

JUL 2026



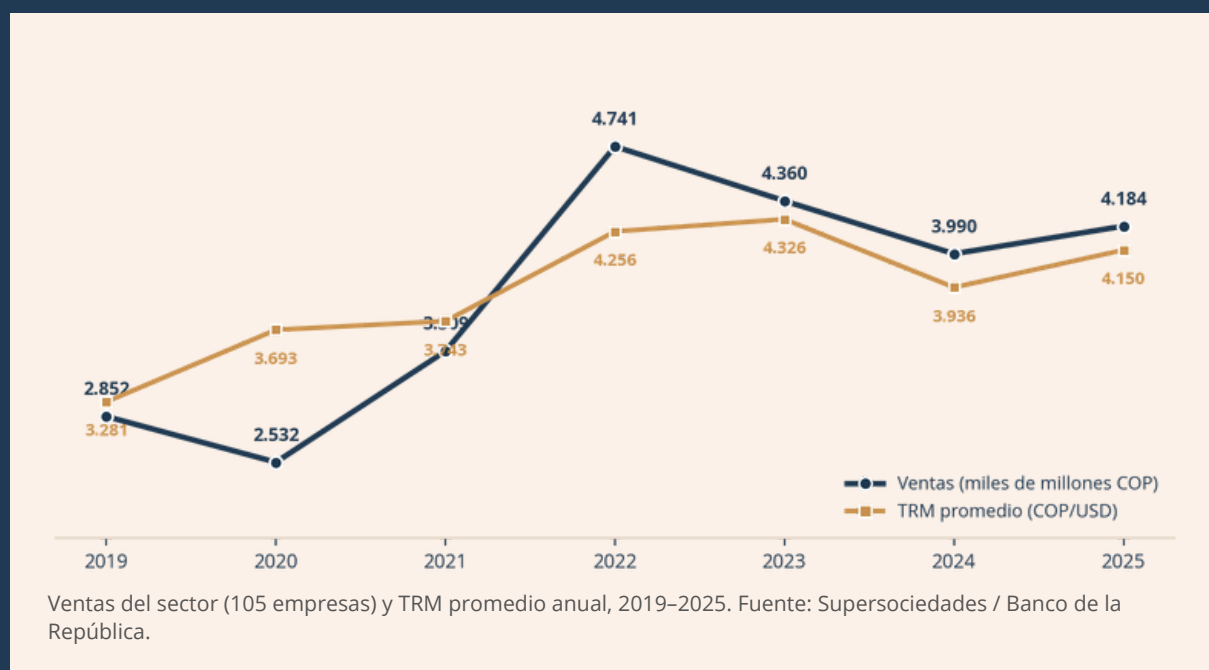
TREADER

LATAM TIRE LEADERS

RADIOGRAFÍA FINANCIERA

DEL SECTOR LLANTERO COLOMBIANO

Qué nos dicen las cifras de las 105 empresas más grandes... y qué decisiones deberían provocar.



EDITORIAL

Con el inicio del segundo semestre llegan los cierres contables a las bases de datos que alimentan este espacio. Y con ellos, una nueva oportunidad de hacer lo que más me gusta: sentarnos a conversar sobre lo que las cifras de las **105 empresas más importantes del negocio de llantas en Colombia** nos están diciendo — y, sobre todo, sobre lo que deberíamos hacer con esa información.

Antes de arrancar, una advertencia honesta: **no vengo a decirles que tengo la verdad. Vengo a poner datos sobre la mesa para que pensemos.** Este análisis busca generar discusión, más que conclusiones; busca generar conciencia, más que convertirse en un espacio de gurú del negocio. En las 105 empresas analizadas hay casos con indicadores admirables y otros muy por debajo del promedio. **Si al cruzar estas cifras con las de su propia empresa el resultado lo lleva a la reflexión — a potenciar lo que funciona o a hacer un alto en la estrategia actual — este artículo habrá cumplido su propósito.**

Colombia, como mercado latinoamericano, está lejos de ser Brasil o México en participación del negocio de llantas, pero igual de alejado de los mercados centroamericanos individuales; tiende a parecerse más a Perú, Chile o incluso Argentina. Y hablo en términos de PIB, de tamaño de mercado, aun cuando en comportamiento del consumidor si es el mismo (*luego lo veremos*) — *no de política, que no es el tema de este espacio*. Lo que sí es el fondo de esta conversación es algo que pocas veces cuestionamos: **desde Asia nos ven como un único mercado**, una oportunidad de negocio, y desde allá deciden qué ofrecernos. Nosotros, muchas veces, solo pretendemos hacer negocios de corto plazo. Sobre eso volveremos más adelante.

Busca generar **discusión**, más que conclusiones; busca generar **conciencia**, más que ser el gurú del negocio.

CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

Fuente. Estados financieros reportados a la Superintendencia de Sociedades por las 105 empresas de mayor relevancia del sector, período 2019–2025.

Alcance. Enfoque de tendencias, indicadores clave y comportamiento agregado. No pretende estimar el tamaño total del mercado: la facturación puede incluir múltiples eslabones de la cadena comercial (una misma llanta puede facturarse dos y tres veces) y presentar duplicidades. Un estudio de tamaño de mercado exigiría sumar importaciones y producción local — hoy limitada al único productor local con su planta en Colombia.

Conversión. Los indicadores corresponden a promedios y agregaciones de la muestra. Las conversiones a dólares utilizan la TRM promedio de cada año, precisamente para que el efecto cambiario sea visible y no quede escondido en la conversión.

Regla editorial. Si una conclusión no está respaldada por los datos o por una lógica económica sólida, no se escribe.

INSIGHT 1. LA RESILIENCIA DEL SECTOR FRENTE A LA VOLATILIDAD DEL DÓLAR

Durante años he escuchado decir que el dólar explica todo lo que ocurre en nuestro negocio. Después de revisar las cifras de estas 105 empresas durante siete años, creo que la respuesta merece un análisis un poco más profundo.

Desde 2022 no habíamos tenido un síntoma de recuperación del mercado. Este 2025 muestra una señal de crecimiento — cerca del **5% interanual en pesos** — aunque todavía lejos de los años pospandemia, que nos dejaron cicatrices importantes. Y algunas se parecen más a un tatuaje que a una cicatriz: hubo empresas que mostraron cifras de las que sus directivos y equipos tienen por qué sentirse orgullosos, y otras que casi desaparecen.

¿Por qué cruzar estas ventas con el dólar? Por dos razones. La primera, para que el lector fuera de Colombia — el productor en Asia, un líder en USA, el colega en cualquier país latinoamericano — pueda leer el mercado en una moneda comparable. Decir que el sector facturó 4,18 billones de pesos no le dice mucho a nadie fuera del país; decir que facturó alrededor de **USD 1.000 millones** lo pone inmediatamente en el mapa regional. La segunda razón: **la TRM no es un simple factor de conversión, es una variable explicativa**. Modifica el momento de compra, la estructura de costos y las estrategias comerciales de fabricantes, importadores y distribuidores. Sin contar que el peso colombiano se ha revaluado por lo menos un 17% desde 2023 — hoy tenemos un peso más fuerte, más allá de cualquier discusión sobre las causas.

Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas (miles de millones COP)	2.852	2.532	3.309	4.741	4.360	3.990	4.184
TRM promedio (COP/USD)	3.281	3.693	3.743	4.256	4.326	3.936	4.150
Equivalente (USD millones)	869	686	884	1.114	1.008	1.014	1.008

La tabla cuenta dos historias que son ciertas al mismo tiempo. En pesos, el mercado creció de manera importante entre 2019 y 2025. En dólares, **2022 sigue siendo el año más grande de la serie** — el único donde el récord se dio en ambas monedas, señal de que ese año el mercado realmente fue más grande y no solo un efecto de devaluación. En Colombia todos dirán “crecimos”; el fabricante internacional verá un mercado que, en tamaño internacional, prácticamente se mantuvo. Ambos tienen razón: solo están mirando desde monedas diferentes.

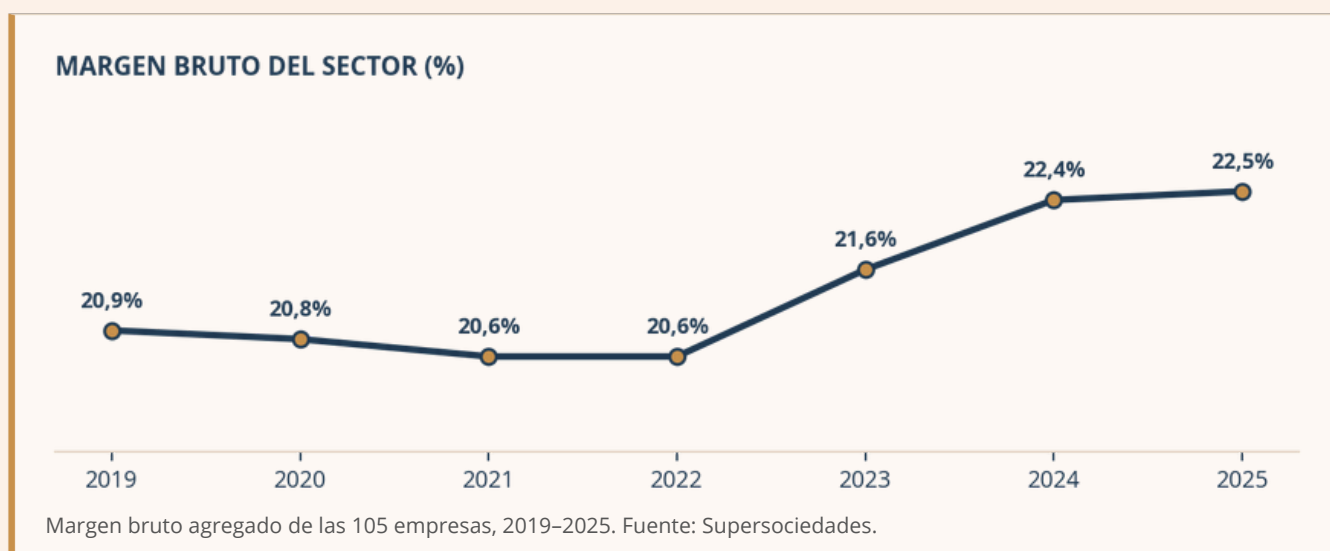
Lo que las cifras sí permiten afirmar: el mercado no responde de forma inmediata a los movimientos del dólar — hay un período de ajuste asociado a inventarios, compras anticipadas y estrategias de precios — y, a pesar de vivir algunos de los mayores niveles de volatilidad cambiaria de las últimas décadas, la facturación agregada se recupera después de cada período de ajuste. **No afirmo que el dólar no afecte al sector; afirmo que el sector logra adaptarse**. Son dos cosas muy diferentes. Al final, la necesidad operativa del transporte de carga y pasajeros, la minería, la agricultura y la construcción impone una demanda estructural que no espera a que la tasa de cambio se acomode.

Los mercados pueden tardar en adaptarse, pero las necesidades del transporte nunca esperan.

INSIGHT 2. EL VERDADERO SIGNIFICADO DEL MARGEN BRUTO

Existe una escena que he visto repetirse durante años. Un distribuidor consigue una nueva marca y habla de ella **como si hubiera descubierto la fórmula de la Coca-Cola**. La marca es exclusiva, el producto es diferente y la negociación, según él, irrepetible. Meses después, esa misma marca empieza a aparecer en varios compradores más, ha llegado en cientos de correos ofreciendo exactamente el mismo portafolio, y la marca comienza a aparecer en otros lugares de la región — y en otras plazas del propio país, donde otro importador ya desarrolló su discurso con la misma marca.

Entonces empieza nuevamente el ciclo: **buscar otro proveedor, otra marca, otro discurso y otra promesa de diferenciación**. Compro el contenedor más barato del listado, lo posiciono con orgullo, lo veo aparecer en el mercado por otros lados, lo termino vendiendo con bajo margen para no dejarlo en inventario... y vuelo y arranco de nuevo.

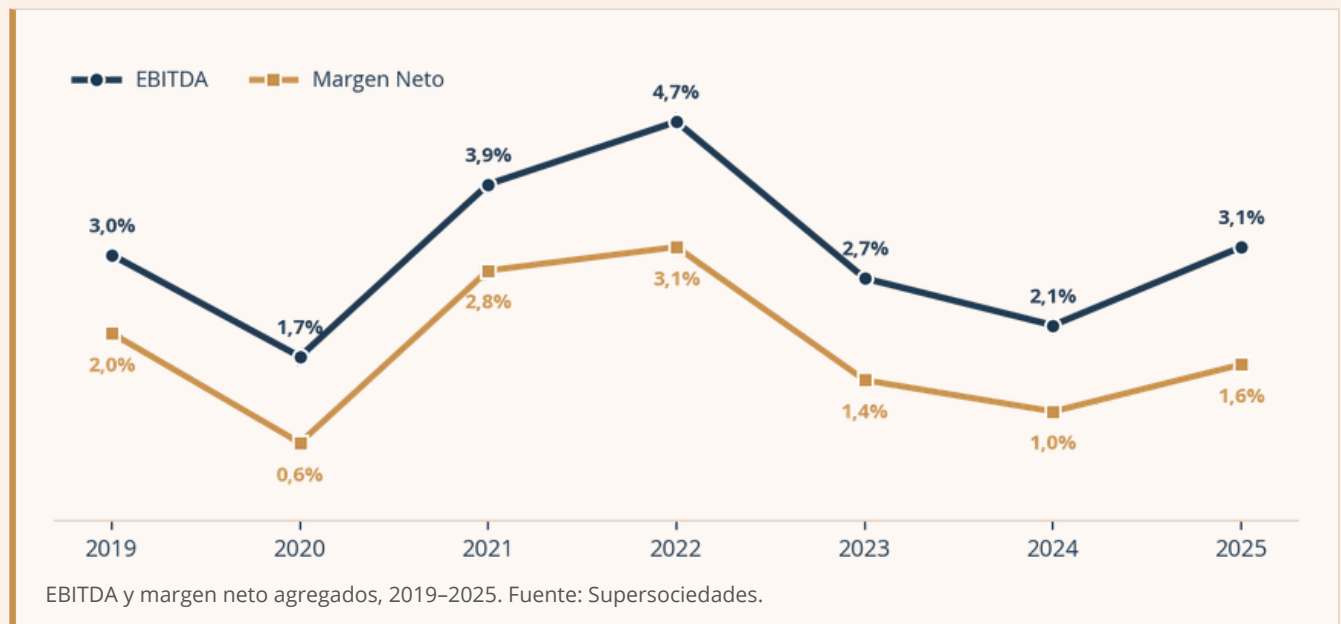


Ese ciclo es exactamente lo que el margen bruto del sector retrata. Detrás de este indicador están las preguntas incómodas: **¿la guerra de precios redujo los márgenes? ¿Los incrementos del dólar pudieron trasladarse al cliente o los absorbió el importador? ¿Las empresas protegieron el margen o lo sacrificaron por rotación?** La evidencia agregada de la muestra sugiere que **quienes construyen una oferta diferenciada** — un valor real y percibido, diseñado desde la perspectiva de su Pareto de clientes — **defienden su rentabilidad bruta incluso en los años de mayor presión cambiaria**. Quienes compiten únicamente por precio quedan a merced del siguiente contenedor más barato.

Mientras la estrategia sea comprar el contenedor más barato, tarde o temprano alguien estará dispuesto a vender un poco más barato que nosotros.

INSIGHT 3. CUANDO EL MARGEN DEJA DE SER UNA ILUSIÓN Y SE CONVIERTE EN SOSTENIBILIDAD

Quienes alguna vez construimos una lista de precios en excel, sabemos que subir dos puntos de margen puede sentirse como **levantar una llanta de camión con el mismo dedo con el que uno digita esos dos puntos**. Por eso, cuando las cifras de EBITDA y margen neto del sector muestran lo que muestran este año, deberíamos sentir un fresquito que nos lleve a dormir mejor o a tomar menos infusiones calmantes.



El EBITDA agregado pasó de niveles del 2,4% en los últimos dos años a **3,1% en 2025**. Sea cual sea la combinación de factores que llevó a este resultado — mejor gestión de costos, mayor disciplina comercial, eficiencias operativas o un entorno más favorable —, el incremento representa una señal positiva sobre la capacidad del sector para generar caja desde su operación. Y el margen neto, el indicador que más le importa a un accionista, pasó de 1,0% a **1,6%**. En términos absolutos puede parecer un cambio menor; en términos financieros es **un incremento cercano al 60% en un solo año**, una mejora que pocas industrias logran. **Eso, sin exagerar, merece una felicitación especial.**

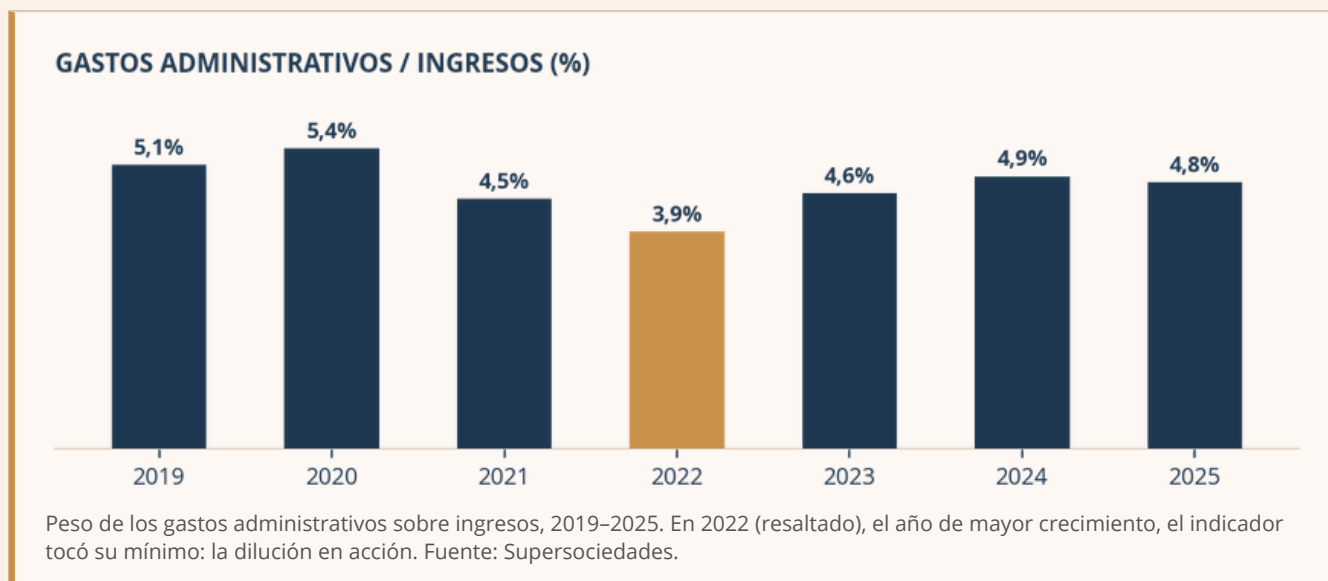
Aprendí de un gran líder una regla que aplico desde entonces: cuando tomes decisiones empresariales, pregúntate primero **qué beneficia a la empresa**. Y no le hablo solo a los dueños, jefes o gerentes; le hablo a todos los involucrados en cada proceso. La permanencia de una compañía depende tanto del saludo que damos a cada cliente que entra a la tienda, como de la inversión de miles de dólares en un nuevo proyecto — **ambas decisiones deberían tener la misma relevancia en términos de actitud.**

Creo profundamente en el papel de la empresa como motor de desarrollo. **Una empresa rentable puede invertir, innovar, generar empleo, hacer progresar familias enteras y crear valor para sus clientes.** Una empresa que apenas sobrevive difícilmente podrá hacer alguna de esas cosas. Y contra un negocio que hace sentir a sus clientes seguros y tranquilos de que son la mejor decisión, **¿quién puede competir?**

Una empresa no sobrevive porque vende mucho; sobrevive porque convierte esas ventas en UTILIDAD

INSIGHT 4. ESCALABILIDAD: EL LIDERAZGO DETRÁS DE LOS NÚMEROS

Durante años he escuchado que para crecer hay que contratar más gente. Más vendedores, más asistentes, más coordinadores, más jefes. Y durante mucho tiempo también lo creí. Hasta que empecé a mirar las cifras de gastos administrativos empresa por empresa—no el promedio del gráfico, sino los datos individuales — y lo primero que encontré fue **una dispersión enorme entre compañías del mismo tamaño**.



Traducido al español de los negocios, esto fue lo que arrojó el análisis estadístico de los siete años: **cada vez que los ingresos del sector crecieron 10%, la estructura administrativa solo aumentó cerca de 7%** (elasticidad de 0,67, con un ajuste muy sólido). En los años de expansión el efecto fue dramático: en 2021 los ingresos crecieron 30,7% y el gasto solo 10,7%; en 2022, 43,3% contra 23,7%. Resultado: la utilidad del sector se multiplicó por 2,6 entre 2019 y 2022 mientras los ingresos crecían 66%. Eso es apalancamiento operativo puro — el crecimiento no solo suma ventas, multiplica utilidad.

Pero hay una cara B que un análisis superficial pasaría por alto: **los costos son pegajosos hacia abajo**. En 2023 los ingresos cayeron 8% y el gasto administrativo subió 8,8%. La estructura que se construyó en la expansión no se desmontó en la contracción, y la utilidad cayó 59% ese año. Al cierre de 2025, casi toda la brecha de eficiencia ganada en 2022 se la comió el ciclo. La escalabilidad que muestran estas cifras es **cíclica, no estructural**: la palanca funciona espléndidamente cuando se crece y castiga con la misma fuerza cuando se decrece. Una estructura que escala hacia arriba pero no hacia abajo no es liviana: **es apalancada**.

¿Y el tamaño lo explica todo? Solo a medias — y la mitad que no es obvia es la más valiosa. Dentro de un mismo rango de facturación, el peso de los gastos administrativos **varía hasta 40 veces entre empresas**. El tamaño da el potencial de dilución; la gestión decide si se captura. Comparando empresas del mismo tamaño y el mismo año, las de estructura liviana obtienen un margen neto mediano de 2,4% contra 1,6% de las pesadas — **50% más rentabilidad**. Y la brecha es más brutal justo en las empresas pequeñas: 2,5% contra 0,5%. Cargar estructura antes de que la estrategia genere la demanda que la justifique es más destructivo cuanto más pequeña es la operación, porque consume el margen en la etapa donde cada peso de utilidad financia el crecimiento siguiente. Es la diferencia entre crecer porque **la estrategia está dando frutos y pide recursos...** y crecer por ilusión.

Siempre me ha fascinado observar al director de una orquesta. Es probablemente el único músico que no produce una sola nota; sin embargo, es quien termina definiendo cómo sonará toda la obra. No necesita ser el mejor violinista ni el mejor trompetista: su trabajo es lograr que todos toquen en el momento correcto. **Eso hace un verdadero CEO**. Por eso, cuando un líder se escuda en que su equipo no es el ideal, en que el mercado está difícil, en que el dólar está muy alto o muy bajo, en que la competencia hizo tal cosa o el proveedor no ayuda, le tengo una noticia: **el problema es él**. Su trabajo es precisamente conocer esas variables, **dejar de ponerle un problema a cada solución** y empezar a construir lo contrario.

Las empresas eficientes no crecieron porque eran grandes. Se hicieron grandes porque aprendieron a ser eficientes antes de crecer.

REFLEXIÓN FINAL

Cuatro gráficos, siete años, 105 empresas. Y al final, los cuatro Insights terminan hablando de lo mismo: **no de números, sino de decisiones**. El dólar termina hablando de la capacidad de adaptación de las empresas. El margen bruto, de cómo construimos valor para el cliente. El EBITDA y el margen neto, de la responsabilidad que tenemos con la sostenibilidad de la compañía. Y los gastos administrativos, de la calidad del liderazgo que dirige la orquesta.

No escribí estas páginas para que usted termine diciendo “interesante el EBITDA”. Las escribí para que se pregunte: **¿por qué mi empresa está por encima — o por debajo — de estos indicadores?** ¿Qué tan diferente sería mi estrategia si, en lugar de competir únicamente por precio, empezara a competir por productividad, rentabilidad y conocimiento del mercado? ¿Estoy haciendo crecer mi estructura antes de que mi estrategia la necesite?

Las cifras ya hablaron. Ahora la pregunta es si estamos dispuestos a escucharlas.

Nos vemos en la próxima edición.

Edison pv.

JUL 2026



CON EL APOYO DE:

