regula la comercialización de vehículos sostenibles, iniciativas de buen calado en la sociedad:

Ley 1964 de 2019: Promueve el uso de vehículos eléctricos y de cero emisiones en Colombia, estableciendo beneficios como el descuento en el SOAT, exención de revisiones técnico-mecánicas y topes en el impuesto vehicular, la norma busca reducir gases de efecto invernadero.

Ley 2486 de 2025: Regula la circulación de vehículos eléctricos livianos de movilidad personal y fortalece la infraestructura de este tipo de movilidad.

Estrategia Nacional de Movilidad Eléctrica (ENME): Desarrollo de acciones con el fin de acelerar la transición de movilidad eléctrica fijando como meta alcanzar que 600,000 vehículos eléctricos estén circulando en 2030, según (Minambiente, 2019,pág 20-23)

La Normativa Distrital (Bogotá): Acuerdo 790 de 2020 Concejo de Bogotá, D.C., (2020) Declara la Emergencia Climática en la ciudad de Bogotá, medida en la que se obliga a la flota oficial y transporte público opten por tecnologías de cero emisiones, con esto se genera un efecto de arrastre para el mercado privado de Toyota por cuanto el mensaje es claro y directo, existe urgencia por una transición de movilidad.

Acuerdos Internacionales: a través del Acuerdo de París (COP21) y COP26: Acuerdo para limitar el calentamiento global debajo de los 2°C en este aspecto el compromiso de Colombia es alto, reducir en un 51% las emisiones de Gases de Efecto Invernadero para el año 2030. Desde este horizonte, la empresa Toyota tiene alineada su estrategia de producción y comercialización con estos objetivos puesto que en su visión global "Beyond Zero" (Toyota, 2022) lo demuestra.

Diseño Metodológico

El diseño de la ruta metodológica permitirá recolectar los datos a partir de los integrantes que componen la fuerza comercial del concesionario Distoyota Bogotá, ya que son los asesores comerciales los que tienen el nexo entre la estrategia corporativa del fabricante de vehículos Toyota, la estrategia corporativa del concesionario y la decisión de compra del vehículo por parte del cliente.

Para garantizar la validez de la investigación, esta tomará un enfoque cuantitativo manteniendo un alcance descriptivo debido a que se buscará caracterizar la aplicación del procesos de ventas que se sigue por parte de los asesores en relación con la propuesta de sostenibilidad como atributo de los vehículos híbridos y eléctricos; Así mismo la investigación tendrá un alcance de tipo correlacional con la cual demostrar si existe una ventaja competitiva por la relación existente entre el uso de argumentos de venta invocando la sostenibilidad y el cierre de la venta o negocio.

Con relación al método elegido para la investigación, este será el estudio de caso ya que se trata de estudiar el fenómeno comercial dentro de un contexto real (el concesionario y la relación asesor - cliente). El estudio de caso permitirá determinar si la filosofía híbrida que propone Toyota tiene aceptación y efectividad en el mercado de coches en la ciudad de Bogotá.

La población estará constituida por el total de asesores comerciales jefes y personal involucrado en el proceso comercial. No se efectuará muestreo ya que por tratarse de solamente el concesionario de Distoyota en Bogotá el estudio podrá realizarse con todo el personal comercial del concesionario. En la medida en que las directivas del concesionario lo permitan se tomará una muestra de 15 clientes que han comprado vehículos de esta índole para determinar si la sostenibilidad es un componente esencial decisorio en la adquisición del bien, lo que se pretende es contrastar la información obtenida de los asesores con el reflejo de la realidad de la venta de estos vehículos.

En cuanto a la técnica e instrumento de recolección de datos, la técnica elegida será la encuesta con la cual obtener información sobre conocimientos, percepciones, opiniones y comportamientos de los involucrados en el proceso comercial. El instrumento a utilizar será un cuestionario estructurado con preguntas de respuestas cerradas a través de la escala de Likert la cual facilita la cuantificación y análisis de los datos obtenidos; el cuestionario permitirá medir cuestiones como el uso de argumentos de ventas con atributos de sostenibilidad, el conocimiento sobre sostenibilidad que ofrece el vehículo, la percepción sobre el interés del cliente por la sostenibilidad que ofrecen los vehículos de esta marca, entre otros aspectos.

El procedimiento que se utilizar para recolección de datos será mediante un formulario de Google forms el cual será enviado por correo electrónico y WhatsApp tanto a los clientes (previo contacto telefónico) como a los vendedores.

El análisis de los datos y el diagnóstico se realizará haciendo uso de la estadística descriptiva (moda, frecuencia, porcentajes) lo que resulte más viable para el agrupamiento y análisis de los datos obtenidos. Al cruzar las variables de podrá determinar falencias de conocimiento o brechas en la comunicación que serán oportunidades de mejoramiento para afinar el proceso comercial.

Resultados

Con la terminación del estudio se espera obtener un diagnóstico preciso sobre la comercialización de vehículos híbridos en el concesionario Distoyota de la ciudad de Bogotá en donde la caracterización de este proceso evidencia que la sostenibilidad es una ventaja competitiva para el concesionario y marca Toyota.

Es vital que el concesionario Distoyota elabore un informe técnico en donde se detallen las debilidades y fortalezas que se presenta dentro del proceso comercial, la narrativa de sostenibilidad empleada por los asesores comerciales, así mismo poder detectar si el argumento de ventas medio ambiental influye de manera efectiva en el cierre de ventas.

Es fundamental facilitar la identificación del perfil psicográfico del consumidor capitalino que opta por vehículos que contribuyen al cuidado del medio ambiente, clasificando motivos de compra como el status, el ahorro económico, el beneficio legal, la conciencia ecológica, a partir de ello el concesionario podrá redefinir su segmento de mercado y optimizar las inversiones en publicidad.

El resultado final puede enfocarse en la validación de la sostenibilidad como una ventaja competitiva que le agrega valor al proceso comercial de Distoyota. Valdría la pena también contemplar si con la información recabada se podría elaborar un instructivo o manual que oriente y mejore la gestión de los asesores comerciales a partir de la construcción de argumentos de venta que impacten de manera positiva el cierre de negocios, para esta labor es necesario apoyarse con la metodología de producción TPS utilizada por Toyota para explicarle al cliente como el proceso productivo de Toyota contribuye con su programa de sostenibilidad y de cuidado del medio ambiente.

Conclusiones

Una de las mayores ventajas competitivas para la marca de vehículos de Toyota, es la movilidad sostenible puesto que para enfrentar el desafío medioambiental la empresa diseño soluciones como vehículos híbridos auto recargables (HEV), sólo eléctricos (BEV), y los híbridos enchufables (PHEV). Estas soluciones de movilidad son adaptadas a la realidad energética del país y de la ciudad de Bogotá, la empresa ha liderado y continua haciéndolo en la tecnología híbrida logrando confiabilidad y ahorro de combustible como lo comprueban miles de clientes que han adquirido estos vehículos, por último la empresa ha logrado integrar tanto la economía circular como las energías alternativas en todo su proceso productivo que va desde su fase de manufactura hasta el reciclaje de las baterías.

Es imperante determinar que la sostenibilidad hace parte de la diferenciación estratégica de Toyota como empresa debido a que su sistema de producción TPS ya que es una forma de fabricación que elimina desperdicios, trabaja en la calidad del producto buscando la máxima eficiencia posible de los recursos que se emplean, es fundamental que esta diferenciación deje de ser un atributo opcional para convertirlo en una ventaja competitiva como argumento de venta ya que las tecnologías de bajas emisiones utilizadas por la marca están alineadas con las restricciones de movilidad de la ciudad para mitigar el impacto ambiental negativo que generan los vehículos que emplean motores a combustión.

El atractivo en la apuesta comercial de vehículos híbridos y eléctricos diseñados por la empresa Toyota debe trascender hacia el cliente como una propuesta que combina responsabilidad del cuidado del medio ambiente con beneficios tangibles de movilidad e incentivos tributarios, dualidad que debe ser expuesta al cliente mediante un modelo de presentación de ofertas que evidencie la preocupación de la marca por contribuir al

mejoramiento de la calidad de vida en materia medioambiental y de calidad en la movilidad.

La participación en ventas de por tipo de vehículos por parte de la marca Toyota en la ciudad de Bogotá de acuerdo con información obtenida de ANDI y Andemos fue del 45% del total de híbridos (HEV) vendidos, el 5% del total de eléctricos (BEV) vendidos, esto demuestra la fortaleza y competitividad que tiene la marca en la producción y comercialización de vehículos híbridos.

Los esfuerzos que realiza la empresa fabricante de vehículos Toyota para entregar productos de calidad, deben ser transmitidos al cliente ya que los esfuerzos de la empresa en calidad no se improvisan, por el contrario, la calidad obedece a procesos eficientes, bien diseñados, bien estructurados que constituyen una filosofía de trabajo la cual permite que las cosas se hagan bien de principio a fin, de allí el respaldo de los clientes a la marca producto de la confianza y credibilidad que la caracteriza.

El concesionario debe contar con un brochure o infografía que ilustre las capacidades de la marca Toyota en la contribución del cuidado del medio ambiente, la forma de trabajo y su filosofía, las especificaciones técnicas y de calidad, la cuantificación del impacto positivo que se genera en el medio ambiente etc. Esto posiblemente le permitirá al consumidor inclinar su intención de compra por esta marca.

En el mercado capitalino están incursionando nuevas marcas de vehículos híbridos y eléctricos con altas tecnologías, la fortaleza de Toyota desde la perspectiva del cliente radicará en la asistencia al vehículo, la red de concesionarios locales y en el país, la gran cantidad de talleres especializados, la garantía de la marca y la experiencia de los clientes que se han declarado satisfechos con la calidad del producto.

Recomendaciones

Después de realizada la investigación, el concesionario Distoyota tendrá los elementos suficientes para desarrollar módulos de capacitación en gestión comercial en

todo lo relacionado con la entrevista al cliente, construcción de argumentos de venta, demostración y cierre, pero también en formación especializada que traspase la ficha técnica del automotor, capacitación especializada en costo total de propiedad yendo más allá del precio de compra inicial. Igualmente, la forma de medir la huella de carbono personal, de esta manera el cliente siente que toma una decisión financiera inteligente pero también sostenible.

Es importante validar que el concesionario en sus ofertas comerciales enviadas a los clientes integre imágenes, hechos y datos verificables para evitar malas interpretaciones o percepción de greenwashing ya que los clientes bien informados son una vitrina de ventas para clientes potenciales vía voz a voz.

Imprescindible contar con una base de datos que permita evidenciar que el consumidor tiene un fuerte compromiso con el cuidado del medio ambiente mediante compra de vehículos eléctricos o híbridos ya que este aspecto es vital para entender si el cliente tiene motivaciones de sostenibilidad en la compra del vehículo o si solo se trata de una narrativa que es tendencia mundial pero que no genera ningún tipo de preocupación.

Referencias

Acosta Véliz, M., Salas Narváez, L., Jiménez Cercado, M., & Guerra Tejada, A. M. (2018a). *La administración de ventas. Conceptos clave en el siglo XXI* (1.ª ed.). Editorial Científica 3Ciencias. <https://doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2017.34>

Acosta Véliz, M., Salas Narváez, L., Jiménez Cercado, M., & Guerra Tejada, A. M. (2018b). *La administración de ventas. Conceptos clave en el siglo XXI* (1.ª ed.). Editorial Científica 3Ciencias. <https://doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2017.34>

Acuerdo 790 de 2020 Concejo de Bogotá, D.C., Legislation No. Acuerdo 790 de 2020 (2020). <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=103745>

ANDEMOS, A. N. de M. (2025, mayo 1). *Abril 2025 La movilidad sostenible avanza con fuerza en Colombia: Crecimiento sostenido en el sector automotor y liderazgo regional en tecnologías limpias*. ANDEMOS. <https://www.andemos.org/post/abril-2025-la-movilidad-sostenible-avanza-con-fuerza-en-colombia-crecimiento-sostenido-en-el-sector>

Anderson, D. J. (2023). *DESCUBRIENDO KANBAN BW*. KANBAN UNIVERSITY PRESS.

Arboleda García, J. (2026, enero 21). “Colombia entró en la era de la transición energética”—*Universidad EAFIT*. <https://www.eafit.edu.co/sistema-ciencia-tecnologia-innovacion/descubre-y-crea/edicion-175/colombia-era-de-la-transicion-energetica>

Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Marketing: An introduction* (11. ed., global ed). Pearson.

BBVB Research. (2025). *Situación automotriz Colombia 2025*.

<https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2025/03/20250315-Situacion-Automotriz-2025.pdf>

Carvajal, Ó. S. M. (2019). *Transición energética en Colombia*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.

CORPORATION, T. M. (2017). *The Story Behind the Birth of the Prius, Part 1*. Toyota Motor Corporation Official Global Website. <https://global.toyota/en/detail/20209700>

CORPORATION, T. M. (2025). *Toyota Production System | Vision & Philosophy | Company*. Toyota Motor Corporation Official Global Website.

<https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/production-system/index.html>

Costa, I. (2024, junio 6). *Estrategia Comercial: Definición y Métodos Eficaces | KAIZEN*. <https://kaizen.com/es/insights-es/estrategia-comercial-definicion-metodo/>

Decreto 271 de 2012 Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C., Legislation No. Decreto 271 de 2012 (2012). <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=47774>

EPA. (2025, junio 12). *Emisiones de gases de efecto invernadero de un vehículo de pasajeros típico | EPA de EE. UU.* <https://www.epa.gov/greenvehicles/greenhouse-gas-emissions-typical-passenger-vehicle>

Fischer de la Vega, L., & Callado, J. E. (2024). *Mercadotecnia en la era digital / McGraw Hill Interamericana*. <https://ebooks724.proxyusc.elogim.com/visorEpub.aspx?i=39986&t=7AAFBCCE0-898E-4460-AAB5-D2977CA6F4A1>

Góngora, C. L. A. (2013). *GREENWASHING: SER VERDE O PARECERLO*. 21.

GVG Green vehicles guide, U. iniciativa del gobierno australiano. (s. f.). *Tipos de vehículos eléctricos explicados | Guía de vehículos ecológicos*. Recuperado 2 de marzo de 2026, de

https://www.greenvehicleguide.gov.au/News/Article/20220908_News_TypesOfElectricVehiclesExplained

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Segunda edición). McGraw-Hill Education.

Herrera, J. E. P. (2022). *Investigación de mercados*. Ecoe Ediciones Mexico.

Imai, M. (1998). *Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo (GEMBA)*. McGraw-Hill.

Imai, M. (2022). *Kaizen la clave de la ventaja competitiva japonesa* (Edición renovada: 2014). Patria.

Kerin, R. A., & Hartley, S. W. (2023). *Marketing* (M. de la L. E. Ascanio Rivera, Ed.; M. de L. Amador Araujo, Trad.; Decimosexta edición). McGraw Hill Interamericana Editores.

Kim, W. C., & Mauborgne, Renée. (2023). *La estrategia del océano azul: Cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante* (Ed. act. y ampliada). Profit Editorial.

LATAM, S. (2024, junio 10). Las 5 fuerzas de Porter: Qué son y cómo usarlas. *Salesforce*. <https://www.salesforce.com/mx/blog/5-fuerzas-de-porter/>

LEY 2486 DE 2025.

Marksberry, P., & Parsley, D. (2011). Managing the IE (Industrial Engineering) Mindset: A quantitative investigation of Toyota's practical thinking shared among employees. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 4(4), 771-799. <https://doi.org/10.3926/jiem.293>

Martinez Diaz, F. E. (2016). *La generación de percepción de valor desde el marketing* (Universidad Central). @ucentral.edu.co.

Merino Sanz, M. J. ; Y. L., Estefania. (2025). *Fundamentos de marketing: Contexto, estrategias y herramientas en los entornos on y off*. ESIC Editorial.

Minambiente. (2019). *Estrategia Nacional de Movilidad Eléctrica*.

Movilidad sostenible para todos. (2021). *Movilidad eléctrica sostenible: Componentes esenciales y recomendaciones de políticas*.

Navarro Mejía, M. E. (2012). *Técnicas de venta* (1.ª ed.). Red Tercer Milenio.

Niño Durán, N. F., Camelo Cabuya, I. R., Pulgarin Molina, S. A., Niño Durán, N. F., Camelo Cabuya, I. R., & Pulgarin Molina, S. A. (2020). Modelo de fiabilidad y validez de la fuerza competitiva de Porter “amenaza de entrantes potenciales”: Hallazgos desde el sector financiero colombiano. *Contaduría y administración*, 65(2).

<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1796>

OBS Business School. (2024, octubre 31). *¿En qué consiste el concepto Triple Bottom Line?* OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/en-que-consiste-el-concepto-triple-bottom-line>

Oliveira, R. (2021). *5 PORQUES: Herramienta de analisis y solucion de problemas*.

ADMIT HUB REF SERVICE PR.

OÜ, P. I. / P. (2023). *Proceso de ventas: La guía definitiva*. Pipedrive.

<https://www.pipedrive.com/es/blog/procesos-ventas>

Pineda, G. (2022). *Bienestar, VOD, conciencia ambiental y precios: Nuevos retos en cuanto a consumidor colombiano - Consumidor | Revista P&M*. Revista PYM.

<https://www.revistapym.com.co/articulos/consumidor/48655/bienestar-vod-conciencia-ambiental-y-precios-nuevos-retos-en-cuanto-a-consumidor-colombiano>

Ramos Aranda, S. (2017). *Técnicas de Ventas* (1.ª ed.). Fundación Universitaria del Área Andina.

Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad, Rs. (2025, octubre 26).

Sostenibilidad: Qué es, definición, concepto, tipos y ejemplos. *RSE y Sostenibilidad*.

<https://responsabilidadsocial.net/sostenibilidad-que-es-definicion-concepto-tipos-y-ejemplos/>

Ríos Obando, J. F. (2021). *Marketing Verde, Responsabilidad Social y Composición Empresarial*. Universidad Santiago de Cali.

Thompson, A. A. (with Anzola González, E. C.). (2018). *Administración estratégica: Teoría y casos* (P. Mascaró Sacristán, J. Gómez Mont, & A. Deras, Trads.; Segunda edición internacional). McGraw-Hill Education.

Toyota. (s. f.). *¿Cuál es la diferencia entre vehículos híbridos e híbridos Plug-In?* | Toyota. Recuperado 2 de marzo de 2026, de <https://www.toyota.com/espanol/car-tips/hybrid-phev-differences/>

Toyota. (2022). *Nuestra visión*. <https://www.toyota.com/espanol/electrified-vehicles/beyond-zero-vision/>

Toyota, A. del <norte. (2024). *Informe de sostenibilidad medioambiental*.

Toyota Material Handling. (2024). *Blog sobre carretillas elevadoras, almacenaje y tecnología*. <https://blog.toyota-forklifts.es/page/1>

Xunta De Galicia. (2010). *Cómo gestionar las ventas* (1.ª ed.) [Pdf]. Manuales prácticos de la PYME.