



Análisis estratégico del sector moda en Colombia

Trabajo de grado

María Camila Amón Méndez

Bogotá D.C

2025-2



Análisis estratégico del sector moda en Colombia

Trabajo de Grado

María Camila Amón Méndez (Marketing y Negocios Digitales)

Tutor: Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Bogotá D.C

2025-2

Agradecimientos

Agradezco a la Universidad del Rosario y a cada uno de los profesores que acompañaron este proceso formativo, por su entrega, orientación y compromiso académico. A mi tutor de proyecto, por su acompañamiento y compromiso en cada retroalimentación. Finalmente, gracias a mis compañeros, amigos y familiares quienes me apoyaron de diferentes formas lo que hizo posible culminar esta etapa con gratitud y aprendizaje.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi familia, quienes han sido mi motor que ha impulsado cada uno de mis pasos. A mis padres por su amor incondicional, por enseñarme el valor de la disciplina y por recordarme siempre que los sueños se construyen con esfuerzo y perseverancia. A mis abuelos de quienes recibí siempre un mensaje de apoyo y de aliento. A quienes confiaron en mí, gracias por ser mi mayor inspiración.

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el documento de título “Análisis estratégico del sector moda en Colombia”, en la opción de grado de PADE 3, y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

María Camila Amón Méndez

Declaración de exoneración de responsabilidad

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

María Camila Amón Méndez

Tabla de contenido

Índice de Figuras	10
Lista de Tablas	11
Glosario	12
Resumen	16
Palabras Clave	16
Abstract.....	17
Keywords.....	17
1. Introducción	18
2. Caracterización del sector.....	19
2.1 Historia del Sector.....	19
2.2 Importancia para el país o la región	21
2.3 Productos o servicios ofrecidos.....	22
2.4 Principales competidores	23
2.5 Mercado atendido y clientes	24
2.6 Cifras importantes.....	25
3. Entorno general.....	26
3.1 Análisis PESTEL	26
3.1.1 Factores políticos	26
3.1.2 Factores económicos	27
3.1.3 Factores sociales	28
3.1.4 Factores tecnológicos	30
3.1.5 Factores medio ambientales.....	30
3.1.6 Factores legales	31
3.2 Turbulencia del Entorno.....	32
3.2.1 Dinamismo/estancamiento	32
3.2.2 Incertidumbre	33
3.2.3 Complejidad.....	34
3.3.4 Análisis final	35
4. Entorno específico.....	36
4.1 Sector estratégico seleccionado	36
4.1.1 Esprit	36
4.1.2 Mango.....	37
4.1.3 Cheignon	38

4.1.4 H&M	39
4.1.5 Diesel.....	41
4.1.6 Bershka	42
4.1.7 Zara	43
4.1.8 Stradivarius.....	44
5. Análisis de hacinamiento – strategic crowding	46
5.1 Indicador cuantitativo de comparación.....	46
5.2 Cálculos estadísticos	47
5.4 Zonas de desempeño	52
5.2 Análisis unificado	53
6. Análisis de convergencia	54
6.1.3 Tendencia	56
6.1.4 Experiencia del Cliente	56
6.1.5 Competitividad de costos	57
6.1.6 Posicionamiento	57
6.2 Matriz de ponderación de los factores.....	57
6.3 Variables para cada factor	60
7. Panorama competitivo	69
7.1 Dimensiones del panorama	70
7.1.1 Variedades.....	70
7.1.2 Necesidades.....	71
7.1.3 Canales de distribución	72
7.2 Formato de encuesta.....	72
7.3 Datos consolidados de las encuestas	76
7.4 Reportes del uso del CUBE MARKET	80
8. Estudio de Competidores.....	82
8.1 Supuestos	82
8.2 Índices de Erosión.....	83
8.3 Crecimiento potencial sostenible.....	85
9. Fuerzas de mercado	92
9.1 Competidores	92
9.2 Compradores.....	95
9.3 Proveedores	97
9.4 Nuevos ingresantes	100
9.5 Sustitutos.....	104

Conclusiones.....	107
Referencias	108
Anexos	115

Índice de Figuras

Figura 1 Evolución Indicador EBITDA.....	48
Figura 2 Evolución Cálculos estadísticos	49
Figura 3 Gráfico Radial 2020	49
Figura 4 Gráfico Radial 2021	50
Figura 5 Gráfico Radial 2022	50
Figura 6 Gráfico Radial 2023	51
Figura 7 Gráfico Radial 2024.....	51
Figura 8 Encabezado Encuesta.....	73
Figura 9 Política de Datos Encuesta.....	73
Figura 10 Selección de Empresas	74
Figura 11 Motivos de Compra	75
Figura 12 Canales de la Encuesta	76
Figura 13 Porcentaje de resultados por empresa	77
Figura 14 Resultados Encuesta	80
Figura 15 Resultados Canales Encuesta	80
Figura 16 Nivel de Rivalidad de Competidores	94
Figura 17 Poder de Negociación compradores	97
Figura 18 Riesgo de Ingreso	100
Figura 19 Poder de negociación de proveedores	104
Figura 20 Bienes Sustitutos	106
Figura 21 Grado de Atractividad	106

Lista de Tablas

Tabla 1 Comparativa de las empresas	45
Tabla 2 Zonas de desempeño	52
Tabla 3 Matriz de Ponderación	57
Tabla 4 Calidad Percibida	62
Tabla 5 Sostenibilidad	63
Tabla 6 Tendencia	64
Tabla 7 Experiencia del Cliente.....	65
Tabla 8 Competitividad de Costos	66
Tabla 9 Posicionamiento	67
Tabla 10 Convergencia	68
Tabla 11 Índices de Erosión.....	83
Tabla 12 CPS H&M	86
Tabla 13 CPS Diesel.....	86
Tabla 14 CPS Mango.....	87
Tabla 15 CPS Esprit	88
Tabla 16 CPS Chevignon	88
Tabla 17 CPS Zara	89
Tabla 18 CPS Stradivarius.....	90
Tabla 19 CPS Bershka	91
Tabla 20 Rivalidad de Competidores	94
Tabla 21 Poder de Negociación Compradores	96
Tabla 22 Riesgo de Ingreso	99
Tabla 23 Poder de Negociación Proveedores.....	103
Tabla 24 Bienes Sustitutos	105

Glosario

Análisis de Convergencia: Proceso mediante el cual se comparan variables estratégicas entre diferentes maras para identificar similitudes, tendencias de mercado y oportunidades competitivas. Restrepo Puerta, L. F., & Rivera Rodríguez, H. A. (2008).

Análisis PESTEL: Herramienta estratégica que examina factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que influyen en la industria. (Ortega, 2024)

Barreras de Entrada: Características del sector que dada la contundencia puede llegar a desestimular el ingreso de nuevas empresas al sector. Si bien cuando las barreras son altas el riesgo es bajo y cuando las barreras son bajas el riesgo de ingreso es alto. Restrepo Puerta, L. F., & Rivera Rodríguez, H. A. (2008).

Calidad Percibida: Evaluación subjetiva que realizan los consumidores sobre la excelencia de un producto en comparación a las alternativas que hay en el mercado. Ortega, C. (2024)

Competitividad de Costos: Capacidad de una empresa para ofrecer productos a precios menores o similares a la competencia sin afectar su rentabilidad.

Comportamiento del Consumidor: Conjunto de decisiones, motivaciones e influencias que determinan el proceso de compra de un usuario. Universidad Europea en Colombia. (2025)

Crecimiento Potencial Sostenible (CPS): Es la capacidad de una organización para sostener o no el crecimiento de la demanda sectorial o abordar o no otros sectores. Restrepo Puerta, L. F., & Rivera Rodríguez, H. A. (2008).

Cuartil: Medida de posición relativa que divide una serie en cuatro partes iguales porcentualmente iguales. Restrepo Puerta, L. F., & Rivera Rodríguez, H. A. (2008). Análisis

estructural de sectores estratégicos: Segunda edición corregida y mejorada. Editorial Universidad del Rosario.

Desempeño Superior: Capacidad de una empresa de presentar resultados financieros por encima del tercer cuartil de forma permanente. Restrepo Puerta, L. F., & Rivera Rodríguez, H. A. (2008). Análisis estructural de sectores estratégicos: Segunda edición corregida y mejorada. Editorial Universidad del Rosario.

Ebitda: Indicador financiero que mide la rentabilidad operativa antes de restar impuestos, intereses y depreciación. (Alfonsea, 2024)

Economía Circular: Modelo productivo que busca reducir residuos por medio del reciclaje, reutilización y extensión del ciclo de vida los productos. Economía circular: definición, importancia y beneficios | Temas | Parlamento Europeo. (2023)

E-commerce: Canal de comercio digital que permite realizar compras en línea sin necesidad de interacción física entre el consumidor y vendedor. Iep. (2024)

Estudio de Competidores: Prueba del análisis estructural que permite observar que rivales hacen parte del sector estratégico desde dos perspectivas, para ello se realiza un análisis de supuestos y capacidades y un análisis de crecimiento potencial sostenible y un cálculo de los índices de erosión estratégica y de productividad. Restrepo Puerta, L. F., & Rivera Rodríguez, H. A. (2008). Análisis estructural de sectores estratégicos: Segunda edición corregida y mejorada. Editorial Universidad del Rosario.

Experiencia del Cliente: Percepción total que tiene el usuario respecto a su relación con la marca, tanto en canales digitales como físicos. Muguiru, A (2024)

Fast Fashion: Modelo de negocio basado en producir ropa rápidamente, con precios accesibles y colecciones de rápida renovación. Macdonald, A & Nicioli T (2023)

Fidelización: Conjunto de estrategias desarrolladas para conservar clientes mediante valor, beneficios, recompensas o experiencias positivas. Muguira, A. (2023).

Gráfico Radial: Grafico con aspecto de tela de araña o también llamado diamante permite incrementar el número de ejes de los gráficos tradicionales. Restrepo Puerta, L. F., & Rivera Rodríguez, H. A. (2008).

Hacinamiento Estratégico: Prueba en la cual múltiples empresas compiten dentro del mismo espacio de mercado, generando saturación en diferentes variables. Restrepo Puerta, L. F., & Rivera Rodríguez, H. A. (2008).

Manchas Blancas: Son los espacios en el mercado que no han sido atendidos en el sector o están siendo atendidos de manera deficiente por una o varias empresas, al ser identificada la mancha blanca permite que le empresa tome decisiones sobre una posible entrada a esta parte del mercado. Restrepo Puerta, L. F., & Rivera Rodríguez, H. A. (2008).

Mercado Objetivo: Segmento específico de la población a la que la marca dirige su producto, definido por variables. Staff, C. (2023)

Percepción de Marca: Imagen que el consumidor construye sobre una empresa con base a su experiencia y comunicación. Brandemia. (2024)

Posicionamiento de marca: Lugar que ocupa una marca en la mente del consumidor frente a sus competidores. Qualtrics. (2022).

Rentabilidad Operativa: Capacidad de una empresa para generar ganancias a partir de sus operaciones, medida con indicadores como el EBITDA. Restrepo Puerta, L. F., & Rivera Rodríguez, H. A. (2008). Análisis estructural de sectores estratégicos: Segunda edición corregida y mejorada. Editorial Universidad del Rosario.

Stakeholders: Actores relevantes en el entorno de una organización como empleos, proveedores, clientes etc. Banco Santander (2024) Banco Santander Impulsa Empresas. <https://www.impulsa-empresa.es/diccionario/stakeholder/>

Resumen

El presente estudio analiza de manera integral el comportamiento del sector de la moda en Colombia, enfocándose en las principales empresas de ropa en el Colombia, dichas empresas son: H&M, Diesel, Mango, Esprit, Zara, Bershka, Stradivarius y Chevignon. A través de herramientas estratégicas como el PESTEL, la prueba de hacinamiento tanto cuantitativo como cualitativo, panorama competitivo, estudio de competidores y las fuerzas de mercado. Con dichas pruebas se logró determinar el nivel de concentración que se presenta actualmente en el mercado y a su vez se puo identificar oportunidades de innovación dentro del sector. Si bien con el paso del año se ha ido recuperando el sector se estima que logre un 8% de crecimiento durante este año. Con base a los diferentes resultados de las pruebas se logró concluir que actualmente las marcas han perdido diferenciación ya que muchas imitan las estrategias de las otros, mientras que el panorama reflejo una alta saturación en el mercado de los jeans y camisetas basándose en los realizados a la encuesta.

Palabras Clave

Moda en Colombia, análisis estratégico, hacinamiento cuantitativo, convergencia, panorama competitivo, estudio de competidores, sostenibilidad, fast fashion, rentabilidad, diferenciación.

Abstract

This study provides a comprehensive analysis of the performance of the fashion sector in Colombia, focusing on the main clothing companies in Colombia, namely: H&M, Diesel, Mango, Esprit, Zara, Bershka, Stradivarius, and Chevignon. Strategic tools such as PESTEL, quantitative and qualitative crowding tests, competitive landscape analysis, competitor studies, and market forces were used. These tests made it possible to determine the current level of concentration in the market and identify opportunities for innovation within the sector. Although the sector has been recovering over the course of the year, it is estimated that it will achieve 8% growth this year. Based on the different test results, it was concluded that brands have currently lost their differentiation, as many imitate each other's strategies, while the landscape reflects high saturation in the jeans and T-shirt market, based on the survey results.

Keywords

Fashion in Colombia, strategic analysis, quantitative crowding, convergence, competitive landscape, competitor study, sustainability, fast fashion, profitability, differentiation.

1. Introducción

El presente trabajo desarrolla un análisis exhaustivo y estratégico del sector de la moda en Colombia, con énfasis en el desempeño de las principales empresas que lo conforman. A lo largo de los años, esta industria se ha consolidado como un actor clave en la economía nacional, aportando aproximadamente el 9,4% al PIB del país y generando cerca de 600.000 empleos directos, concentrados en ciudades como Medellín y Bogotá. Actualmente, el mercado de la moda en Colombia mueve alrededor de 24 billones de pesos anuales, lo que equivale a casi el 10% del PIB industrial.

Si bien el sector enfrentó una desaceleración en las ventas durante los años 2023 y 2024, se evidencia una recuperación progresiva. Las proyecciones indican que hacia finales de 2025 alcanzará un crecimiento cercano al 8%.

En cuanto al proceso de investigación, se abordaron dos niveles de análisis: general y específico. En el análisis general, se aplicó la herramienta PESTEL para evaluar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que influyen en las empresas objeto de estudio (H&M, Diesel, Mango, Esprit, Zara, Bershka, Stradivarius y Chevignon). Entre los principales hallazgos destaca la incidencia de los tratados de libre comercio, en particular con Estados Unidos. La implementación de un impuesto del 40% sobre la ropa importada, orientado a proteger la producción nacional, impactó directamente las ventas de estas compañías. Asimismo, se identificó el peso del modelo fast fashion, responsable de aproximadamente el 10% de la huella de carbono global debido a sus procesos productivos.

En el análisis específico, se examinó de manera detallada cada empresa. Aunque varias de ellas operan bajo grandes grupos empresariales como el caso de Inditex, en el contexto colombiano se evaluaron de forma individual. A nivel financiero, se estudiaron indicadores como ROE y EBITDA, en el análisis de hacinamiento cuantitativo, con datos comprendidos entre 2018 y 2024, lo que permitió identificar patrones de comportamiento en su rentabilidad y eficiencia operativa.

Finalmente, para el análisis de convergencia se definieron y ponderaron seis factores clave, resultado de una investigación exhaustiva del mercado: calidad percibida, sostenibilidad, tendencia, experiencia del cliente, competitividad de costos y posicionamiento. Estos constituyen los pilares fundamentales para comprender el panorama competitivo de las marcas en el sector moda en Colombia.

2. Caracterización del sector

2.1 Historia del Sector

La historia de la moda se remonta al siglo XIV, momento en el que surge el concepto como tal. Sin embargo, en Colombia este empezó a consolidarse solo hasta el siglo XIX. La primera gran empresa textil del país fue Coltejer, fundada en 1907 por Alejandro Echavarría. Antes de su creación, la producción textil colombiana se caracterizaba por el uso de insumos de mediana calidad y por reproducir modelos europeos. Con el tiempo, surgieron otras compañías

que se convirtieron en grandes referentes de la industria, como Fabricato (1922), Everfit (1940) y Lafayette (1942), entre otras (Procolombia, s. f.).

El crecimiento de estas empresas fortaleció la producción nacional y, en los años cincuenta, una política textil cerró las importaciones, lo que impulsó aún más el consumo de productos hechos en Colombia. En este contexto apareció Toby Setton, considerado el primer diseñador colombiano. En la década de 1950, Setton revolucionó la moda en el país al crear propuestas originales, alejadas de las simples réplicas de tendencias europeas y norteamericanas. Aunque no contaba con estudios formales en diseño, su experiencia laboral en una tienda departamental en Nueva York le permitió acercarse al sector. Su sello distintivo fue viajar para conocer de primera mano lo que estaba en tendencia y reinterpretarlo bajo su propio estilo. Con el tiempo, abrió almacenes en diferentes regiones del país y, además de dedicarse al diseño, fundó su propia fábrica de telas en un momento en que importarlas era sumamente difícil (Ballesteros, 2023).

Posteriormente, otros diseñadores colombianos lograron reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional. Un ejemplo destacado es la barranquillera Silvia Tcherassi, quien ha llevado el sabor y la esencia del Caribe a pasarelas de talla mundial, como la Semana de la Moda en París y Milán. De igual manera, se resalta el trabajo de Nancy González, pionera en marroquinería de lujo, cuyos bolsos forman parte de la colección permanente del Museo Metropolitano de Arte de Nueva York, donde se exhiben como uno de los 65 artículos más sobresalientes de la moda desde el siglo XVIII hasta la actualidad (Procolombia, s. f.-b).

2.2 Importancia para el país o la región

En la actualidad, la industria de la moda colombiana cuenta con una oferta diversificada y de alta calidad, lo que le ha permitido alcanzar reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional. Este sector se destaca por su capacidad de diseño y por la calidad de sus productos, factores que le permitieron sostenerse incluso durante la pandemia. Según el Instituto de Exportación de la Moda (Inexmoda), entre 2021 y 2022 el crecimiento del sector fue del 6,5 %, lo que representó un incremento en ventas equivalente a 27,7 billones de pesos colombianos anuales, con exportaciones cercanas a 962,6 millones de dólares hacia países como Estados Unidos, Ecuador, Brasil, Chile y Panamá, entre otros (Inexmoda, 2022). Para 2023, la facturación local ascendió a 32 billones de pesos y se proyectaba que para 2024 rondara los 35 billones de pesos (8.750 millones de dólares) Litman, T. G. (2024).

Este sector constituye aproximadamente el 9,4 % del PIB nacional, con más de 6.500 empresas que generan alrededor de 600.000 empleos directos, principalmente en Bogotá y Medellín (Litman, 2024). Asimismo, la transformación digital ha desempeñado un papel fundamental en su crecimiento, pues cerca del 3 % de la facturación nacional proviene de canales digitales y redes sociales.

Por otro lado, Inexmoda (2025) reporta que en diciembre de 2024 el mercado alcanzó un tamaño de 3,70 billones de pesos, lo que significó un incremento nominal de 5,74 % en comparación con diciembre de 2023. Sin embargo, al ajustar la inflación, el crecimiento real fue de 3,15 %. Durante todo el año 2024, los ingresos del sector sumaron 33,3 billones de pesos, con un crecimiento del 3,7 %, aunque las exportaciones disminuyeron en un 7,3 %. A pesar de esta caída, el inicio de 2025 mostró señales positivas: en enero, el gasto de los hogares en moda

alcanzó 2,73 billones de pesos, lo que representó un crecimiento nominal del 7,8 % y real del 2,56 % en comparación con el mismo mes del año anterior. Este comportamiento confirma la relevancia del sector, que mueve aproximadamente 34 billones de pesos anuales y representa alrededor del 10 % del PIB industrial (Observatorio de Inexmoda, 2025).

2.3 Productos o servicios ofrecidos

Al analizar estas empresas, es fundamental reconocer que, aunque la mayoría pertenecen al mismo sector textil, cada una ha desarrollado un portafolio de productos diferenciado que le permite conectar con diversos públicos y consolidar su posicionamiento en el mercado. Cada marca cuenta con un estilo propio y con estrategias específicas para responder a las necesidades de sus consumidores.

En el caso de H&M, Zara, Bershka y Stradivarius, su modelo de negocio está basado en el fast fashion, respondiendo con rapidez a las tendencias globales. Cabe resaltar que tres de ellas Zara, Bershka y Stradivarius pertenecen al Grupo Inditex. Dentro de este grupo, Zara se distingue por contar con un portafolio más amplio, que incluye no solo moda para mujer, hombre y niños, sino también productos para el hogar a través de Zara Home, donde ofrece artículos de cocina, decoración para el baño, muebles, fragancias y textiles. Por su parte, H&M también ofrece moda para toda la familia, productos de belleza y decoración para el hogar mediante H&M Home; sin embargo, se diferencia por incluir en su oferta tallas extendidas hasta 4XL, un segmento poco cubierto en el mercado de moda rápida.

En cuanto a Mango, la compañía se enfoca en ropa para mujer, hombre, niños e incluso bebés, complementando su portafolio con la línea Mango Home, dedicada a productos de decoración y textiles. Diesel, por otro lado, es reconocida a nivel mundial por su fuerte orientación hacia la moda denim, destacándose en jeans, chaquetas y ropa casual premium, además de accesorios, perfumes y relojes.

En el caso de Chevignon, aunque ofrece colecciones tanto para hombre como para mujer, su mayor fortaleza está en la moda masculina, con un portafolio que incluye chaquetas de cuero, jeans, ropa casual, calzado y accesorios. Finalmente, Esprit mantiene un enfoque en moda casual y cómoda para toda la familia, con líneas femenina, masculina e infantil, a lo que se suma una oferta en ropa deportiva y activewear.

2.4 Principales competidores

Al analizar la dinámica competitiva del sector de la moda, es fundamental reconocer que varias de las marcas estudiadas H&M, Diesel, Bershka, Stradivarius, Zara, Mango, Chevignon y Esprit no actúan de manera independiente, sino que pertenecen a casas matrices como el Grupo Inditex o el Grupo CGO, entre otros. No obstante, para este estudio se decidió evaluar cada marca de forma individual con el fin de obtener un análisis más preciso de su desempeño. En contraste con estas firmas internacionales, el mercado colombiano presenta competidores de gran relevancia como el Grupo Pat Primo (Pat Primo, Seven Seven), que en 2023 lideró el mercado con ingresos de 2,18 billones de pesos, lo que representó un crecimiento del 3,4 %. Asimismo, destaca Leonisa, que si bien se ha consolidado en el segmento de ropa interior, ha diversificado su portafolio hacia líneas deportivas y casuales para hombres, mujeres y niños. Otro jugador

relevante es el Grupo Crystal (Gef, Punto Blanco), que según un informe de La República alcanzó en 2023 ingresos por más de 989.000 millones de pesos, mientras que su competidor más cercano fue KOAJ, con 940.000 millones. De acuerdo con un estudio de Mall & Retail, entre las empresas mencionadas, el Grupo Inditex ocupó la tercera posición en ingresos operacionales, con un total de 1,30 billones, situándose detrás de marcas de gran trayectoria en el mercado nacional como KOAJ, Studio F, Arturo Calle y Lily Pink. Argote, C. A. (2024).

2.5 Mercado atendido y clientes

El nicho de mercado al que las marcas trabajadas como (H&M, Diesel, Stradivarius, Bershka, Zara, Mango, Esprit y Chevignon) se enfocan en a personas entre los 13 años y 45 años aproximadamente ya que suelen ser personas que buscan estar a la moda y en tendencia gracias a que constantemente están involucrados con las redes sociales. Según Infobae, en Colombia las decisiones de compra, especialmente las que tienen que ver con moda, están siendo moldeadas por la influencia de las redes sociales y no es porque las marcas estén creando contenido para ellos, sino que son creadores de contenido González, D. M. (2025). En cuanto a marcas como Diesel busca un público que de jóvenes que busquen ropa de alta calidad y con un estilo de “streetwear” y denim. En cuanto a Mango esta percibida como una marca de media a alta gama con precios que sus consumidores están dispuestos a pagar por sus prendas, con un estilo un poco más elegante que las otras marcas. Cenjor, J. (2021).

2.6 Cifras importantes

Como se mencionó anteriormente, a pesar de las fluctuaciones en las ventas, el sector de la moda en Colombia mantiene un balance positivo en términos de ingresos y rentabilidad. De acuerdo con una entrevista realizada por *El Colombiano* a Juan Fernando Loaiza, investigador del Observatorio de Moda de Inexmoda, la importancia de esta industria radica en que “es un sector presente en el día a día de todos, pero su dinámica ha cambiado con los años y las crisis recientes” (Alguero, 2025).

Desde la pandemia por COVID-19, factores como la relocalización de las cadenas de suministro y el cambio en las prioridades de consumo han impactado la dinámica del mercado. Ahora, los consumidores tienden a cuestionarse la necesidad de realizar compras en categorías como la moda, dando mayor relevancia a rubros como el bienestar, la salud y la alimentación. No obstante, este fenómeno derivó en lo que se denominó *compras de venganza*, caracterizado por un incremento en las adquisiciones durante 2021 y 2022, seguido de una desaceleración en 2023 y 2024 debido a la inflación y al aumento en distintos costos (Alguero, 2025).

En el contexto internacional, China continúa siendo un actor clave al concentrar cerca del 30 % de las exportaciones globales de moda; sin embargo, en los últimos años experimentó una caída del 8 %, mientras que mercados como Italia, Alemania y Francia registraron un crecimiento. En el caso colombiano, el crecimiento fue del 4 %, compuesto por un 3 % en aumento de precios y apenas un 1 % en unidades vendidas (Alguero, 2025).

Por otra parte, la expansión de las plataformas de fast fashion como Temu, Shein y Alibaba ha modificado significativamente la competencia. Según Loaiza, aunque el consumidor colombiano suele responder positivamente a descuentos y promociones, también empieza a

valorar con mayor fuerza la sostenibilidad en sus decisiones de compra (Alguero, 2025). Cabe resaltar que el comercio electrónico representa únicamente el 5 % del mercado de la moda en Colombia, lo que refleja una importante oportunidad de crecimiento en comparación con otros países (Alguero, 2025).

3. Entorno general

3.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL del sector de la moda muestra como los diferentes factores tanto político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal tienen influencia en cada una de las empresas de este estudio. Para el aspecto político es clave recalcar que existen ciertas políticas comerciales y tratados de libre comercio los cuales tienen influencia al momento de establecer los precios ya que estos pueden llegar a influir en costos de importación en las materias primas. Sin embargo, cabe recalcar que actualmente varios gobiernos ofrecen incentivos para que los diferentes sectores puedan trabajar.

3.1.1 Factores políticos

En el ámbito político, Colombia cuenta actualmente con diversos tratados de libre comercio (TLC) que facilitan la competitividad del sector moda. Un ejemplo destacado es el

acuerdo con Estados Unidos, el cual permite a exportadores y empresarios de ambos países vender productos sin pagar los impuestos de entrada previamente exigidos. Además, otorga beneficios para la compra de maquinaria no producida en el país y materias primas libres de arancel, lo que incrementa la competitividad de la industria textil y de confecciones (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, s.f).

Por otra parte, en 2022 el gobierno colombiano propuso, mediante decreto, establecer un impuesto del 40 % a la ropa importada, medida que ya había sido considerada en 2021 y que tuvo una vigencia de dos años. Esta política fue respaldada por la Cámara Colombiana de la Confección y Afines, con el propósito de fortalecer la producción local y fomentar la creación de aproximadamente 250.000 empleos en su primer año de implementación (M, 2022).

Adicionalmente, el gobierno ha promovido la internacionalización del sector a través de programas y ferias en alianza con ProColombia, que ha liderado actividades para conectar a empresas nacionales con mercados internacionales. Un ejemplo de ello fue la colaboración con Chalhoub Group de Emiratos Árabes Unidos en 2025, cuyo objetivo fue identificar marcas emergentes colombianas con potencial de expansión hacia Estados Unidos y Medio Oriente (ProColombia, 2025).

3.1.2 Factores económicos

En el ámbito económico, el consumo de moda en Colombia ha mostrado variaciones significativas en los últimos años. De acuerdo con el Observatorio de Moda, en 2024 los hogares

colombianos gastaron alrededor de 2,73 billones de pesos en moda, lo que representó el 3,1 % del gasto nacional y un incremento del 7,9 % frente al año anterior. En cuanto a la distribución por categorías, el vestuario concentró el 50,7 % del gasto, mientras que el calzado aportó un 7,7 %. Es importante destacar que, según este mismo estudio, durante 2023 los hombres fueron los principales consumidores de ropa, con un gasto superior a 6,0 billones de pesos, y de calzado, con aproximadamente 1,50 billones de pesos (Inexmoda, 2024).

En términos de dinámica anual, para agosto de 2024 el gasto en moda presentó un aumento del 8,89 % en valores nominales, aunque, ajustado por inflación, reflejó una disminución del 1,12 % en términos reales.

Por otro lado, el comercio exterior evidenció un retroceso. Entre enero y noviembre de 2024, las exportaciones del sector moda alcanzaron 743 millones de dólares, lo que representó una caída del 7,3 % en comparación con el mismo periodo de 2023, cuando la cifra ascendió a 801 millones de dólares, según datos de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). Al respecto, la coordinadora de Comercio Exterior de Artextil señaló que el incremento en los aranceles de materias primas ha elevado los costos de venta, reduciendo la competitividad del sector y afectando directamente sus niveles de exportación (T, 2025).

3.1.3 Factores sociales

Actualmente muchas de las decisiones por parte de los consumidores son basadas en tendencias o conciencia que se genera en redes sociales, es por esto que en muchos casos la sostenibilidad es un valor importante al momento de tomar decisiones sobre si adquirir o no

un producto, de igual manera pasa con los productos que suelen recomendar los “influencers”, actualmente estas personas han transformado la manera en la que la sociedad solía consumir, puesto que anteriormente los consumidores solían asistir hasta el punto físico para poder adquirir el producto, ahora basta con solamente tener un celular o computador para obtener lo que queremos o lo que simplemente el influencer o marca este ofreciendo. Según infobae, quienes llevan el mando sobre la influencia son los creadores de contenido. De acuerdo con un estudio reciente por Future Consumer Index en 2025 el 61% de los colombianos consideran confiables las recomendaciones de los influencers, lo cual supera el promedio global 43% de personas a nivel mundial que compran por lo que han visto en redes sociales. González, D. M. (2025, 3 julio). Un claro ejemplo sobre la influencia de los creadores de contenido es la empresa “GoTrendier” la cual es una plataforma especializada en la compra de ropa de segunda mano para así poder venderla a su vez en dicha plataforma y darle una segunda oportunidad a aquellas prendas que por diferentes motivos ya no están siendo utilizadas, si bien es sabido la cultura colombiana muchos de sus habitantes no veían con buenos ojos el utilizar ropa de segunda mano debido a que en muchos casos había sido estigmatizado a la “pobreza” gracias los creadores de contenido y a las tendencias de sostenibilidad cada vez es más aceptado por la sociedad. Lorduy, J. (2024, 16 febrero).

3.1.4 Factores tecnológicos

Como se mencionaba anteriormente, la tendencia hacia procesos y productos sostenibles está cada vez más en auge. Por esta razón, diversas empresas —no únicamente del sector textil— han comenzado a innovar en sus procesos para hacerlos más amigables con el medio ambiente. Cabe resaltar que estas acciones también se ven incentivadas por los beneficios que ofrecen los gobiernos a las compañías que adoptan prácticas orientadas a reducir la huella de carbono.

Asimismo, la implementación de blockchain en las cadenas de suministro ha contribuido al sector textil, ya que, a través de análisis y procedimientos más eficientes, se logra reducir y optimizar ciertos procesos, modificando aquellos que anteriormente generaban mayor contaminación. Por otro lado, la tecnología también permite crear contenidos, segmentar mercados e incluso desarrollar programas de CRM, lo que facilita la comprensión del comportamiento de los consumidores y, en consecuencia, fomenta la fidelización hacia la marca.

3.1.5 Factores medio ambientales

El impacto ambiental generado por el sector de la moda ha dejado un precedente a nivel global. Según datos de Uniform Market, el fast fashion es responsable de aproximadamente el 10 % de la huella de carbono anual, cifra que incluso supera las emisiones conjuntas de todos los vuelos internacionales y del transporte marítimo. Además, este modelo de producción consume enormes cantidades de recursos en comparación con la moda tradicional, debido a la necesidad de renovar constantemente las colecciones para responder a las tendencias. En términos de agua,

se estima que la moda rápida utiliza cerca de 141.000 millones de metros cúbicos anuales, y contribuye en un 35 % a la contaminación de los océanos por micro plásticos (Cardona, 2025).

Frente a este panorama, las marcas estudiadas han comenzado a implementar estrategias de sostenibilidad a través de colecciones basadas en materiales reciclados. H&M, por ejemplo, informó que el 89 % de los materiales utilizados en 2025 tuvieron un origen sostenible, lo que permitió una reducción del 24 % en sus emisiones de gases de efecto invernadero (H&M Group, 2025). Por su parte, el Grupo Inditex (Bershka, Zara y Stradivarius) introdujo la etiqueta “JOIN LIFE” para identificar prendas fabricadas, al menos parcialmente, con materiales reciclados. Aunque esta iniciativa culminó en 2023, la información relacionada pasó a difundirse en sus plataformas digitales. El grupo también proyecta que para 2040 toda su producción se realice con materiales 100 % reciclados (Modaes, 2021; Martínez, 2023).

Asimismo, Diesel ha reforzado su compromiso con la sostenibilidad mediante su estrategia “Diesel For Responsible Living”, que busca aportar al bienestar de futuras generaciones. Un ejemplo es el diseño “Diesel Rehab Denim”, desarrollado en colaboración con Tejidos Royo, el cual se elaboró con algodón 100 % reciclado y elastano spandex reciclado, mostrando un enfoque hacia procesos más responsables y circulares.

3.1.6 Factores legales

En cuanto a los factores legales, actualmente en el sector textil existen numerosas regulaciones que buscan garantizar beneficios para todos los actores de la cadena de suministro, desde la contratación de materias primas hasta la llegada del producto al consumidor final. En el

caso de Colombia, se han establecido normativas que protegen tanto a las marcas como a los consumidores.

Para las marcas, existe la posibilidad de proteger bocetos, diseños y obras bajo la modalidad de propiedad intelectual, gestionada por la Superintendencia de Industria y Comercio. De igual manera, en Colombia ha tomado relevancia el término *fashion law*, el cual se encarga de proteger no solo las prendas diseñadas, sino también la imagen de modelos, artistas y empresas. En este último aspecto, se contempla la opción de que empresarios y diseñadores firmen contratos mediante los cuales se desarrollen colecciones exclusivas. De esta manera, el empresario no solo puede comercializar dichas prendas, sino también producirlas a gran escala a través de procesos de maquila (Legales, 2022).

3.2 Turbulencia del Entorno

3.2.1 Dinamismo/estancamiento

En la actualidad, el sector de la moda en Colombia evidencia un proceso de recuperación tras las caídas registradas en periodos anteriores, las cuales estuvieron asociadas tanto a dificultades en materia de exportaciones como a los desafíos derivados de la responsabilidad social empresarial. De acuerdo con *Infobae*, durante 2022 y 2023 las exportaciones del sector disminuyeron aproximadamente un 10%; sin embargo, en 2024 y en lo corrido de 2025 se observa una recuperación progresiva, con una proyección de crecimiento del 8% hacia finales del presente año (González, 2025).

Asimismo, el Observatorio de Inexmoda reportó que en 2024 la facturación del sector ascendió a 33,3 billones de pesos, lo cual representó un incremento del 3,72% en comparación con el año anterior. Dicho informe también indicó que el gasto de los consumidores se concentró en vestuario (49,9%) y, en menor medida, en calzado (11%). En este sentido, Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Cartagena se posicionaron como las ciudades con mayor participación en el consumo de productos de moda (Bermeo, 2025).

Por otra parte, resulta pertinente señalar que, a pesar de los aranceles impuestos por Estados Unidos, este mercado continúa representando alrededor del 34% de las exportaciones del sector. No obstante, la industria ha diversificado sus destinos comerciales hacia países como Ecuador, México y Perú, alcanzando en conjunto más de 232 millones de dólares en ventas (Bermeo, 2025).

3.2.2 Incertidumbre

Para el sector de la moda, a pesar de las cifras presentadas en 2024, el alza de los costos en los diferentes procesos de producción y en las etapas de cada producto puede generar incertidumbre. El incremento en los costos productivos representa un riesgo para la industria, ya que podría provocar una disminución en el gasto de los consumidores.

Asimismo, las empresas se ven en la necesidad de innovar constantemente en sus procesos de producción y de adoptar medidas que les permitan responder a las necesidades del mercado. No obstante, existe la posibilidad de que dichas innovaciones no sean bien acogidas por los usuarios, lo que representa un desafío adicional para el sector. Litman, T. G. (2025). Si

bien existe un posible factor de incertidumbre podría ser los aranceles impuestos por otros gobiernos, pero a hoy hemos venido trabajando con los mismos impuestos.

3.2.3 Complejidad

Actualmente, en el sector de la moda existen diversos factores que permiten que cada paso o actividad se lleve a cabo entre los stakeholders identificados. Entre ellos se encuentran: inversionistas, colaboradores, proveedores de materia prima, distribuidores, consumidores, entes regulatorios, competencia, influencers, redes sociales y plataformas de e-commerce.

En el caso de los inversionistas, un ejemplo representativo es Colombiamoda, realizada en la ciudad de Medellín. Este evento reunió a más de 650 marcas expositoras de diferentes regiones del país y de Latinoamérica, además de recibir a más de 60.000 compradores de diversas partes del mundo, lo que generó transacciones superiores a los 17 millones de dólares (Inexmoda, s. f.).

En cuanto al e-commerce, cabe resaltar que, en los últimos años, y de manera más marcada desde la pandemia del COVID-19, la compra de ropa a través de páginas web se volvió una práctica común en la sociedad. Esto permitió a las empresas incursionar y consolidarse en un mercado que previamente generaba incertidumbre entre los usuarios (Henríquez, 2024).

Respecto a los distribuidores, su papel resulta fundamental en el proceso de compra, ya que la tendencia actual de los consumidores está orientada a minimizar los tiempos de entrega. Este factor incide de manera directa en la decisión de compra: si la entrega se demora, los

usuarios suelen buscar opciones más rápidas y eficientes en la competencia. Esto refleja cómo cada uno de los actores del sector se relaciona de manera independiente, influyendo en la dinámica general del mercado.

3.3.4 Análisis final

El sector de la moda en Colombia a pesar de haber pasado por una situación un poco negativa ha demostrado ir en recuperación poco a poco, caracterizado por un dinamismo que ha sido moderado, a pesar de las caídas de las exportaciones y la facturación interna debido a la disminución del gasto en el hogar en el sector de la moda. El incremento que ha tenido el sector durante 2024 y 2025 refleja que el mercado está creciendo y mejorando principalmente en ciertas ciudades del país como lo son Bogotá y Medellín, sin embargo, también es relevante mencionar que el mercado internacional como lo es las exportaciones hacia estados unidos y otros países de América Latina han sido claves para la recuperación del sector. A pesar de esto el panorama puede enfrentar un poco de incertidumbre ya que con las tensiones políticas actuales especialmente con estados unidos podrían seguir variando los aranceles lo que incrementaría los costos por diferentes factores como se mencionaban anteriormente y en consecuencia de ello podría disminuir el gasto por los altos costos que estos podrían llegar a presentar. Por último, tenemos una amplia variedad en los stakeholders que conforman al sector puesto que cada uno tiene un propósito en este sector.

4. Entorno específico

4.1 Sector estratégico seleccionado

4.1.1 *Esprit*

La historia de Esprit se origina en California durante el verano de 1963, a partir de la relación entre sus fundadores Doug Tompkins y Susie Buell, quienes compartían intereses comunes como la moda y la naturaleza. Posteriormente contrajeron matrimonio e iniciaron lo que con el tiempo se consolidaría como una de las marcas más reconocidas a nivel internacional en la industria de la moda. En sus inicios, las ventas se realizaban de manera informal desde el baúl de un automóvil; no obstante, el éxito alcanzado les permitió diversificar su negocio y crear siete líneas de producto. Para ello, fue necesaria una división de roles: mientras Susie se encargaba del aspecto creativo, Doug asumía la gestión financiera.

El crecimiento fue notable, y para 1978 la marca ya registraba ventas cercanas a los 100 millones de dólares, lo que facilitó el establecimiento de alianzas estratégicas en Alemania y Hong Kong. Posteriormente, en 1981, Esprit ingresó oficialmente al mercado colombiano mediante cuatro modelos de negocio: tiendas propias, franquicias, mayoristas y exportaciones. Años más tarde, en 1998, surgió la línea Esprit EDC, enfocada en el público joven, la cual llegó al país en 2002.

En la actualidad, Esprit cuenta con presencia en los cinco continentes, opera en más de 80 países y dispone de aproximadamente 500 puntos de venta, junto con 2.000 espacios en tiendas por departamento y más de 7.500 boutiques y establecimientos especializados. Su portafolio incluye líneas para mujeres y hombres que abarcan camisetas, jeans, faldas, chaquetas, entre otros productos. Cabe señalar que, aunque la marca ha declarado quiebra en Europa, en Colombia mantiene sus operaciones con normalidad gracias a un modelo de gestión diferente, lo que respalda la proyección de una mayor expansión a nivel nacional (Fernández, 2024).

4.1.2 Mango

La marca Mango fue fundada en 1984 en el Paseo de Gracia de Barcelona, España. Ocho años más tarde, en 1992, la compañía inauguró dos tiendas en Portugal, lo que marcó el inicio de su expansión internacional. Posteriormente, la marca continuó creciendo hacia otros mercados, logrando consolidar su presencia en el continente asiático.

Para el año 2002, Mango ya había alcanzado los cinco continentes, un hito que coincidió con la creación de su departamento de sostenibilidad, destinado a fortalecer su compromiso con prácticas responsables dentro de la industria de la moda (Nuestra Historia - Mango Fashion Group, s. f.).

A lo largo de su historia, Mango ha diversificado su catálogo, incorporando nuevas líneas como Mango Man y Mango Kids, lo cual amplió su alcance hacia diferentes segmentos de la sociedad. Asimismo, la compañía implementó el programa de fidelización “Mango Likes You”,

una estrategia que no solo incentivó las ventas, sino que también fomentó una relación más cercana con los consumidores.

El crecimiento de la marca le ha permitido abrir tiendas en ubicaciones icónicas a nivel global, aumentando significativamente su visibilidad e influencia en la moda internacional. En el marco de su 40 aniversario, Mango anunció una estrategia de expansión que contempla la apertura de 500 nuevas tiendas entre 2024 y 2026, con el objetivo de consolidar aún más su presencia en el mercado global.

Actualmente, la compañía dispone de aproximadamente 2.844 puntos de venta distribuidos en 120 países, que incluyen tanto tiendas propias como franquicias, además de corners en grandes almacenes (Nuestra Historia - Mango Fashion Group, s. f.).

4.1.3 Chevignon

La historia de Chevignon se remonta a los años 50 debido a que los pilotos estadounidenses en esa época solían usar una chaqueta de vuelo la cual era hermosa, cómoda y resistente. Su creador Guy Azoulay estuvo impulsado por el sueño americano, queriendo reivindicar un estilo e inspiración en Estados Unidos. Azoulay era apasionado por la ropa de segunda mano, así que decidió reunir piezas icónicas del ejército estadounidense para poder crear así su primera colección. Los diseños que ofrecen son urbanos, elegantes y tienen un toque aventurero, combinado con aventurero y atemporal lo que le permite combinar encanto y desenfadado. Para 1984 se crea la marca TOG's UNLIMITED y el pato real, la cual evoca libertad espacios abiertos y deporte al aire libre, lo que le permitió ser reconocible entre todos, el emblema de la marca se

convierte en el ave migratoria. Para los años 90 Chevignon se estableció a nivel mundial y desarrollo una amplia gama de productos entre ese equipaje, relojes, cinturones y otros accesorios. Chevignon. (s. f.).

Para 2023 la marca cumplía tres décadas en el país y en total atendía 450 tiendas multimarca y 72 tiendas en todo el país bajo dos modelos de negocio, el primero y más concentrado tiene que ver con tiendas propias, las cuales completaban 38 en ese entonces en diferentes ciudades del país como Medellín, Bogotá, Cali, barranquilla y Cartagena. Adicional cuentan con un modelo de franquicias el cual se empezó a trabajar hace 15 años. Actualmente el 90% de los productos se confeccionan en el país. Analitik, V. (2023). Su portafolio ofrece línea para la toda la familia, hombres, mujeres y niños, además cuentan con una categoría llamada “Racing” en la cual rinden homenaje a la adrenalina y el estilo icónico de las carreras, con un toque retro que evoca la época más emblemática del Motorsport.

4.1.4 H&M

La marca H&M (Hennes & Mauritz) se ha posicionado como una de las compañías más influyentes en la industria de la moda rápida a nivel mundial. Sus orígenes se remontan a la década de 1940, cuando Erling Persson, un joven sueco de 30 años decidió crear una tienda de ropa femenina con un modelo de negocio distinto al tradicional. El proyecto se materializó en la ciudad de Västerås, Suecia, bajo el nombre de *Hennes* (“de ella” en sueco). Tras cinco años de consolidación, la empresa inauguró una segunda tienda en Estocolmo, mostrando desde sus inicios

un fuerte entendimiento de la relevancia del marketing en la expansión comercial (Godoy & Godoy, 2022).

Un hecho decisivo ocurrió en 1968, cuando la compañía adquirió al minorista sueco de ropa de caza y pesca Mauritz Widforss. Esta operación no solo transformó el nombre de la empresa a Hennes & Mauritz (H&M), sino que también permitió diversificar su oferta hacia prendas para hombres y niños. Un año después, en 1969, H&M ya contaba con 42 puntos de venta, y en 1972 inició su proceso de internacionalización, a la par que comenzó a cotizar en la Bolsa de Estocolmo (España, 2021).

A lo largo de su trayectoria, la compañía ha atravesado diferentes generaciones de liderazgo. No obstante, destaca el hecho de que, en más de siete décadas de historia, únicamente una mujer ha ocupado la dirección general, lo que evidencia una limitada representación femenina en la alta dirección de la marca (Godoy & Godoy, 2022).

El crecimiento de H&M ha sido constante y sostenido, lo que le ha permitido multiplicar sus puntos de venta y diversificar sus líneas de productos. Lo que inició como una tienda de ropa femenina se transformó en una marca global que atiende a mujeres, hombres, niños, embarazadas, personas de tallas grandes, e incluso ha incorporado una línea de artículos para el hogar (España, 2021).

En el contexto latinoamericano, la compañía ha consolidado una importante presencia. Particularmente en Colombia, H&M cuenta con alrededor de 20 tiendas, de acuerdo con lo reportado por *La República* (Argote, 2024). Este hecho refleja el impacto de su estrategia de expansión en mercados emergentes y su posicionamiento como uno de los referentes globales en moda accesible y masiva.

4.1.5 Diesel

La marca Diesel se ha consolidado como un referente internacional en el ámbito del denim de lujo y la ropa informal de alta calidad, incorporando además en su portafolio accesorios como calzado, bolsos y perfumes. Fundada en 1978 por Renzo Rosso, la empresa no solo se limitó a la producción textil, sino que construyó un estilo de vida distintivo que le ha permitido posicionarse en la industria de la moda. (Quiénes Somos: La Marca de Denim Más Innovadora del Mundo Diesel®, s. f.)

En la actualidad, Diesel cuenta con presencia en más de 80 países, entre ellos Italia su lugar de origen, Alemania, Canadá, Estados Unidos, Japón y Australia. Asimismo, dispone de más de 5.000 puntos de venta a nivel global y alrededor de 400 tiendas monomarca, lo cual evidencia su amplia expansión comercial.

El origen de la marca se vincula directamente con la crisis del petróleo de los años setenta, momento en el que el diésel se consideraba un combustible alternativo. Este contexto inspiró a Rosso a desarrollar un denim alternativo, dirigido a consumidores que buscaban diferenciarse de la moda convencional. Con el paso del tiempo, Diesel amplió su enfoque, evolucionando de la producción exclusiva de jeans hacia el diseño de líneas completas de moda de primera calidad, concebidas como una alternativa innovadora frente a la moda de lujo tradicional.

El catálogo de la marca se ha diversificado progresivamente, integrando productos como gafas, fragancias, carritos de bebé, cascos, además de una amplia gama de prendas de vestir entre las que destacan jeans, camisas, zapatos, cinturones, sacos y vestidos.

A pesar de su notable crecimiento, Diesel ha mantenido inalterable su filosofía, la cual se centra en la pasión, la individualidad y la expresión personal. Actualmente, la compañía estructura su oferta en tres líneas principales: (España, V. 2020)

- Diesel, que constituye la línea original y base de la marca.
- Diesel Black Gold, diseñada por Andreas Melbostad, orientada a una visión de lujo contemporáneo.
- Diesel Kid, enfocada en el segmento infantil.

4.1.6 Bershka

Bershka nace en 1998 como nueva marca dentro del grupo Inditex, esta se presenta como un punto de referencia para la moda y va dirigida a un público que cada vez es más exigente, para el año 2000 alcanzaron 100 establecimientos y con ello pudieron consolidar la marca, actualmente cuentan con más de 1000 tiendas en más de 70 mercados con ventas que representan cerca del 9% del grupo en general. Gracias al modelo de negocio que ofrece Bershka esta puede aprovechar para traer las últimas tendencias globales. Cabe resaltar que cada empresa desarrolla su propia campaña por medio de su grupo creativo, estas campañas suelen crearse por medio de las tendencias globales y también por el comportamiento de los consumidores en las tiendas. Actualmente Bershka está conformado por más de 60 profesionales quienes evalúan las necesidades y deseos del mercado, lo que le permite ofrecer más de cuatro mil productos al año. El concepto de la marca va enfocado a un público de jóvenes atrevidos y conocedores de las últimas tendencias e interesados en la música y redes sociales. Actualmente majan distintas

líneas de producto, entre las cuales se encuentran mujer, BSK y hombres en donde ofertan diferentes productos y por diferentes tendencias y gustos de las personas, por ejemplo en la página web, en el menú podemos encontrar “GET THE LOOK” una pestaña donde se pueden encontrar diferentes estilos de ropa tanto para hombre y mujeres, entre los estilos de ropa que podemos encontrar: trendy, denim, casual, Bershka active, Leather-look entre otros (Bershka, s.f.). Bershka oficializó su entrada al mercado colombiano en 2007 y para 2016 contaba con 10 tiendas en todo el país, con el paso de los años se ha expandido a varias zonas comerciales del país.

4.1.7 Zara

Esta empresa fue fundada en España en 1975 por Amancio Ortega y Rosalía Mera. Se considera la marca principal del grupo Inditex y su sede central se encuentra en La Coruña, Galicia. Inicialmente, la marca se llamó “Zorba”; sin embargo, debido a que ya existía un bar con ese nombre, se reorganizó y pasó a denominarse “Zara”. En su primera tienda se ofrecían productos muy similares a los de gama alta, pero a un precio considerablemente más bajo. Con el tiempo, Zara se consolidó en la mente de los consumidores gracias a su concepto de moda rápida, buscando proyectar estilo y, al mismo tiempo, accesibilidad. En 1988 inició su expansión internacional con la apertura de su primera tienda en Portugal, y al año siguiente llegó a Estados Unidos. Durante la década de los noventa y los años 2000, continuó su crecimiento hacia Latinoamérica y otros países europeos. En 2010 lanzó su boutique en línea, ampliando así su cobertura a diferentes mercados junto con la expansión de sus tiendas físicas.

Un dato curioso es que, en 2014, Zara implementó la tecnología RFID en sus etiquetas de seguridad. Este chip permite notificar al almacén cuando un producto debe ser reemplazado. En 2015, la marca ocupó el puesto número treinta en la lista de mejores marcas a nivel mundial según Interbrand (Villar, 2022). Como se mencionaba anteriormente, Zara es la marca más representativa del grupo Inditex. Su facturación representa aproximadamente el 70% del total del grupo. Actualmente ofrece alrededor de 18.000 diseños al año, tanto en línea como en sus tiendas físicas, y cuenta con unas 2.000 tiendas distribuidas en todo el mundo, lo que le permite abarcar un amplio mercado con diversos estilos, tendencias y rangos de precios (España, 2021).

4.1.8 Stradivarius

Esta marca nace en 1994 en España, Barcelona como una empresa familiar enfocada a la moda femenina, después de cinco años se unió al grupo Inditex lo cual le ayudo a seguir creciendo a nivel global. Para 2008 se expandieron y abrieron su primera tienda en Colombia más específicamente en Bogotá además ya para esa fecha llevaban demasiadas tiendas ya que para el 2009 completaban quinientas tiendas a nivel global. El lanzamiento oficial de su e-commerce fue hasta 2011 lo que en su momento y hasta hoy le ha permitido aumentar sus ventas e innovar. Su enfoque va hacia las tendencias actuales pero a la vez que transmitan frescura, modernidad y dinamismo. Su portafolio actualmente se siguen enfocando en el mercado femenino sin embargo ofrecen variedad de productos, entre estos se encuentra calzado, accesorios, vestidos, chaquetas, bermudas entre otros Muñiz, C. (2023).

Tabla 1 Comparativa de las empresas

Marca	Historia de la empresa	Modelo de negocio ofrecido	Productos o líneas principales	Mercado geográfico	Cientes principales	Canales de distribución
Esprit	Fundada en 1963 en California por Doug Tompkins y Susie Buell. Creció rápidamente y en 1978 registraba ventas por 100 millones USD. Llegó a Colombia en 1981.	Tiendas propias, franquicias, mayoristas y exportaciones.	Líneas para mujer y hombre: camisetas, jeans, faldas, chaquetas; además de Esprit EDC (jóvenes).	Presencia en 80 países, 500 tiendas, 2.000 espacios en grandes.	Mujeres, hombres y jóvenes.	Tiendas propias, franquicias, boutiques y comers en almacenes.
Mango	Fundada en 1984 en Barcelona. Inició expansión internacional en 1992 (Portugal). En 2002 llegó a los cinco continentes y creó su departamento de sostenibilidad.	Tiendas propias y franquicias.	Mango Woman, Mango Man, Mango Kids, Mango Likes You (programa de fidelización).	2.844 puntos de venta en 120 países.	Mujeres, hombres, niños; clientes fidelizados.	Tiendas propias, franquicias, comers en grandes almacenes, e-commerce (pagina
Chevignon	Origen en los años 50 con inspiración en chaquetas de vuelo estadounidenses. Oficialmente creada en 1984 con TOG's Unlimited. Llegó a Colombia hace más de 30 años.	Tiendas propias y franquicias.	Moda urbana, elegante y atemporal; línea Racing; además de accesorios (relojes, cinturones, equipaje).	Presencia mundial en los 90. En Colombia: 72 tiendas y 450 multimarca.	Hombres, mujeres, niños; segmento urbano/aventurero.	Tiendas propias, franquicias, multimarca.
H&M	Nació en 1947 en Suecia con Erling Persson. En 1968 adquirió Mauritz Widforss y se transformó en H&M. Desde 1972 inició su	Tiendas propias.	Ropa para mujeres, hombres, niños, tallas grandes, maternidad, artículos de hogar.	Más de 70 países; en Colombia tiene 20 tiendas.	Público masivo, interesados en moda rápida y accesible.	Tiendas propias, e-commerce (pagina web y app)
Diesel	Fundada en 1978 por Renzo Rosso en Italia. Se inspiró en la crisis del petróleo para crear denim alternativo.	Tiendas monomarca, multimarca y comers.	Diesel (original), Diesel Black Gold (lujo contemporáneo), Diesel Kid. Incluye ropa, accesorios, fragancias.	Presencia en 80 países, 5.000 puntos de venta y 400 tiendas propias.	Público premium, consumidores de denim de lujo e innovador.	Tiendas monomarca, multimarca, comers, e-commerce (pagina web y aplicacion)
Bershka	Creada en 1998 como parte del Grupo Inditex. Para 2000 tenía 100 tiendas. En Colombia entró en 2007.	Tiendas propias dentro del Grupo Inditex.	Ropa para mujer, hombre, BSK; estilos trendy, denim, casual, active, leather-look.	Más de 1.000 tiendas en 70 países.	Jóvenes interesados en tendencias, música y redes sociales.	Tiendas propias, e-commerce (pagina web y app)
Zara	Fundada en 1975 en España por Amancio Ortega y Rosalía Mera. Desde 1988 se expandió internacionalmente. Es la marca principal de Inditex.	Tiendas propias (Inditex).	Moda rápida: 18.000 diseños anuales para hombre, mujer, niños.	2.000 tiendas en todo el mundo.	Público masivo, interesado en moda accesible de alta rotación.	Tiendas físicas, e-commerce (pagina web y app)
Stradivarius	Fundada en 1994 en Barcelona. En 1999 se unió a Inditex. En 2008 abrió su primera tienda en Colombia.	Tiendas propias (Inditex).	Moda femenina: vestidos, chaquetas, calzado, accesorios, bermudas.	Más de 500 tiendas en todo el mundo.	Mujeres jóvenes, modernas y dinámicas.	Tiendas propias, e-commerce (pagina web y app)

Nota: Esta tabla es el comparativo de todas las marcas estudiadas. Fuente: (Fernández, 2024 ; Nuestra Historia - Mango Fashion Group, s. f. ; España, 2021. ; Chevignon. s. f. ; Analitik, V. 2023)

5. Análisis de hacinamiento – strategic crowding

5.1 Indicador cuantitativo de comparación

De acuerdo con Restrepo y Rivera (2008) la prueba del hacinamiento cuantitativo tiene como objetivo determinar el grado de asimetría entre las empresas del sector a partir de los resultados financieros de estas. Esto se logra por medio de cálculos estadísticos como mediana, media, cuartiles, entre otros. Estos permiten identificar si hay un equilibrio o por el contrario existe una concentración de desempeño en algunas empresas. De acuerdo con la información obtenida a partir de los estados financieros de cada empresa, el análisis se fundamentó en dos indicadores principales: el promedio y los valores máximo y mínimo.

En primer lugar, respecto al promedio, se tomó como referencia un rango de siete años, representando cada uno de ellos de manera porcentual según la actividad de cada compañía. La elección de este indicador obedece a que permite identificar la tendencia central en un conjunto de datos, lo cual facilita resumir, analizar y comparar el rendimiento de las empresas evaluadas. A partir de este análisis, se concluye que el año 2019 fue el más favorable en términos de producción, estrategias y rentabilidad, debido a que los porcentajes obtenidos reflejaron un comportamiento positivo en el estudio organizacional.

En segundo lugar, se estableció el análisis de los valores máximo y mínimo, con el objetivo de examinar el crecimiento y decrecimiento en el mercado de la moda. Para ello, se definió una variable porcentual que permitió determinar el desempeño de las empresas durante los siete años estudiados. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- **Valor máximo:** 53,21% en el año 2019, correspondiente a la empresa *Bershka*.

- **Valor mínimo:** -86,90% en el año 2018, correspondiente a la empresa *H&M*.

5.2 Cálculos estadísticos

De acuerdo con los datos analizados, los cálculos estadísticos fueron basados en la marca con mayor participación por año, los comportamientos deficientes por año y el crecimiento acumulado por año.

Año Marca con mayor participación

2024	Chevignon (17.61%)
2023	Chevignon (17.61%)
2022	Chevignon (34.41%)
2021	Stradivarius (20.86%)
2020	Stradivarius (15.59%)
2019	Bershka (53.21%)
2018	Bershka (43.92%)

Con este análisis, se sacan 3 conclusiones, la empresa que domina los años recientes, sería Chevignon, Bershka domino entre 2018-2019 y Stradivarius con un dominio central entre 2020-2021.

Ahora seguimos con el comportamiento deficientes por año, en este rubro, entraría H&M, que fue la empresa con una tendencia llamativa, ya que su rendimiento por año fue del 86.80%,

creando una atención alarmante en el mercado, deduciendo que podía llegar a pérdidas irre recuperables.

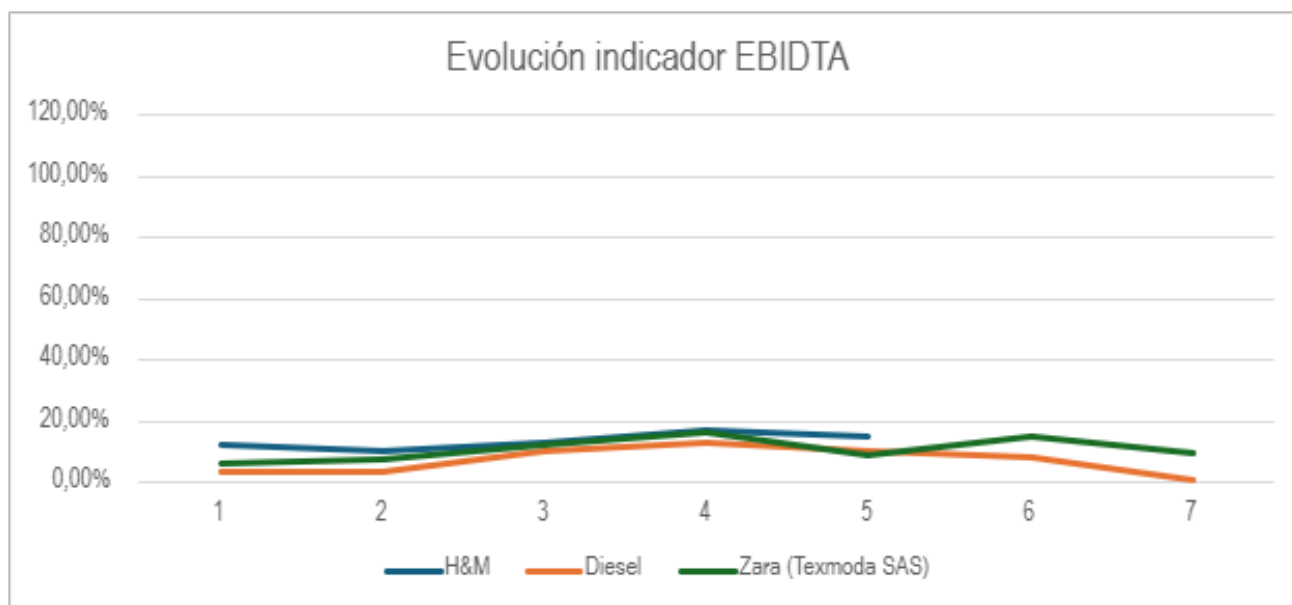
Por último, tenemos el cálculo estadístico de los 7 años, donde se evidencia, la evolución de cada empresa, lo cual se determina de la siguiente forma:

Chevignon es la única marca con crecimiento acumulado positivo del 2018 al 2024.

Las demás presentan descensos marcados, especialmente Diesel (-63%).

5.3 Gráficos radiales y de líneas

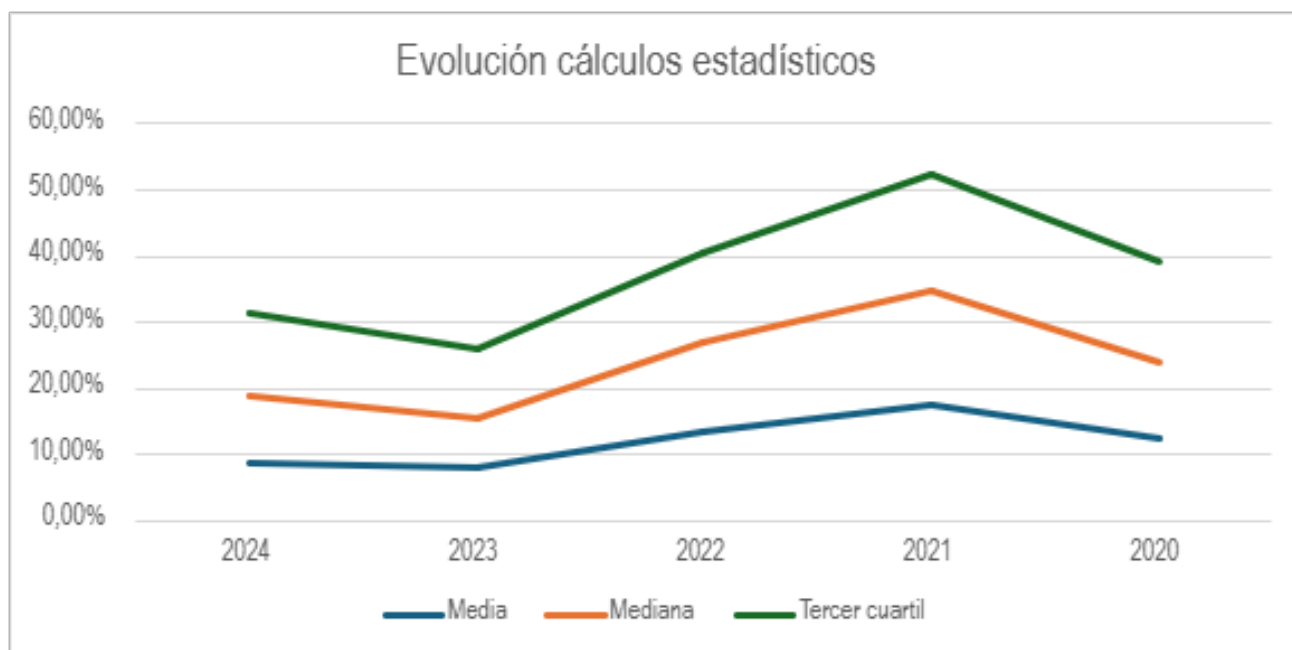
Figura 1 Evolución Indicador EBITDA



Nota: Grafica realizada con datos desde el año 2018 a 2025 de la plataforma EMIS

Fuente: Elaboración propia con los datos de la plataforma EMIS

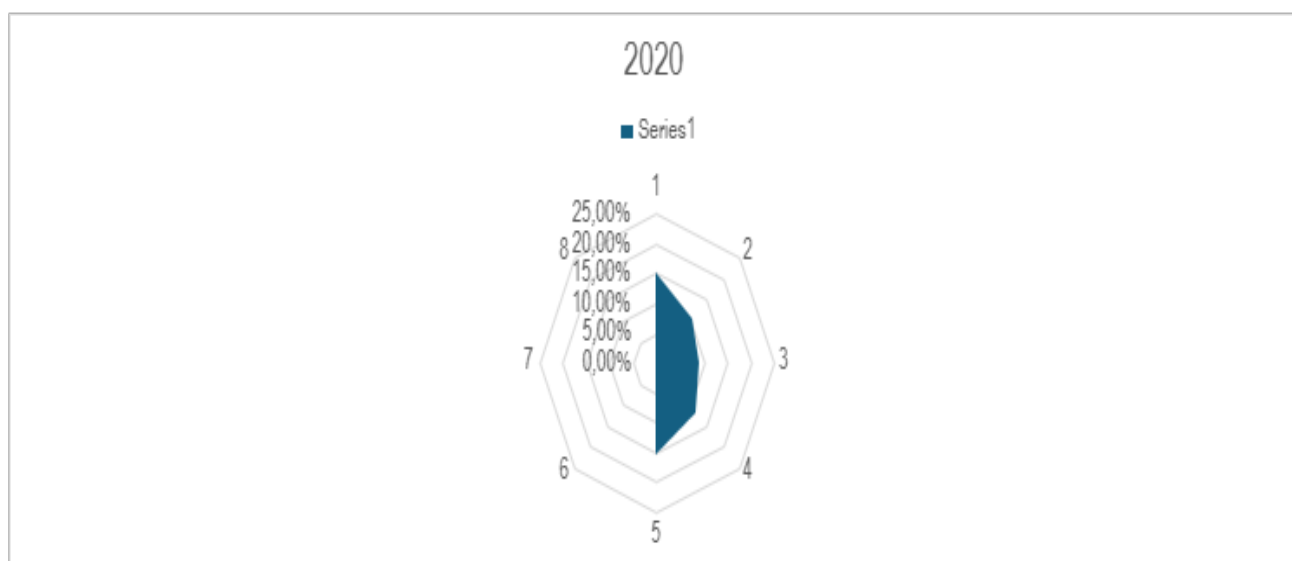
Figura 2 Evolución Cálculos estadísticos



Nota: Grafica realizada con datos desde el año 2018 a 2025 de la plataforma EMIS

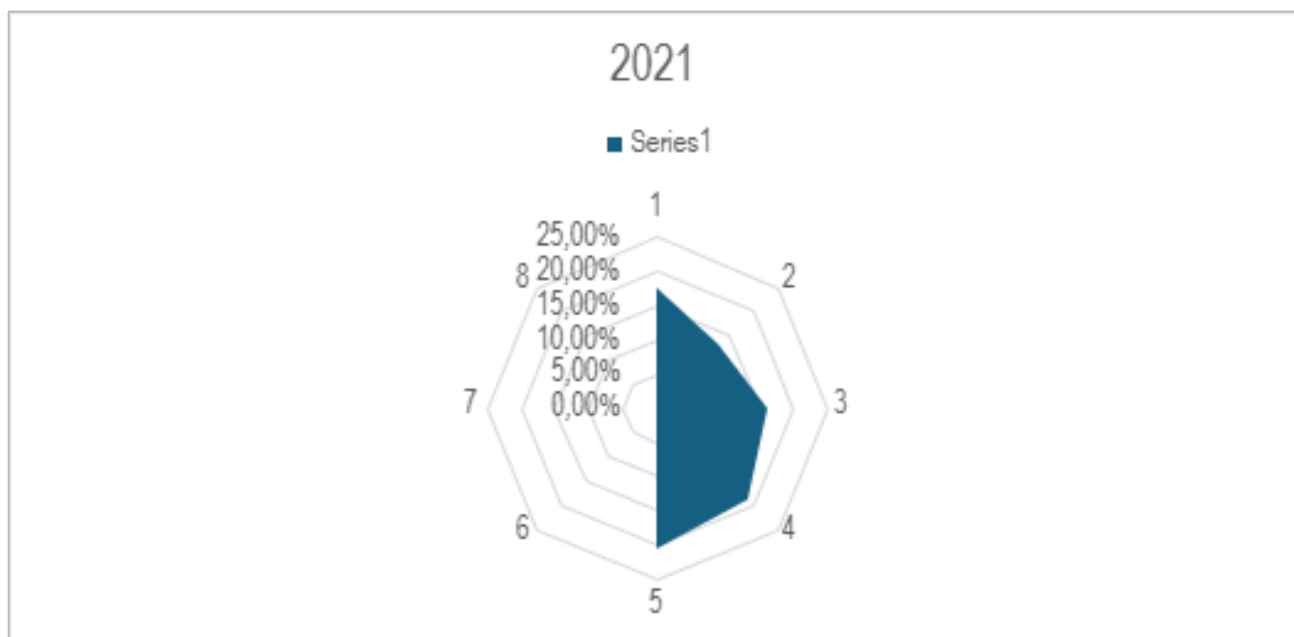
Fuente: Elaboración propia con los datos de la plataforma EMIS

Figura 3 Gráfico Radial 2020



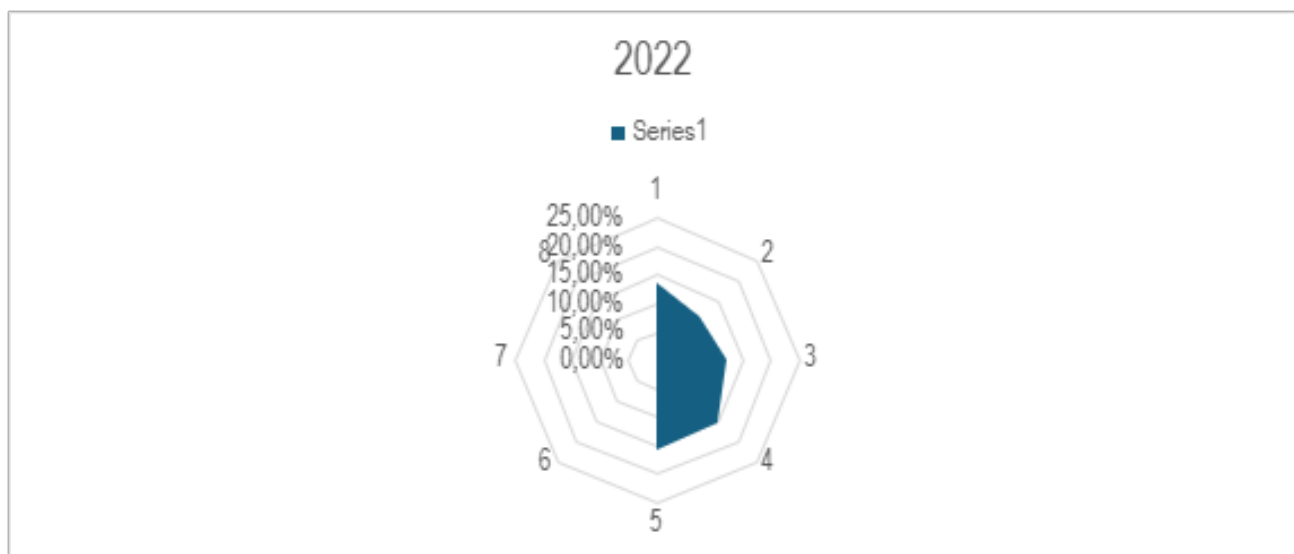
Nota: Grafica realizada con datos desde el año 2018 a 2025 de la plataforma EMIS

Fuente: Elaboración propia con los datos de la plataforma EMIS

Figura 4 Gráfico Radial 2021

Nota: Grafica realizada con datos desde el año 2018 a 2025 de la plataforma EMIS

Fuente: Elaboración propia con los datos de la plataforma EMIS

Figura 5 Gráfico Radial 2022

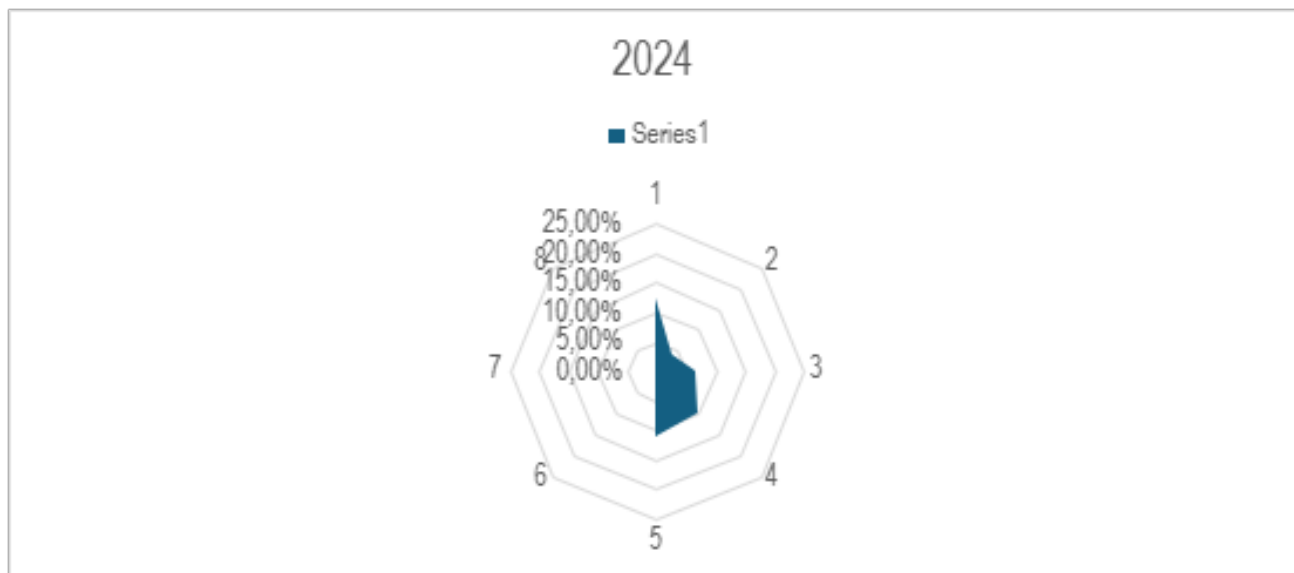
Nota: Grafica realizada con datos desde el año 2018 a 2025 de la plataforma EMIS

Fuente: Elaboración propia con los datos de la plataforma EMIS

Figura 6 Gráfico Radial 2023

Nota: Grafica realizada con datos desde el año 2018 a 2025 de la plataforma EMIS

Fuente: Elaboración propia con los datos de la plataforma EMIS

Figura 7 Gráfico Radial 2024

Nota: Grafica realizada con datos desde el año 2018 a 2025 de la plataforma EMIS

Fuente: Elaboración propia con los datos de la plataforma EMIS

5.4 Zonas de desempeño

Tabla 2 Zonas de desempeño

	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
5 Desempeño Superior	H&M	H&M	H&M	H&M	H&M	Zara (Texmoda SAS)	Zara (Texmoda SAS)
4 Desempeño Medio	Bershka (Iberomoda SAS)	Zara (Texmoda SAS)	Zara (Texmoda SAS)	Zara (Texmoda SAS)	Bershka (Iberomoda SAS)	Mango (Punto Estilo Colombia S.A.S)	Esprit, Chevignon
3 Morbilidad	Texmoda SAS, Diesel	Bershka (Iberomoda SAS), Diesel	Diesel	Diesel, Mango	Diesel, Zara (Texmoda SAS), Mango, Esprit	Esprit, Diesel, Chevignon, H&M	Diesel
2 Perdurabilidad Comprometida	Stradivarius	Stradivarius (TexArt SAS), Chevignon	Bershka (Iberomoda SAS), Stradivarius (TexArt SAS), Esprit, Chevignon	Bershka (Iberomoda SAS), Stradivarius (TexArt SAS), Esprit, Chevignon	Stradivarius (TexArt SAS), Chevignon	Bershka, Stradivarius	Bershka (Iberomoda SAS), Stradivarius (TexArt SAS), Mango
1 Estado Tanatico							H&M

	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Desempeño Superior	1	1	1	1	1	1	1
Desempeño Medio	1	1	1	1	1	1	2
Morbilidad	2	2	1	2	4	4	1
Perdurabilidad Comprometida	1	2	4	4	2	2	3
Estado Tanatico							1

Nota: Grafica realizada con datos desde el año 2018 a 2025 de la plataforma EMIS

Fuente: Elaboración propia con los datos de la plataforma EMIS

Con base a las tablas de desempeño que están realizadas con base al ebitda de dichas empresas, podemos concluir que desde 2020 hasta la actualidad H&M ha sido una empresa que su rentabilidad operativa ha sido mayor que las de las demás empresas, sin embargo, podemos ver que mientras H&M se empezó a dar a conocer en el mercado pues la marca llego relativamente hace poco, ZARA demostraba ser una empresa con buena rentabilidad. Por otro lado, tenemos que el grupo Inditex (Bershka y Zara) ocuparon desempeño medio debido a la fuerte competencia que impone H&M. En cuanto a la marca Diesel podemos evidenciar que siempre se ha encontrado en la zona de morbilidad. Por último, tenemos que la única empresa que se encuentra en estado tanático es H&M en el año 2018 a lo que se le podría atribuir que estaba recién llegada al mercado colombiano.

5.2 Análisis unificado

De acuerdo con la información suministrada por medio de los gráficos, podemos realizar un análisis de los 7 años, en el cual la evaluamos de la siguiente forma:

Empezamos con el año 2018, en donde se da el inicio del análisis de cada empresa, lo cual nos permite identificar riesgos, estrategias y demás índices, los cuales pueden ayudar para un rendimiento de estas, vemos que una de las empresas, tuvo una caída muy alarmante, mientras que otras tuvieron rendimientos estables. Con esto se dividen tendencias catalogadas como superiores, medias y bajas, obteniendo una visión de aspectos fundamentos para el estudio organizacional, como lo puede ser: crisis económica, buen posicionamiento en el mercado, necesita control estratégico y demás.

Ya después de haber hecho esa evaluación nos quedan 6 años, en los cuales, se analiza, si hubo recuperación económica, crecimiento constante (lento, rápido), decrecimiento, nivel de volatilidad, a partir de esto se contempla que, aunque, algunas empresas sufrieron grandes cambios en su operación, las estrategias económicas u otras, ayudaron para recuperarse, quedando así, máximo una empresa en una zona de descenso, pero con la posibilidad de seguir operando, mantenimiento un crecimiento establemente lento, a nivel de porcentaje financiero – económico, para el final del periodo 2024, las empresas entraron en un índice Min 3,82% a un Max de 12,50%, que no es una rentabilidad alta, para marcas de moda, con manejo internacional, pero se puede deducir, que desde el inicio, los picos bajos, altos, la baja, alta participación que tuvieron, las pérdidas en años recientes, alcanzaron a recuperar una gran parte de sus rendimientos, los cuales, las hacen interesantes para futuros inversionistas.

6. Análisis de convergencia

El análisis de convergencia busca identificar hasta qué punto las empresas de un mismo sector están desarrollando estrategias o actividades similares, lo que lleva a generar pérdida de diferenciación y por lo tanto reducción de la rentabilidad. Según Rivera (2005) la convergencia ocurre cuando las compañías imitan las prácticas de sus competidores como en los precios, canales, estrategias de comunicación e incluso en sus productos. Todo esto suele pasar en la búsqueda de alcanzar resultados parecidos a los de los competidores, sin embargo, caen en una trampa estratégica donde todos compiten en las mismas condiciones y se pierde el factor diferenciador. Además, este análisis permite medir el grado de imitación y así poder tomar decisiones para evitar bajar la rentabilidad. Para ello se evalúan ciertas variables para identificar como se encuentra el mercado, si el índice está disminuyendo significa que las empresas están convergiendo.

Para esta fase del trabajo se realizó la prueba de convergencia la cual nos permitió analizar cómo se comportan cada una de las empresas objeto de estudio como lo son H&M, Diesel, Bershka, Zara, Stradivarius, Mango, Esprit y Chevignon, allí se evaluó de 1- 4 dependiendo la imitación o innovación que cada empresa tenía con referencia a las variables delimitadas. Para ello se tuvo en cuenta diferentes estudios y artículos donde mencionaban diferentes aspectos que solían tener los consumidores al momento de realizar una compra bien sea por medios digitales o directamente en las tiendas físicas.

6.1 Factores clave del sector en la actualidad

6.1.1 Calidad Percibida

La calidad percibida se entiende como un factor subjetivo de la calidad de un producto o servicio, ya que puede variar según cada consumidor. Asimismo, hace referencia a la excelencia o superioridad que dicho producto o servicio posee y puede convertirse en un agente decisivo en la compra, al funcionar como un elemento diferenciador frente a la competencia. Ortega, C. (2024).

6.1.2 Sostenibilidad

Este factor hace referencia a los procesos sostenibles que cada marca implementa en su operación diaria. Como se mencionó anteriormente, la sostenibilidad ha tenido un gran impacto a nivel global, lo que ha llevado a que muchos consumidores desarrollen una mayor conciencia sobre el uso de artículos provenientes de prácticas responsables. Entre estas se destacan la reducción en el consumo de agua durante la producción, la utilización de materiales reciclados y la disminución de los gases de efecto invernadero generados en los procesos de distribución. Sostenibilidad, R. (2025).

6.1.3 Tendencia

Según Neural Fashion, la tendencia en la moda se entiende como un conjunto de patrones y comportamientos que alcanzan gran popularidad dentro de la sociedad durante un tiempo determinado. Este conjunto suele destacarse por la innovación en los productos, las colaboraciones con celebridades o la conmemoración de fechas importantes, y está estrechamente vinculado con aspectos culturales. Cabe resaltar que en la conformación de una tendencia intervienen actores clave como diseñadores, marcas, creadores de contenido, entre otros, lo que hace que este fenómeno sea cada vez más relevante. López, P. (2025).

6.1.4 Experiencia del Cliente

La experiencia del cliente es un término que hace referencia a la manera en que el usuario percibe su interacción durante el proceso de adquisición de un producto o servicio. Este concepto abarca tanto los entornos físicos como los canales digitales, ya que incluye aspectos como la facilidad para acceder al sitio web o llegar al punto de venta, la atención brindada por el asesor en una compra presencial, el acompañamiento del personal de la marca en caso de requerir ayuda, o el soporte ofrecido a través de los canales digitales de la empresa. Cabe resaltar que este es un factor diferenciador para las compañías que buscan no solo atraer nuevos clientes, sino también fidelizar a los actuales. Muguira, A. (2024).

6.1.5 Competitividad de costos

Es la capacidad que tienen las empresas de ofrecer ya sea un producto o servicio a un menor costo que la competencia, manejando una calidad en sus materiales considerable y aumentando la posibilidad de ofertas lo que permite en muchos casos que las empresas aumenten su participación.

6.1.6 Posicionamiento

El posicionamiento es bien conocido por ser un concepto de marketing específicamente que hace referencia al valor que una marca puede llegar a generar impacto en el consumidor lo cual lo llevaría a preferir dicha marca sobre otra. Narváez, M. (2025, 28 febrero).

6.2 Matriz de ponderación de los factores

Tabla 3 Matriz de Ponderación

Matriz de impacto factores									
	Calidad Percibida	Sostenibilidad	Tendencia	Experiencia del cliente	Competitividad costos	Posicionamiento	TOTAL	%	
Calidad Percibida	x		1	0	1	0	1	3	15,79%
Sostenibilidad		1 x		1	0	1	1	4	21,05%
Tendencia			0	1 x		1	1	4	21,05%
Experiencia del cliente				0	1 x		1	4	21,05%
Competitividad costos					1	0	1 x	3	15,79%
Posicionamiento						0	x	1	5,26%
								19	1

Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo de esta matriz se realizó una investigación sobre cada uno de los factores previamente mencionados y en como estos impactaban las marcas, para empezar se

estableció que el número uno aplicaba y el número cero no aplicaba, en cuanto a la calidad percibida podemos ver tuvo un porcentaje equivalente al 15,79% lo cual hace referencia a un total de 3 factores que tienen impacto entre sí como lo son la sostenibilidad, experiencia del cliente y el posicionamiento, con base a la información encontrada la sostenibilidad sí impacta con la calidad puesto que una marca sostenible suele ser percibida como “responsable” y por ende de mayor calidad. (Estado de Innovación, s.f.). En cuanto a la experiencia del cliente es claro que un producto que dure hace que el consumidor se sienta satisfecho con su compra lo cual permitirá que la experiencia haya sido positiva. En cuanto a el posicionamiento también se consideró importante porque a mayor calidad la marca generara mayor recordación en el usuario y más importante aun como una marca de preferencia en el futuro.

En el caso de la sostenibilidad como factor, se evidencia que obtuvo un porcentaje equivalente al 21,05%. Con base en la información analizada, se concluye que cuatro de los factores impactan de manera directa en la sostenibilidad. En primer lugar, la calidad percibida se ve influida por el uso de materiales reciclados y por la implementación de procesos de producción limpios, que fortalecen dicha percepción. Universidad Europea en Colombia. (2025). En segundo lugar, la tendencia cobra relevancia, ya que, como se ha mencionado a lo largo de esta investigación, el interés por la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente ha aumentado en los últimos años. En tercer lugar, la competitividad en costos, si bien refleja que ciertas prácticas sostenibles pueden ser costosas, también muestra cómo algunas marcas han logrado equilibrar sus gastos mediante campañas de recolección de ropa usada. Finalmente, el posicionamiento refuerza las ideas previamente expuestas sobre el auge de la conciencia ambiental, generando recordación y fortaleciendo la presencia de las marcas en la mente de los consumidores. Procolombia. (s. f.).

En cuanto a la tendencia como factor, se obtuvo un resultado del 21,05%, al igual que en el caso anterior. Esto se debe a que cuatro factores impactan de manera directa en la tendencia. En primer lugar, la sostenibilidad: si bien la moda rápida no siempre se asocia con prácticas sostenibles, el creciente interés de los consumidores en este tema ha llevado a que las empresas deban innovar en sus diseños para mantenerse en tendencia. En segundo lugar, la experiencia del cliente: aunque puede considerarse un concepto subjetivo, en este caso estar a la “moda” o seguir una “tendencia” genera satisfacción en los consumidores. Finalmente, el posicionamiento: este factor influye de manera significativa en la tendencia, ya que los clientes que buscan lo último en moda suelen inclinarse por marcas que se mantienen a la vanguardia.

En cuanto a la competitividad de costos, se obtuvo un porcentaje del 15,79%, lo que refleja que tres factores impactan de manera directa en esta categoría: la sostenibilidad, la experiencia del cliente y el posicionamiento. En primer lugar, la sostenibilidad influye siempre y cuando la marca maneje altos volúmenes de producción, ya que los procesos sostenibles pueden resultar costosos. En segundo lugar, la experiencia del cliente: cuando este percibe que su compra fue “valorada y satisfactoria”, la experiencia se considera positiva. Finalmente, el posicionamiento se convierte en un factor relevante, dado que ofrecer precios competitivos permite que las marcas se consoliden en la mente de los consumidores como opciones accesibles. Alidrop. (s. f.).

6.3 Variables para cada factor

Para establecer las variables de los factores previamente mencionados, se tuvo en cuenta la investigación realizada, de la cual se concluyó que las variables a evaluar serían las siguientes: en el caso de la Calidad Percibida, esta abarca aspectos como la durabilidad de las prendas, los materiales empleados y la percepción del cliente. La durabilidad es relevante porque la resistencia de las prendas a lo largo del tiempo genera confianza y refuerza la percepción de calidad. De igual forma, los materiales utilizados transmiten desde el primer contacto el tipo de calidad que ofrece el producto. Finalmente, resulta fundamental comprender las opiniones y sentimientos de los clientes, ya que una percepción positiva incrementa su lealtad y, en consecuencia, fomenta la recompra.

En cuanto a las variables que se tuvieron en cuenta para la sostenibilidad se estableció que los procesos de producción, las políticas de responsabilidad social y la comunicación de sostenibilidad eran fundamentales para evaluar las marcas. Dentro de estas variables se encontró que la implementación de técnicas limpias impacta directamente en la huella ambiental y por ende en la reputación de la marca. Además, informar de forma clara y por medios de fácil acceso puede permitir que haya mayor engagement de los consumidores con la marca.

Por otro lado, las variables establecidas para la tendencia se obtuvieron de artículos donde se menciona que la innovación en diseño es un factor clave al momento de elegir si comprar o no, que las colaboraciones estratégicas ya sea con marcas o diseñadores también era relevante al igual que la cultura ya que permite incorporar elementos sociales para conectar emocionalmente con los consumidores.

Las variables establecidas para evaluar la Experiencia del Cliente son, en primer lugar, las políticas de servicio, ya que estas permiten definir y orientar al consumidor sobre cómo

proceder ante una situación relacionada con quejas, devoluciones o consultas, lo cual impacta directamente en su nivel de satisfacción. En segundo lugar, la disponibilidad y accesibilidad de canales físicos y digitales resulta fundamental, pues contar con medios de atención rápidos y efectivos mejora la interacción con la marca. Finalmente, la fidelización puede materializarse a través de programas de recompensas o beneficios exclusivos, lo que refuerza la relación con el cliente y aumenta significativamente la probabilidad de recompra.

En cuanto a la Competitividad de Costos, las variables establecidas son, en primer lugar, el nivel de precios, ya que la comparación con la competencia determina si el consumidor percibe la marca como económica o costosa. En segundo lugar, se consideraron las promociones y descuentos, dado que, según la investigación realizada, constituyen un factor decisivo en el momento de la compra. Por último, se incluyó el costo de envío y devoluciones, especialmente relevante en el comercio electrónico, donde este aspecto puede llegar a ser determinante, pues en algunos casos dicho costo resulta elevado en comparación con el valor del producto en sí.

Como último factor se encuentra el Posicionamiento, para el cual se estableció evaluar el reconocimiento de marca, ya que una marca con alta notoriedad tiene mayor facilidad de permanecer en la mente del consumidor, lo que contribuye a generar confianza (Redacción, 2023). Asimismo, otra variable relevante es la imagen aspiracional que puede transmitir la ropa ofrecida por la marca, puesto que asociarse con un estilo de vida deseado motiva la compra. Finalmente, es fundamental la diferenciación, ya que permite que la marca sea percibida como única frente a la competencia, reforzando su valor agregado y facilitando la captación de la atención del consumidor.

6.4 Estándares de valoración de cada variable.

Los estándares de valoración se definieron con base en la investigación realizada de manera individual para cada marca, con el propósito de determinar si tenían o no impacto sobre las variables previamente mencionadas. A continuación, se presenta la tabla con la información obtenida para cada variable en relación con las empresas objeto de estudio.

Tabla 4 Calidad Percibida

Factores	Variable	H&M	DIESEL	ZARA	BERSHKA	STRADIVARIUS	MANGO	ESPRIT	CHEVIGNON
Calidad Percibida	Durabilidad de las prendas	BAJA	ALTA	BAJA	BAJA	BAJA	MEDIA	MEDIA	ALTA
	Materiales empleados	algodón orgánico, algodón reciclado y algodón preferente, poliéster reciclado, lyocell, lino, lana reciclada, poliamida reciclada y fibras innovadoras. También utiliza materiales como lana merina, cachemir y seda	Materiales de alta calidad, especialmente la mezclilla, que permite mantener la forma con el tiempo y resistir el uso diario	100% lino y poliéster con menor impacto ambiental	100% lino y poliéster con menor impacto ambiental	100% lino y poliéster con menor impacto ambiental	Algodón orgánico y regenerativo: Cultivado sin pesticidas ni químicos. Poliéster reciclado	Algodón orgánico certificado.	Cuero responsable: En chaquetas, con certificaciones que garantizan prácticas éticas.
	Percepción del cliente	Es mixta: se valoran por su asequibilidad y diseño moderno, pero existe una preocupación por su calidad y durabilidad, asociadas a la moda rápida	Al posicionarse como una alternativa al mercado de lujo, Diesel ofrece productos de mayor calidad y durabilidad.	Percibida como Fast Fashion sin embargo esta catalogada mejor que bershka y stradivarius	Fast Fashion	Fast Fashion	Tiene una percepción ligeramente superior en calidad frente a otras marcas de fast fashion.	Marca confiable, con buena calidad en básicos como camisetas y jeans.	Es vista como una marca de mayor calidad, especialmente en prendas como chaquetas de cuero y jeans.

Fuente: Elaboración propia

Con referencia a esta tabla se evaluaron las tres variables previamente mencionadas en donde la durabilidad de las prendas se estableció como medida alta, baja o media en base a esto se investigó en diversas fuentes como era percibida la durabilidad de las prendas por parte de los consumidores a lo que se concluyó que únicamente dos marcas de las ocho estudiadas eran consideradas como de alta durabilidad, mientras que el 50% de las marcas estuvieron catalogadas

como de baja durabilidad. Por otro lado, en cuanto a la variable de los materiales empleados se investigó que materiales solían utilizar las marcas para la elaboración de sus prendas a lo cual se obtuvo como resultado que tres marcas más específicamente el grupo Inditex no maneja materiales parecidos a las demás marcas, aunque si utilizan materiales con menor impacto ambiental en algunas de sus prendas. Por ultimo en esta tabla vemos que varias de las marcas han sido catalogadas como marcas “fast fashion” sin embargo hay unas cuantas como: Esprit, Mango, Chevignon y Diesel que están catalogadas como marcas de buena calidad.

Tabla 5 Sostenibilidad

Factores	Variable	H&M	DIESEL	ZARA	BERSHKA	STRADIVARIUS	MANGO	ESPRIT	CHEVIGNON	
Sostenibilidad	Procesos de producción	se basa en una cadena de suministro compleja con proveedores independientes, ya que la empresa no posee fábricas propias	se centra en la innovación y la creación de tejidos vaqueros de alta calidad, con un enfoque distintivo en el diseño de jeans "desgastados" o vintage desde el momento de la compra	Reducción del 25% del consumo de agua en nuestra cadena de suministro respecto a 2020		Reducción del 25% del consumo de agua en nuestra cadena de suministro respecto a 2021	Reducción del 25% del consumo de agua en nuestra cadena de suministro respecto a 2022	Ha lanzado iniciativas como "Committed" para usar materiales sostenibles y trazables.	Pionera en implementar estándares éticos en sus fábricas, incluyendo auditorías sociales.	Producción local bajo estándares éticos y proyectos sociales y uso de materiales reciclados
	Políticas de responsabilidad social	meta 100% materiales reciclados o de origen sostenible para 2030; 30% reciclados para 2025.	Se centran en la integridad de la cadena de suministro, el bienestar animal y la búsqueda de alternativas sostenibles para reducir el impacto ambiental de sus	Join Life en las etiquetas de la ropa, proyecto para la economía circular	Join Life en las etiquetas de la ropa, proyecto para la economía circular	Join Life en las etiquetas de la ropa, proyecto para la economía circular	Transparencia ya que publican todas las fábricas además han reducido el uso de agua en la producción	Código de conducta para proveedores, materiales responsables y transparencia en los informes	El uso de denim sostenible con fibras recuperadas y orgánicas, la creación de la línea Blue Mind que utiliza menos agua, y el programa Denim & Repair	
	Comunicación de sostenibilidad	Uso de herramientas digitales como la función de transparencia en su web y app para mostrar la trazabilidad de los productos, y la divulgación de sus avances en	A través de un enfoque de transparencia que incluye códigos QR	Alcanzar a 3 millones de personas de la cadena de suministro a través de la estrategia	Comunicación clara en web y etiquetas	Etiquetado Join Life, informes de sostenibilidad en sitio oficial	Publicación de informes, trazabilidad de proveedores, etiquetado eco	públicos, comunicación transparente en web y redes	Comunicación limitada pero presente en campañas y etiquetas ecológicas	

Fuente: Elaboración propia

Con base en la tabla de Sostenibilidad, se evaluaron tres variables: los procesos que las marcas implementan para la elaboración de sus productos, las políticas de responsabilidad social

y la comunicación de sostenibilidad. En la primera variable, se investigó si las marcas han comenzado a adoptar procesos sostenibles, obteniéndose como resultado que todas las empresas analizadas llevan a cabo alguna iniciativa en este ámbito. Se evidenció, además, que la mayoría de ellas han desarrollado procesos orientados a la reducción de la contaminación y a la implementación de prácticas en favor del medio ambiente. Respecto a las políticas de responsabilidad social, se observó un compromiso más explícito en algunas empresas, que presentan al público iniciativas vinculadas con el cuidado ambiental. Finalmente, en cuanto a la comunicación de sostenibilidad, se identificó que las marcas utilizan diversos canales para transmitir su compromiso, tales como etiquetas en los productos, publicaciones en medios digitales, páginas web, redes sociales, artículos e informes públicos.

Tabla 6 Tendencia

Factores	Variable	H&M	DIESEL	ZARA	BERSHKA	STRADIVARIUS	MANGO	ESPRIT	CHEVIGNON
Tendencia	Innovación en diseño	Se centra en la sostenibilidad, la tecnología y el diseño conceptual	Si por medio de técnicas innovadoras de envejecimiento	Diseño rápido, reactivo a tendencias	Diseño rápido, reactivo a tendencias	Diseño femenino, minimalista, con enfoque en versatilidad	Diseño contemporáneo, colecciones cápsula sostenibles	Diseño funcional, sostenible, uso de materiales innovadores	Diseño urbano, duradero, con enfoque en denim y cuero
	Colaboraciones estratégicas	20 años de colaboraciones de alto perfil (Lagerfeld, Balmain, Mugler, Rabanne...)	Shayne Oliver Get 'Performative' With Red Tag Project	Cápsula con Samuel Ross (SR_A) en 2025	Bershka x Von Dutch	Colaboraciones con diseñadoras independientes y campañas digitales	Colaboraciones con diseñadores como Victoria Beckham y artistas visuales	Colaboraciones con ONGs y marcas sostenibles	Colaboraciones con artistas locales y marcas colombianas
	Relevancia cultural	Cultura Pop, Creativo, Sexy	Aspecto desgastado en cada uno de sus Vaqueros	Estilo moderno, semi elegante y sofisticado	Estilo juvenil, urbano, enfocado en Gen Z	Estilo romántico, casual chic, dirigido a mujeres jóvenes	Estilo sofisticado, moderno, para público adulto joven	Estilo casual, ecológico, enfocado en consumidores conscientes	Estilo masculino, rebelde, clásico con toque moderno

Fuente: Elaboración propia

Para el factor Tendencia se evaluaron tres variables: la innovación en diseño, las colaboraciones estratégicas y la relevancia cultural de las marcas. En cuanto a la innovación en diseño, se identificó que varias de las marcas analizadas actualmente adoptan un enfoque sostenible, dado que este tema ha cobrado gran relevancia en los últimos años. Asimismo, buscan

integrar comodidad y funcionalidad en sus prendas. Respecto a las colaboraciones estratégicas, se evidenció que la mayoría de las marcas han trabajado con diseñadores y marcas reconocidas. Un ejemplo de ello es H&M, que ha colaborado con artistas como Karl Lagerfeld, Balmain y Mugler, entre otros, mientras que Mango ha desarrollado alianzas con diseñadoras de prestigio como Victoria Beckham. Finalmente, Borrelli-Persson, L., & Giménez, E. (2024). en la variable de relevancia cultural, se observó que tres de las marcas poseen una fuerte conexión cultural, mientras que las demás presentan confecciones muy similares entre sí.

Tabla 7 Experiencia del Cliente

Factores	Variable	H&M	DIESEL	ZARA	BERSHKA	STRADIVARIUS	MANGO	ESPRIT	CHEVIGNON
Experiencia del cliente	Políticas de servicio	Si, las políticas de servicio de H&M se presentan como claras, especialmente en temas de devoluciones y reembolsos, donde detallan	Terminos y condiciones telefonicos, a través de un formulario de contacto en su sitio web, y por correo	Cambios y devoluciones en 30 días, soporte en tienda y online	Cambios y devoluciones en 30 días, soporte en tienda y online	Política de devolución flexible, atención personalizada en tienda	Servicio premium, devoluciones gratuitas, atención personalizada	Garantía de calidad, devoluciones extendidas,	Servicio directo en tienda, cambios por defecto,
	Disponibilidad y accesibilidad de canales de atención y ventas "CAV"	Whatsapp		Chat Web, telefono y redes	Chat web, correo electrónico, redes sociales, app móvil	Web, app, redes sociales, correo electrónico	Teléfono, chat web, redes sociales, app móvil	Web, correo, redes sociales, atención telefónica	Teléfono, redes sociales, atención en tienda física
	Fidelización	Membership con puntos/beneficios	House of Diesel (piveles, peks)	No tiene	Bershka Mmbra y ofrece a los clientes un 2% de cashback por cada compra, acumulable para descuentos futuros en tiendas físicas y online.	No tiene	Mango Likes You (likes canjeables; despliegue multipais)	Programa Esprit Friends, Gold, Platinum	No tiene programa de fidelizacion propio pero es de aliado Puntos Colombia (acumular/redi mir)

Fuente: Elaboración propia

En el factor Experiencia del Cliente se evaluaron tres variables orientadas a calificar cómo se siente el consumidor al momento de realizar una compra: las políticas de servicio, la disponibilidad y accesibilidad de los canales de atención y los programas de fidelización. En relación con las políticas de servicio, aunque todas las empresas presentan condiciones respecto a cambios, devoluciones o costos adicionales derivados de los envíos, algunas no lo comunican

con suficiente claridad, lo que puede generar confusión en los consumidores. En cuanto a la disponibilidad de los canales de atención, la mayoría de las marcas cuentan con diversos medios físicos y digitales; no obstante, algunas no ofrecen la cobertura necesaria para abarcar el volumen de público que gestionan. Finalmente, en lo referente a los programas de fidelización, se encontró que aproximadamente el 75% de las empresas analizadas disponen de este tipo de programas, aunque no todas ofrecen los mismos beneficios, lo que genera diferencias en la percepción de valor por parte de los clientes. López, R. A. (2025).

Tabla 8 Competitividad de Costos

Factores	Variable	H&M	DIESEL	ZARA	BERSHKA	STRADIVARIUS	MANGO	ESPRIT	CHEVIGNON
Competitividad costos	Nivel de precios	Bajos	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio
	Promociones y descuentos	Usar la App oficial. Al registrarte como miembro, puedes acceder a cupones de hasta un 20% extra de descuento	sin embargo no contemplan devolucion es o cambios	Suelen tener rebajas de temporada y se marcan con etiqueta roja	tener rebajas de temporada con etiqueta	SI	SI	Si tienen	Si en ambos canales
	Costo de envío y devoluciones	30 días para cambios y/o devoluciones	30 días de cambio ya sea en tienda o por pagina web	Para tienda física y compra virtual hay 30 días apartir de la compra/ el costo de devolucion es gratuito si es en tienda física pero para recogida el valor es de \$9.900 pesos	Para cambios hay 30 días desde la fecha - para devolucion es de pago el importe se hara en el mismo medio de pago	El usuario tiene 5 días hábiles para retractarse de la compra y ademas debe asumir el costo de envío. El costo de envío de las prendas varia de pendiendo de la zona	60 días cambios/devoluciones	Política de cambios y retracto 5 días (transporte a cargo del consumidor)	Cambiarlo en un plazo de 30 días calendario, contados desde la fecha en que adquirió su producto.

Fuente: Elaboración propia

Para este factor con referencia a los costos se evaluó el nivel de estos, promociones y descuentos y costo de envío y devoluciones, en cuanto a la primera variable se estableció tres niveles de evaluación donde los niveles eran alto, medio y bajo y con base a la investigación realizada se concluyó que el 37,5% de las empresas estaban consideradas como marcas de bajo costo mientras que el 50% de las marcas estaban catalogadas como empresas de medio costo, mientras que el 12,5% se consideraba como marcas de alto costo, en este caso Diesel. En cuanto a las promociones si bien todas las empresas manejan descuentos ciertas empresas tienen ciertas

restricciones hay algunos casos que manejan descuentos directamente en la app o página web, mientras que otras manejan promociones en ciertas fechas del año . Por ultima variable tenemos los costos de envío y devoluciones si bien todas las marcas los tienen hay algunas marcas en donde este puede variar al igual que los días que tiene el consumidor para presentar la solicitud de cambio o de devolución.

Tabla 9 Posicionamiento

Factores	Variable	H&M	DIESEL	ZARA	BERSHKA	STRADIVARIUS	MANGO	ESPRIT	CHEVIGNON
Posicionamiento	Reconocimiento de marca	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio
	Imagen aspiracional	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si
	Diferenciación	No mucha ya que el grupo inditex tiene moda rapida	Si ya que su enfoque es hacia la moda Denim	Si ya que puede considerarse un poco mas exclusiva que el resto del grupo	No mucha	No mucha	Si es un poco mas elegante que las demas marcas	No, es muy parecido al concepto de otras marcas	Si frente a su grupo de mercado

Fuente: Elaboración propia

Con base en el último factor, se evaluaron tres variables con el fin de comprender cómo se encuentra el posicionamiento de las marcas en la mente de los consumidores: el reconocimiento de marca, la imagen aspiracional y la diferenciación. En lo referente al reconocimiento, se establecieron tres niveles de valoración (alto, medio y bajo), y se encontró que el 75% de las marcas analizadas poseen un alto nivel de reconocimiento entre los consumidores. En contraste, el 25% restante, representado por Esprit y Chevignon, presenta un menor grado de notoriedad en comparación con las demás marcas. En cuanto a la imagen aspiracional, la investigación evidenció que el 75% de las marcas ofrecen este atributo de manera significativa. Finalmente, en lo que respecta a la diferenciación, los resultados fueron diversos: varias de las marcas, al pertenecer al segmento de fast fashion, tienden a ofrecer productos

similares, lo que limita su capacidad de diferenciación; sin embargo, algunas destacan por su reputación y la calidad de sus productos, lo que les permite diferenciarse frente a la competencia.

Tabla 10 Convergencia

Factores	Peso	Factores		Empresas								media
		Variable		H&M	DIESEL	ZARA	BERSHKA	STRADIVARIUS	MANGO	ESPRIT	CHEVIGNON	
Calidad Percibida	15,79%	Durabilidad de las prendas		3	1	3	3	3	2	2	1	2,25
		Materiales empleados		2	1	2	3	3	2	1	1	1,875
		Percepción del cliente		2	2	3	3	3	2	2	2	2,375
		Sumatoria		7	4	8	9	9	6	5	4	6,5
		Calificación		1,11	0,63	1,26	1,42	1,42	0,95	0,79	0,63	
Sostenibilidad	21,05%	Procesos de producción		2	3	2	3	3	2	2	3	2,5
		Políticas de responsabilidad social		2	3	2	3	3	2	2	3	2,5
		Comunicación de sostenibilidad		2	3	2	3	3	2	2	3	2,5
		Sumatoria		6	9	6	9	9	6	6	9	7,5
		Calificación		1,26	1,89	1,26	1,89	1,89	1,26	1,26	1,89	
Tendencia	21,05%	Innovación en diseño		2	1	1	3	3	2	3	3	2,25
		Colaboraciones estratégicas		1	1	1	3	3	2	3	3	2,125
		Relevancia cultural		1	1	1	3	3	2	3	3	2,125
		Sumatoria		4	3	1	3	3	2	3	3	2,75
		Calificación		0,84	0,63	0,21	0,63	0,63	0,42	0,63	0,63	
Experiencia del cliente	21,05%	Políticas de servicio		2	2	2	3	3	2	2	2	2,25
		Disponibilidad y accesibilidad de canales		3	2	1	2	2	1	2	2	1,875
		Fidelización		2	2	3	3	4	2	2	3	2,625
		Sumatoria		7	6	6	6	9	5	6	7	6,75
		Calificación		1,47	1,26	1,26	1,68	1,89	1,05	1,26	1,47	
Competitividad costos	15,79%	Nivel de precios		1	4	2	1	1	2	2	3	2
		Promociones y descuentos		1	3	1	1	1	1	2	3	1,625
		Costo de envío y devoluciones		2	3	2	3	3	2	2	3	2,5
		Sumatoria		4	10	5	5	5	5	6	9	6,125
		Calificación		0,63	1,58	0,79	0,79	0,79	0,79	0,95	1,42	
Posicionamiento	5,26%	Reconocimiento de marca		1	1	1	2	2	1	3	2	1,625
		Imagen aspiracional		2	1	1	2	2	1	3	2	1,75
		Diferenciación		3	1	2	3	3	1	3	2	2,25
		Sumatoria		6	3	4	7	7	3	9	6	5,625
		Calificación		0,32	0,16	0,21	0,37	0,37	0,16	0,47	0,32	

Factores	Peso	Variable	H&M	DIESEL	ZARA	BERSHKA	STRADIVARIUS	MANGO	ESPRIT	CHEVIGNON	DesVest
Calidad Percibida	15,79%	Calificación	1,1	0,6	1,3	1,4	1,4	0,9	0,8	0,6	32,69%
Sostenibilidad	21,05%	Calificación	1,3	1,9	1,3	1,9	1,9	1,3	1,3	1,9	33,76%
Tendencia	21,05%	Calificación	0,8	0,6	0,2	0,6	0,6	0,4	0,6	0,6	18,66%
Experiencia del cliente	21,05%	Calificación	1,5	1,3	1,3	1,7	1,9	1,1	1,3	1,5	26,98%
Competitividad costos	15,79%	Calificación	0,6	1,6	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	1,4	34,22%
Posicionamiento	5,26%	Calificación	0,3	0,2	0,2	0,4	0,4	0,2	0,5	0,3	11,23%
TOTAL			5,6	6,2	5,0	6,8	7,0	4,6	5,4	6,4	0,849591

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla refleja la calificación ponderada que se otorgó con base a una previa investigación para cada una de las variables de los factores Calidad percibida, sostenibilidad, tendencia, experiencia del cliente, competitividad de costos y posicionamiento. Allí se puede evidenciar que empresas como H&M no están bien catalogadas en cuanto a la durabilidad de las prendas. Mientras que Diesel está catalogada como una de las empresas con mayor percepción positiva sobre la calidad de los materiales, mientras que marcas como las del grupo Inditex, es decir, Bershka, zara y Stradivarius están más relacionadas con la moda rápida. En cuanto a la tendencia se puede evidenciar que marcas como Diesel y zara lideran la tendencia en cuanto a innovación de diseño, colaboraciones estratégicas. Por último, se puede evidenciar que la

desviación estándar equivale al 84,96% lo que refleja una alta dispersión en los resultados de las marcas analizadas, es decir, que no encontró un patrón homogéneo en ciertos factores ya que hay variables donde las calificaciones son muy altas o bajas.

7. Panorama competitivo

El panorama competitivo es una herramienta estratégica la cual permite analizar el comportamiento de un sector y poder identificar que tan concentrado se encuentra este. Según Rivera (2017) este análisis permite identificar los espacios no explotados o “manchas blancas” es decir, aquellas oportunidades donde ninguna empresa está satisfaciendo dicha necesidad. A través de esta prueba se cruzan tres dimensiones: variedades ya sea de producto o servicio, necesidades y canales de distribución, permitiendo visualizar el nivel de rivalidad entre las empresas, los grados de saturación y aquellas áreas donde se podría innovar. Es decir que, de esta manera, el panorama competitivo permite ver de manera integral el entorno, facilitando la toma de decisiones.

A través de esta herramienta, se realiza un paneo general de las oportunidades existentes, brindando a los estrategas una visión clara sobre las áreas con mayor potencial de crecimiento e innovación. De esta manera, el estudio de manchas blancas ayuda a determinar el grado de concentración del sector y a reconocer nuevas alternativas para el desarrollo de productos o servicios, fortaleciendo así la posición competitiva de las empresas. Para poder desarrollar esta etapa del trabajo se estableció una estructura de tres factores los cuales hacen referencia a variedades las cuales se seleccionaron con base a los portafolios de las marcas estudiadas. En

cuanto al segundo factor se identificaron las necesidades que tienen los usuarios y por último se identificaron los canales que ofrecen las marcas para ofrecer sus productos.

7.1 Dimensiones del panorama

7.1.1 Variedades

Las variedades seleccionadas para realizar la encuesta fueron objeto de estudio debido a que actualmente el portafolio de estas empresas es bastante extenso, por lo cual con base a la investigación realizada se concluyó que las variedades a analizar serían:

- Jeans
- Pantalones
- Camisetas
- Vestidos
- Chaquetas
- Zapatos
- Hoddies
- Faldas
- Accesorios
- Perfumes
- Camisas

Según el observatorio de Inexmoda, para 2024 se reportó que las categorías que más se vendieron fueron el vestuario con un porcentaje equivalente a 50,7%, mientras que el calzado obtuvo un porcentaje de 11,3%, además la categoría de accesorios estuvo por encima del calzado con un 20,7%.

7.1.2 Necesidades

Las necesidades para elaborar la encuesta se obtuvieron con base a dos investigaciones la primera fue un grupo focal conformado por quince personas entre los 22 años y 46 años donde se les realizaron preguntas referentes a que factores influían en su compra y se seleccionaron las respuestas que más se repetían, además también se tuvo en cuenta varios estudios y artículos de moda en donde mencionaban cuales eran aquellos factores que influían en la compra de los productos. Las necesidades seleccionadas para la encuesta son las siguientes:

- Tendencias
- Responsabilidad Social
- Precio y Promociones
- Experiencia de Compra (virtual o física)
- Reconocimiento de Marca
- Calidad de las prendas

7.1.3 Canales de distribución

Para los canales de distribución se investigó cada una de las empresas para analizar cuáles eran los canales que cada una de estas manejaban, los resultados de dicha investigación arrojaron que todas manejan tiendas físicas, páginas web oficiales y que además algunas de ellas tienen aplicación ya sea en Google Play Store o en App Store, dichas marcas son Zara, Bershka, Stradivarius, Mango, H&M, Diesel. Y como ultimo canal se evidencio que Rappi es una plataforma que por su incremento de mercado también ofrece algunas marcas como Esprit, Chevignon y Mango.

7.2 Formato de encuesta

Para el formato de la encuesta se basó en la creación de un formulario de Google donde se dividió en dos secciones, la primera sección está conformada con las políticas y condiciones del tratamiento de datos de la Universidad del Rosario, allí los encuestados debían seleccionar si autorizaban el tratamiento de datos, posteriormente debían responder tres preguntas con referencia al tema central de la investigación la cual es compra de ropa de adultos, la primera pregunta hace referencia a seleccionar una de las marcas de objeto de estudio. La segunda pregunta hace referencia a seleccionar los factores que influían en las decisiones de compra de los usuarios. Por último, se encuentra la tercera pregunta en donde se debía seleccionar uno o más canales en donde el encuestado adquiere dichos productos.

Figura 8 Encabezado Encuesta



Sección 1 de 2

Compra Ropa Adulto

B I U  

A continuación, lo invitamos a hacer parte de esta encuesta. El sondeo se realiza única y exclusivamente con **fines académicos**. Con la información que usted nos provea, podremos medir adecuadamente las preferencias y el consumo de ropa para adultos.

La siguiente encuesta hace parte de un proyecto de grado en la **Facultad de Administración de la Universidad del Rosario**, motivo por el cual sus datos serán tratados con discreción. Usted es libre de decidir si quiere participar en la encuesta, aunque agradeceríamos de corazón su colaboración.

La encuesta es corta, no toma más de **3 minutos**. Por favor, responda con sinceridad, nos importa saber sus gustos y opiniones. Se realizarán preguntas de selección múltiple; por favor, responda con sinceridad.

Fuente: Elaboración Propia

Figura 9 Política de Datos Encuesta

⋮

Acepta el tratamiento de datos de la Universidad del Rosario? *

Si continúa con la encuesta, asumiremos que nos autoriza el manejo de sus datos según la Ley Estatutaria 1581 de dos mil doce (2012) y del Decreto 1377 de dos mil trece (2013), y demás normas que las modifiquen, regulen o adicionen. Autorizo a LA UNIVERSIDAD DEL ROSARIO, institución privada de educación superior, con el carácter académico de Universidad, ubicada en la Calle 12 C No. 6 - 25 en la ciudad de Bogotá D.C., sin ánimo de lucro, con personería jurídica reconocida mediante resolución número 58 del 16 de septiembre de 1895 expedida por el Ministerio de Gobierno, para recolectar, almacenar, usar, circular o suprimir los datos personales que voluntariamente he suministrado para la inscripción del evento. Queda entendido que el tratamiento se limitará a los fines previamente establecidos y a los señalados en la política de tratamiento de protección de datos personales de LA UNIVERSIDAD DEL ROSARIO, y que se guardará la debida reserva, mediante la adopción de las medidas técnicas y administrativas adecuadas y suficientes que permitan el cuidado y conservación de mis datos personales. Declaro que tengo conocimiento de mi derecho a solicitar, en cualquier momento, que se actualice o retire parte o la totalidad de la información suministrada y/o que se me desvincule de las bases de datos de LA UNIVERSIDAD DEL ROSARIO.





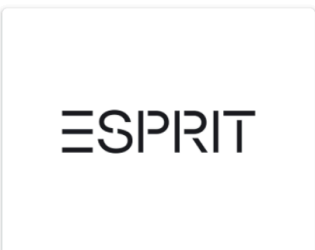
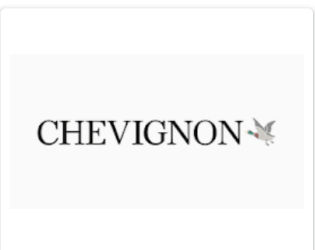
Si

No

Fuente: Elaboración Propia

Figura 10 Selección de Empresas

¿En qué compañía o marca suele comprar su ropa? *

	
<input type="radio"/> H&M	<input type="radio"/> Diesel
	
<input type="radio"/> Grupo Inditex	<input type="radio"/> Mango
	
<input type="radio"/> Esprit	<input type="radio"/> Chevignon

Fuente: Elaboración Propia

Figura 11 Motivos de Compra

Para cada uno de los siguientes productos, seleccione los motivos que **influyen** en su **decisión** de compra (Debe marcar todas las opciones que apliquen, por favor desplazar hacia la derecha)

	Tendencias	Responsabilidad Ambiental	Precio y promociones	Experiencia de Compra (virtual o física)	Reconocimiento de Marca	Ce di pre
Jeans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pantalones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Camisetas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vestidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Chaquetas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Zapatos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Hoddies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Faldas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Accesorios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Perfumes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Camisas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 12 Canales de la Encuesta

Seleccione los canales utilizados para adquirir estos productos (Debe marcar todas las opciones que apliquen)

	Tienda Física	Pagina Web	App	Rappi
Jeans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pantalones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Camisetas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vestidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chaquetas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zapatos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hoddies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faldas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accesorios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perfumes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Camisas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia

7.3 Datos consolidados de las encuestas

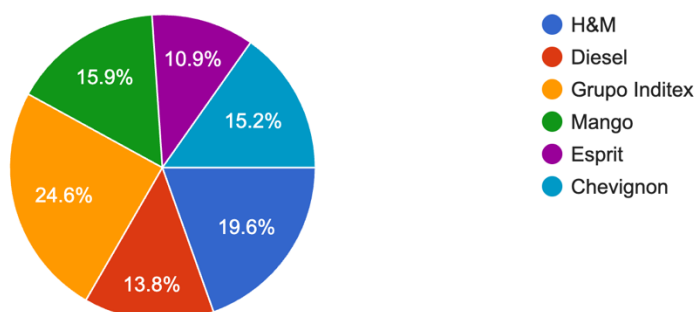
Después de evaluar los resultados obtenidos de la encuesta previamente explicada se pudo concluir lo siguiente:

La empresa con mayores respuestas es el Grupo Inditex con un porcentaje equivalente a 24,6%, seguido de la empresa H&M con un porcentaje equivalente al 19,6%, la siguiente empresa con mayor respuesta es Mango con 22 respuestas, mientras que Chevignon fue la cuarta empresa con más respuestas equivalente a un 15,2%. Como penúltima empresa tenemos a Diesel

con 13,8% mientras que la empresa con menor respuesta fue Esprit con 10,9% equivalente a 15 respuestas.

Figura 13 Porcentaje de resultados por empresa

¿En qué compañía o marca suele comprar su ropa?
138 respuestas



Fuente: Elaboración propia

En la categoría Jeans se evidencia que H&M lidera la participación con un equivalente a 21%, seguida por el Grupo Inditex con un 20% consolidándose como las marcas más competitivas en esta categoría. Entre las motivaciones que más valoran los usuarios se encuentra la tendencia y el precio, factores donde empresas como H&M y Diesel obtienen los porcentajes muy altas lo que lleva a concluir que los diseños a la moda y estrategia de precio son llamativos para los clientes.

En la categoría de camisetitas al igual que en los jeans H&M también mantiene el liderazgo mostrando una participación del 25%, en esta categoría los factores más valorados son el precio y la tendencia. A diferencia de los jeans la calidad percibida por los usuarios tiene mayor relevancia, en donde sobre sale Chevignon por la percepción de los materiales y

confección. Entre los canales más utilizados por los usuarios sigue siendo la tienda física, sin embargo, los medios digitales siguen ganando participación.

Pantalones: En esta categoría quien lidera la participación con un 29% es el Grupo Inditex seguido de la empresa Mango con un 18% y en tercer lugar H&M con un 16% lo cual evidencia la fortaleza que tienen estas empresas en diseño, reconocimiento y la experiencia que estas ofrecen al momento de comprar. En cuanto a lo que valoran los consumidores es la tendencia y las promociones factores que el Inditex destaca ampliamente en esta categoría. Para esta categoría las tiendas físicas siguen manteniendo gran importancia entre los consumidores.

Vestidos: Para esta categoría nuevamente el Grupo Inditex se posiciona como el líder con una participación equivalente al 28,9% consolidando su influencia en la tendencia y precio, la siguiente empresa en esta categoría es Mango con un porcentaje equivalente al 21,9% y H&M con un porcentaje equivalente al 12,8% marcas que cuentan con una percepción favorable en cuanto a la experiencia de compra y la calidad que tienen los productos, en este caso los consumidores priorizan el diseño y el estilo.

Chaquetas: En este caso la empresa que lidera el mercado de las chaquetas según la encuesta es H&M con 24,7% mientras que Diesel la segunda con un 19,3% estos resultados resaltan debido a que la innovación y la calidad percibida de sus productos destacan, ambas marcas destacan por su precio y su reconocimiento. En cuanto a los canales de adquisición la tienda física sigue siendo preferencia entre los consumidores.

Zapatos: En esta categoría el Grupo Inditex obtiene el mayor porcentaje equivalente a 27,4% seguido de H&M con un 17,2% y la marca chevignon con un porcentaje equivalente a 17,6%. En esta categoría los consumidores destacan la calidad, reconocimiento de marca y la

tendencia de los productos. Los canales más utilizados son tienda física secundado por la página web.

Hoodies: En esta categoría el Grupo Inditex encabeza la participación con un 28,8% mientras que H&M tiene una participación equivalente al 16,2%, como tercera empresa con un porcentaje alto tenemos a Diesel con un 14,4% donde se evidencia la inclinación por el diseño y los precios accesibles. En esta categoría predomina la compra en tienda física.

Faldas: Para esta categoría el Grupo Inditex también predomina con una participación equivalente al 26,2% en donde la tendencia, reconocimiento de marca y la calidad son factores importantes en dicha empresa. Mango y H&M lo secundan con porcentajes equivalentes al 22,5% y 12,9% mostrando equilibrio entre diseño y precio. Para este caso el canal más utilizado es la tienda física lo que evidencia preferencia por adquirir el producto presencialmente.

Accesorios: En este segmento el Grupo Inditex sobresalen con porcentajes equivalentes a 23,1% mientras que H&M le siguen con 17,4% allí sobresale la diversidad de producto y los precios competitivos. Se puede concluir que el consumidor valora la tendencia y el precio, sin embargo, la calidad y la responsabilidad social no se quedan atrás. Para este caso el canal más utilizado es la tienda física.

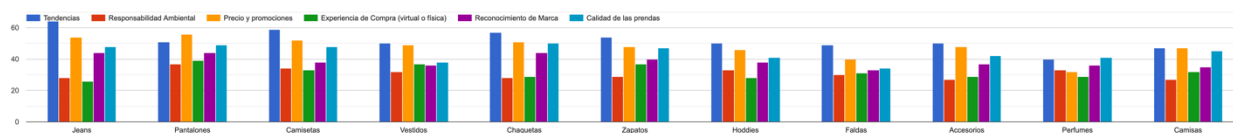
Perfumes: En esta categoría nuevamente el Grupo Inditex se posiciona como el líder con un 23,8% mientras que H&M y Diesel lo secundan con un 18% cada una demostrando que pueden llevar las marcas más allá de la ropa. Se puede evidenciar que los consumidores prefieren el reconocimiento de marca, precio y calidad para realizar la compra. En este caso la tienda física continúa siendo el canal predominante.

Camisas: Como última categoría evaluada se puede ver que el Grupo Inditex predomina nuevamente con un 29,9% seguido de H&M con un 16,5% consolidando su dominio en la moda

casual. Además, se concluyó que los factores más determinantes son la tendencia y la calidad. Al igual que en las anteriores categorías predomina las tiendas físicas para comprar.

Figura 14 Resultados Encuesta

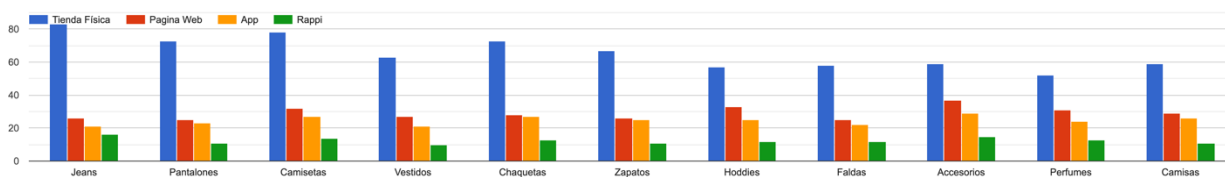
Para cada uno de los siguientes productos, seleccione los motivos que influyen en su decisión de compra (Debe marcar todas las opciones que apliquen, por favor desplazar hacia la derecha)



Fuente: Elaboración propia

Figura 15 Resultados Canales Encuesta

Seleccione los canales utilizados para adquirir estos productos (Debe marcar todas las opciones que apliquen)



Fuente: Elaboración propia

7.4 Reportes del uso del CUBE MARKET

Este panorama competitivo en tres dimensiones está conformado por 240 paralelepípedos, de los cuales 240 están siendo cubiertos, que representan el 100 % y 0 son libres, que corresponden a un 0 %. En cuanto al nivel de importancia que se encuentra en los espacios del panorama, la tabla 6 nos relaciona los 10 espacios cubiertos con mayor nivel de calificación. En el caso de los espacios de mercado ya cubiertos, para este panorama competitivo sector moda, el mayor puntaje de atractividad es de 9 en la variedad de jeans con la necesidad de

tendencia y el canal tienda física, y está siendo cubierto por la(s) empresa(s) H&M, Diesel, Mango, Esprit, Zara, Bershka, Stradivarius y Chevignon

El segundo espacio con mayor puntaje relaciona la variedad de jeans con la necesidad de tendencia y el canal página web, el puntaje es de 9 y está siendo cubierto por la(s) empresa(s) H&M, Diesel, Mango, Esprit, Zara, Bershka, Stradivarius y Chevignon.

El tercer espacio con mayor volumen corresponde a la variedad de jeans, en la necesidad de tendencia y en el canal app, el valor obtenido es de 9 y está siendo cubierto por la(s) empresa(s) H&M, Diesel, Mango, Esprit, Zara, Bershka, Stradivarius y Chevignon.

Según el reporte las variedades más cubiertas en su orden son jeans, pantalones y camisetas. Los jeans están cubiertos por el 100% de las empresas, pantalones por el 100% y camisetas con el 100%. Las variedades con menor cobertura son camisas y perfumes con el 100% y 100%

De igual forma se presentó en forma de matriz "T" las 10 variedades de productos o servicios, 6 necesidades y 4 canales de distribución, lo que nos indica que, en la parte superior de la matriz, al hacer relación entre variedades versus necesidades encontramos 60 espacios, o formas a través de las cuales se pueden ofertar las variedades. Se evidencian 60 espacios cubiertos y 0 espacios sin cubrir, lo que se denominan manchas blancas u oportunidades de mercado. El porcentaje de cubrimiento del panorama en la parte superior es del 100%

En la parte inferior, al relacionar variedades versus canales, se encuentran 40, que son las formas como los clientes pueden adquirir las variedades. Hay 40 espacios cubiertos y 0 espacios libres, lo que indica un 100% de cobertura.

En el anexo se encontrará más información con respecto al informe del cube market

8. Estudio de Competidores

El estudio de competidores es una herramienta que permite comprender de manera más profunda como es la dinámica del mercado y la posición relativa de cada empresa dentro de un sector más estratégico. Según Rivera (2005) este análisis busca determinar las fortalezas, debilidades, diferencias y similitudes entre las empresas.

8.1 Supuestos

Los supuestos se realizaron después de un análisis al hacinamiento cualitativo previamente mencionado de allí se concluyó que:

1. Las marcas como Zara, Bershka y Stradivarius suelen estar tendencia por lo que deben estar en constante innovación en sus prendas y se consideran como marcas fast fashion.
2. Actualmente se está presentando un auge por las prendas elaboradas con materiales o procesos amigables y gran parte de las marcas objeto de estudio han implementado dichos procesos.
3. Los precios competitivos y las promociones generan mayor interés en los consumidores y es por esto por lo que marcas como H&M lideran las ventas entre las empresas objeto de estudio.

4. La calidad tiene un gran peso para los consumidores sin embargo hay quienes prefieren los precios bajos y están dispuestos a ceder un poco en la calidad de los productos.
5. El posicionamiento de las marcas es un factor de impacto al momento de decidir si adquirir o no un producto.

8.2 Índices de Erosión

Tabla 11 Índices de Erosión

INGRESOS Y UTILIDADES EN COP								
		2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
H&M	Ingresos	\$ 817.052	\$ 705.740	\$ 601.252	\$ 399.955	\$ 209.538	\$ 207.402	\$ 146.496
	Utilidad	\$ 327.545	\$ 278.777	\$ 220.182	\$ 170.867	\$ 102.087	\$ 106.328	\$ 76.691
DIESEL	Ingresos	\$ 210.431	\$ 220.272	\$ 231.857	\$ 176.501	\$ 120.465	\$ 152.854	\$ 128.873
	Utilidad	\$ 105.277	\$ 111.040	\$ 122.264	\$ 93.750	\$ 59.801	\$ 75.437	\$ 61.261
MANGO	Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 71.841	\$ 51.191	\$ 78.677	\$ 60.425
	Utilidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 33.576	\$ 23.619	\$ 36.414	\$ 28.072
ESPRIT	Ingresos	\$ -	\$ -	\$ 164.345	\$ 121.136	\$ 79.449	\$ 126.134	\$ 115.080
	Utilidad	\$ -	\$ -	\$ 81.371	\$ 57.228	\$ 31.917	\$ 56.233	\$ 49.804
CHEVIGNON	Ingresos	\$ -	\$ 306.374	\$ 274.089	\$ 205.419	\$ 142.460	\$ 184.471	\$ 155.128
	Utilidad	\$ -	\$ 143.771	\$ 134.874	\$ 100.058	\$ 58.688	\$ 84.580	\$ 60.185
ZARA	Ingresos	\$ 539.124	\$ 593.879	\$ 669.846	\$ 437.989	\$ 282.212	\$ 478.417	\$ 440.560
	Utilidad	\$ 177.038	\$ 197.788	\$ 240.495	\$ 167.984	\$ 90.222	\$ 186.530	\$ 167.908
STRADIVARIUS	Ingresos	\$ 177.264	\$ 177.144	\$ 189.192	\$ 130.103	\$ 72.438	\$ 129.081	\$ 117.997
	Utilidad	\$ 60.271	\$ 61.150	\$ 69.803	\$ 49.219	\$ 24.489	\$ 46.658	\$ 42.468
BERSHKA	Ingresos	\$ 166.963	\$ 168.459	\$ 200.875	\$ 148.898	\$ 97.874	\$ 148.465	\$ 145.051
	Utilidad	\$ 53.999	\$ 53.884	\$ 73.067	\$ 55.578	\$ 32.065	\$ 53.395	\$ 50.842
DELTA DE INGRESOS Y UTILIDAD								
		2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
H&M	Ingresos	15,77%	17,38%	50,33%	90,87%	1,03%	41,58%	
	Utilidad	17,49%	26,61%	28,86%	67,37%	-3,99%	38,65%	
DIESEL	Ingresos	-4,47%	-5,00%	31,36%	46,52%	-21,19%	18,61%	
	Utilidad	-5,19%	-9,18%	30,41%	56,77%	-20,73%	23,14%	
MANGO	Ingresos	0,00%	0,00%	0,00%	40,34%	-34,94%	30,21%	
	Utilidad	0,00%	0,00%	0,00%	42,16%	-35,14%	29,72%	
ESPRIT	Ingresos	0,00%	0,00%	35,67%	52,47%	-37,01%	9,61%	
	Utilidad	0,00%	0,00%	42,19%	79,30%	-43,24%	12,91%	
CHEVIGNON	Ingresos	0,00%	11,78%	33,43%	44,19%	-22,77%	18,92%	
	Utilidad	0,00%	6,60%	34,80%	70,49%	-30,61%	40,53%	
ZARA	Ingresos	-9,22%	-11,34%	52,94%	55,20%	-41,01%	8,59%	
	Utilidad	-10,49%	-17,76%	43,17%	86,19%	-51,63%	11,09%	
STRADIVARIUS	Ingresos	0,07%	-6,37%	45,42%	79,61%	-43,88%	9,39%	
	Utilidad	-1,44%	-12,40%	41,82%	100,98%	-47,51%	9,87%	
BERSHKA	Ingresos	-0,89%	-16,14%	34,91%	52,13%	-34,08%	2,35%	
	Utilidad	0,21%	-26,25%	31,47%	73,33%	-39,95%	5,02%	
		6 vs 5	5 vs 4	4 vs 3	3 vs 2	2 vs 1	1 vs 0	
H&M	Ind. Estra	1,11	1,53	0,57	0,74	-3,87	0,93	
	Ind. Produc	0,90	0,65	1,74	1,35	-0,26	1,08	
DIESEL	Ind. Estra	1,16	1,84	0,97	1,22	0,98	1,24	
	Ind. Produc	0,86	0,54	1,03	0,82	1,02	0,80	
MANGO	Ind. Estra	0,00	0,00	0,00	1,05	1,01	0,98	
	Ind. Produc	0,00	0,00	0,00	0,96	0,99	1,02	
ESPRIT	Ind. Estra	0,00	0,00	1,18	1,51	1,17	1,34	
	Ind. Produc	0,00	0,00	0,85	0,66	0,86	0,74	
CHEVIGNON	Ind. Estra	0,00	0,56	1,04	1,60	1,34	2,14	
	Ind. Produc	0,00	1,79	0,96	0,63	0,74	0,47	
ZARA	Ind. Estra	1,14	1,57	0,82	1,56	1,26	1,29	
	Ind. Produc	0,88	0,64	1,23	0,64	0,79	0,77	
STRADIVARIUS	Ind. Estra	-21,14	1,95	0,92	1,27	1,08	1,05	
	Ind. Produc	-0,05	0,51	1,09	0,79	0,92	0,95	
BERSHKA	Ind. Estra	-0,24	1,63	0,90	1,41	1,17	2,13	
	Ind. Produc	-4,17	0,61	1,11	0,71	0,85	0,47	

Fuente: Elaboración propia con los datos de la plataforma EMIS y Banco de la Republica.

Para el análisis de esta tabla se utilizaron datos de los estados financieros de cada una de las empresas objeto de estudio en un periodo de 2018 a 2024 donde se utilizaron específicamente los ingresos y las utilidades de cada una, además por medio de la formula $[(\text{ingresos}-\text{utilidad del año anterior}) / \text{utilidad del año anterior}]$ se pudo identificar los valores de variación de estos.

Cabe mencionar que la erosión de la estrategia se presenta cuando la tasa de variación de la utilidad supera la tasa de variación de los ingresos y al mismo tiempo los costos disminuyen. En cuanto a la estrategia de productividad se hace presente cuando la tasa de variación de los ingresos de una empresa supera la tasa de variación de la utilidad y los costos aumentan, lo cual hace referencia a un mal manejo de los recursos internos.

Posteriormente se calculó por relación año a año si existía índice de estratégico o índice de productividad a lo que se concluyó que en el caso de H&M presento un indicio de índice de productividad por tres años (2024, 2023, 2020) ya que sus costos aumentaron mientras que para los demás años se tuvo un índice estratégico.

También se encontró que para la marca chevignon presenta tres años consecutivos más específicamente del 2021 a 2023 donde la utilidad y los ingresos fueron positivos y se puede concluir que para 2021 se presentó erosión de productividad al igual que en el año 2023, mientras que en el 2022 se presentó erosión estratégica debido a que la utilidad fue mayor que los ingresos. Por otro lado, se puede evidenciar que la marca Stradivarius presento una variación en la utilidad equivalente a 100,98%.

8.3 Crecimiento potencial sostenible

Para calcular el Crecimiento potencial sostenible se hizo uso de la fórmula [$CPS = (R'a) * (P) + (D/E) * (P) * (R'a - i)$], la primera parte de la fórmula, antes del signo de suma, corresponde al factor interno, mientras que la segunda parte hace referencia al factor externo. Cabe resaltar que, para los cálculos de todas las empresas, se emplearon las mismas tasas de interés año a año, las cuales fueron obtenidas a partir del promedio de las tasas publicadas mensualmente en cada periodo. Asimismo, se utilizó información proveniente de la plataforma EMIS, con el fin de acceder a los estados financieros y extraer los datos necesarios para aplicar la fórmula. De dicha información se requirieron los siguientes indicadores:

- $(R'a)$: corresponde al ROA de cada empresa por año.
- (D) : pasivos totales.
- (E) : patrimonio.
- (U) : utilidades, necesarias para calcular el valor de (P) , el cual posteriormente se multiplica con el ROA y con la tasa de interés en el componente externo de la fórmula.

El análisis se llevó a cabo para los años comprendidos entre 2018 y 2024. No obstante, en el caso de tres empresas específicas Chevignon, Mango y Esprit, se evaluaron menos años debido a que su información financiera no se encontraba actualizada.

Tabla 12 CPS H&M

H&M	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
R'a	4,90%	2,19%	6,98%	10,59%	3,65%	1,10%	1,59%
P	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
d = dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
D = Pasivo total	\$ 294.604	\$ 429.373	\$ 282.471	\$ 214.189	\$ 202.959	\$ 119.968	\$ 176.818
U = Utilidades	\$ 327.545	\$ 278.777	\$ 220.182	\$ 170.867	\$ 102.087	\$ 106.328	\$ 76.691
E = Patrimonio	\$ 384.707	\$ 254.238	\$ 139.236	\$ 109.811	\$ 75.494	\$ 65.337	\$ 3.293
i = Intereses	11,33%	13,10%	7,46%	1,94%	2,81%	4,25%	4,31%
AT = Activo Total	\$ 384.707	\$ 254.238	\$ 139.236	\$ 109.811	\$ 75.494	\$ 65.337	\$ 3.293
CPS H&M							
Interno	4,90%	2,19%	6,98%	10,59%	3,65%	1,10%	1,59%
Externo	-4,92%	-18,43%	-0,97%	16,87%	2,26%	-5,78%	-146,05%
Total	-0,02%	-16,24%	6,01%	27,46%	5,91%	-4,68%	-144,46%

Fuente: Elaboración propia con los datos de la plataforma EMIS y Banco de la Republica.

En la tabla presentada sobre el análisis de cps de H&M se puede evidenciar que durante los años 2021 y 2020 hay potencial de crecimiento puesto que tanto los factores internos y externos son positivos, sin embargo, el comportamiento del cps fue irregular ya que podemos ver que en el resto de los años se obtuvieron valores negativos a excepción del año 2022 que si bien el total fue positivo, el factor externo representa un valor negativo.

Tabla 13 CPS Diesel

DIESEL	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
R'a	-4,32%	-4,32%	3,03%	5,95%	1,49%	3,64%	0,47%
P	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
d = dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
D = Pasivo total	\$ 155.901	\$ 148.094	\$ 146.477	\$ 95.549	\$ 78.603	\$ 74.307	\$ 54.175
U = Utilidades	\$ 105.277	\$ 111.040	\$ 122.264	\$ 93.750	\$ 59.801	\$ 75.437	\$ 61.261
E = Patrimonio	\$ 48.545	\$ 57.382	\$ 66.314	\$ 59.877	\$ 54.588	\$ 53.026	\$ 46.491
i = Intereses	11,33%	13,10%	7,46%	1,94%	2,81%	4,25%	4,31%
AT = Activo Total	\$ 48.545	\$ 57.382	\$ 66.314	\$ 59.877	\$ 54.588	\$ 53.026	\$ 46.491
CPS DIESEL							
Interno	-4,32%	-4,32%	3,03%	5,95%	1,49%	3,64%	0,47%
Externo	-50,26%	-44,96%	-9,79%	6,40%	-1,90%	-0,85%	-4,47%
Total	-54,58%	-49,28%	-6,76%	12,35%	-0,41%	2,79%	-4,00%

Fuente: Elaboración propia con los datos de la plataforma EMIS y Banco de la Republica.

La tabla del CPS de Diesel representa que el comportamiento de la empresa en términos financieros es inestable ya que si bien desde 2018 a 2022 tuvieron un comportamiento interno

positivo, incluso para el año 2021 se ve reflejado su mejor desempeño equivalente al 12,35%. En 2023 a 2024 dichos valores son negativos al igual que en el comportamiento externo de la empresa lo cual se puede concluir que financieramente es inestable y que tiene una rentabilidad en caída.

Tabla 14 CPS Mango

MANGO	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
R'a	0%	0%	0%	7,33%	1,22%	5,79%	-1,08%
P	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
d = dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
D = Pasivo total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 47.559	\$ 47.678	\$ 35.115	\$ 39.933
U = Utilidades	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 33.576	\$ 23.619	\$ 36.414	\$ 28.072
E = Patrimonio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.522	\$ 2.556	\$ 1.944	-\$ 201
i = Intereses	11,33%	13,10%	7,46%	1,94%	2,81%	4,25%	4,31%
AT = Activo Total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 54.081	\$ 50.234	\$ 37.059	\$ 39.732
CPS MANGO							
Interno	0	0,00%	0,00%	7,33%	1,22%	5,79%	-1,08%
Externo				39,31%	-29,66%	27,82%	1068,50%
Total				46,64%	-28,44%	33,61%	1067,42%

Fuente: Elaboración propia con los datos de la plataforma EMIS y Banco de la Republica.

En cuanto al análisis de la empresa mango se puede observar que en los pocos años que se tiene registro financiero que son específicamente 2021 hacia 2018 la empresa refleja versatilidad ya que si en el factor interno se evidencia varios años en positivo a excepción del año 2018. Por otro lado se ve que para el primer periodo analizado los porcentajes demuestran que fueron sumamente altos pero con el paso tuvieron valores menores e incluso negativos, al punto de llegar a años casi nulos.

Tabla 15 CPS Esprit

ESPRIT	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
R'a	0%	0%	6,06%	5,17%	-6,50%	-1,85%	-1,67%
P	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
d = dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
D = Pasivo total	\$ -	\$ -	171.470	165.126	142.202	153.298	87.843
U = Utilidades	\$ -	\$ -	81.371	57.228	31.917	56.233	49.804
E = Patrimonio	\$ -	\$ -	24.692	21.800	12.141	22.181	9.601
i = Intereses	11,33%	13,10%	7,46%	1,94%	2,81%	4,25%	4,31%
AT = Activo Total	\$ -	\$ -	196.162	186.926	154.343	175.479	97.444
CPS ESPRIT							
Interno	0,00%	0,00%	6,06%	5,17%	-6,50%	-1,85%	-1,67%
Externo			-9,72%	24,47%	-109,04%	-42,16%	-54,71%
Total			-3,66%	29,64%	-115,54%	-44,01%	-56,38%

Fuente: Elaboración propia con los datos de la plataforma EMIS y Banco de la Republica.

El desempeño interno de Esprit muestra una alta volatilidad debido a que si bien durante los años 2022 y 2021 obtuvieron valores positivos, hubo años en donde sus valores fueron negativos reflejando ineficiencia operativa y pérdidas, e incluso valores nulos como en 2024 y 2023. En cuanto factores externos se evidencia un patrón crítico puesto que demuestra un dependencia de financiamiento, un ejemplo de ello es en el año 2020 donde el impacto del endeudamiento estuvo altamente negativo. El año 2021 destaca por ser el mejor año de la empresa ya que la rentabilidad y el apalancamiento tuvieron valores positivos.

Tabla 16 CPS Chevignon

CHEVIGNON	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
R'a	0	5,35%	14,61%	5,19%	-4,94%	-0,69%	-1,37%
P	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
d = dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
D = Pasivo total	\$ -	\$ 218.087	\$ 288.516	\$ 219.984	\$ 169.418	\$ 198.448	\$ 171.186
U = Utilidades	\$ -	\$ 143.771	\$ 134.874	\$ 100.058	\$ 58.688	\$ 84.580	\$ 60.185
E = Patrimonio	\$ -	\$ 65.842	\$ 69.921	\$ 93.264	\$ 73.280	\$ 89.353	\$ 38.698
i = Intereses	11,33%	13,10%	7,46%	1,94%	2,81%	4,25%	4,31%
AT = Activo Total	\$ -	\$ 283.928	\$ 358.437	\$ 313.247	\$ 242.697	\$ 287.801	\$ 209.884
CPS CHEVIGNON							
Interno	0,00%	5,35%	14,61%	5,19%	-4,94%	-0,69%	-1,37%
Externo			-25,67%	29,50%	-17,92%	-10,97%	-25,13%
Total			-20,32%	44,11%	-22,86%	-11,66%	-26,50%

Fuente: Elaboración propia con los datos de la plataforma EMIS y Banco de la Republica.

Según los datos recolectados en la tabla de CPS de Chevignon en los factores internos se evidencia un altibajo puesto que si bien es claro el año 2022 fue el mejor en cuanto desempeño operativo con un 14,61%, también hubo otros años como 2023 y 2021 con cifras positivas lo que refleja que Chevignon tuvo la capacidad de crecer con sus propios recursos. En cuanto los factores también se puede evidenciar que 2022 fue el mejor año ya que el apalancamiento aportó valor, si bien 2021 tuvo menor impacto con un porcentaje equivalente a 7,67.

Tabla 17 CPS Zara

ZARA	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
R'a	-6,44%	-1,96%	4,29%	4,08%	-5,44%	5,77%	5,59%
P	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
d = dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
D = Pasivo total	\$ 378.170	\$ 339.047	\$ 334.892	\$ 299.586	\$ 276.067	\$ 251.794	\$ 105.989
U = Utilidades	\$ 177.038	\$ 197.788	\$ 240.495	\$ 167.984	\$ 90.222	\$ 186.530	\$ 167.908
E = Patrimonio	-\$ 553,24	\$ 23.773	\$ 30.878	\$ 35.275	\$ 21.605	\$ 37.810	\$ 28.618
i = Intereses	11,33%	13,10%	7,46%	1,94%	2,81%	4,25%	4,31%
AT = Activo Total	\$ 377.617	\$ 362.820	\$ 365.770	\$ 334.861	\$ 297.672	\$ 289.604	\$ 134.607
CPS ZARA							
Interno	-6,44%	-1,96%	4,29%	4,08%	-5,44%	5,77%	5,59%
Externo	12146,78%	-214,78%	-34,38%	18,17%	-105,42%	10,12%	4,74%
Total	12140,34%	-216,74%	-30,09%	22,25%	-110,86%	15,89%	10,33%

Fuente: Elaboración propia con los datos de la plataforma EMIS y Banco de la Republica.

Con base a la información previamente expuesta en la tabla se puede inferir que el desempeño interno de Zara es muy irregular ya que si bien se puede evidenciar que hay años positivos como lo son 2018, 2019, 2021 y 2022 que reflejan la eficiencia en la rentabilidad, también hay años negativos lo que evidencia caída en la capacidad de generar crecimiento. En cuanto al desempeño externo se refleja como volátil y con número extremadamente altos, como

es el caso de 2024 donde es un valor atípico producto de un desbalance en el patrimonio y la deuda.

Tabla 18 CPS Stradivarius

STRADIVARIUS	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
R'a	-1,63%	0,01%	7,87%	7,73%	-1,95%	4,33%	5,06%
P	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
d = dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
D = Pasivo total	\$ 127.112	\$ 121.824	\$ 117.956	\$ 93.649	\$ 88.899	\$ 92.420	\$ 43.563
U = Utilidades	\$ 60.271	\$ 61.150	\$ 69.803	\$ 49.219	\$ 24.489	\$ 46.658	\$ 42.468
E = Patrimonio	\$ 5.690	\$ 7.860	\$ 7.845	\$ 15.444	\$ 7.007	\$ 8.880	\$ 7.053
i = Intereses	11,33%	13,10%	7,46%	1,94%	2,81%	4,25%	4,31%
AT = Activo Total	\$ 132.802	\$ 129.683	\$ 125.800	\$ 109.094	\$ 95.906	\$ 101.299	\$ 50.616
CPS STRADIVARIUS							
Interno	-1,63%	0,01%	7,87%	7,73%	-1,95%	4,33%	5,06%
Externo	-289,51%	-202,89%	6,16%	35,11%	-60,39%	0,83%	4,63%
Total	-291,14%	-202,88%	14,03%	42,84%	-62,34%	5,16%	9,69%

Fuente: Elaboración propia con los datos de la plataforma EMIS y Banco de la Republica.

Referente a la tabla previamente expuesta sobre la marca Stradivarius se puede evidenciar que la empresa en cuanto a los factores internos refleja que tiene capacidad de crecer con sus propios recursos sin embargo en 2024 y 2020 reflejo perdidas en la eficiencia operativa. En cuanto al desempeño externo se evidencia volatilidad puesto que 2024,2023 y 2020 reflejan la poca eficiencia del financiamiento

Tabla 19 CPS Bershka

BERSHKA	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
R'a	-4,88%	-3,56%	7,70%	8,81%	-0,50%	4,04%	5,46%
P	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
d = dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
D = Pasivo total	\$ 160.302	\$ 134.452	\$ 125.545	\$ 92.656	\$ 97.624	\$ 106.617	\$ 51.529
U = Utilidades	\$ 53.999	\$ 53.884	\$ 73.067	\$ 55.578	\$ 32.065	\$ 53.395	\$ 50.842
E = Patrimonio	-\$ 3.364	\$ 4.296	\$ 9.231	\$ 17.982	\$ 8.231	\$ 8.763	\$ 7.312
i = Intereses	11,33%	13,10%	7,46%	1,94%	2,81%	4,25%	4,31%
AT = Activo Total	\$ 156.938	\$ 138.748	\$ 134.776	\$ 110.638	\$ 105.855	\$ 115.380	\$ 58.841
CPS BERSHKA							
Interno	-4,88%	-3,56%	7,70%	8,81%	-0,50%	4,04%	5,46%
Externo	772,39%	-521,41%	3,26%	35,40%	-39,26%	-2,56%	8,10%
Total	767,51%	-524,97%	10,96%	44,21%	-39,76%	1,48%	13,56%

Fuente: Elaboración propia con los datos de la plataforma EMIS y Banco de la Republica.

Con base a la tabla previamente mencionada se puede evidenciar que Bershka en su desempeño interno refleja un buen aprovechamiento de la rentabilidad puesto que en años como 2021, 2022 ,2019 y 2018 presentan valores positivos. En cuanto al desempeño externo si bien se ve que hay años que fueron positivos se puede evidenciar que los años 2023 y 2024 tuvieron valores atípicos y negativos como producto de un apalancamiento desproporcionado entre la deuda y el patrimonio. Como conclusión se puede evidenciar que al igual que otras marcas consideradas como fast fashion presentan un CPS volátil.

9. Fuerzas de mercado

El análisis de fuerzas de mercado se refiere a una herramienta estratégica la cual permite entender el grado de atractividad y competitividad de un sector económico. Por medio de este modelo las empresas suelen evaluar dinámicas que influyen tanto en la rentabilidad como en la sostenibilidad lo que permite identificar los factores que determinan el poder de negociación de los proveedores, compradores, amenaza de nuevos entrantes, productos sustitos y la rivalidad entre los competidores ya existentes. Así mismo lo menciona Rivera, Gómez y Méndez (2010) esta metodología ha sido puesta en práctica por diversas empresas para poder entender que pasa en sus empresas y comprender como los actores previamente mencionados actúan, esto les permite realizar estrategias para poder crear una ventaja competitiva. Basándonos en el contexto de este proyecto del sector de la moda. Rivera Rodríguez, H. A., Gómez, J. H., & Méndez, L. S. (2010).

9.1 Competidores

En esta sección se busca analizar la rivalidad que hay entre los competidores, para ello es importante entender debilidades y fortalezas, por esta razón se evaluaron diferentes variables entre las cuales se les otorgaba una calificación (Alto, Medio Alto, Equilibrio, Medio Bajo, Bajo e Inexistente). A continuación, se expone el proceso mediante el cual se evaluó y calificó cada variable del estudio. Rivera Rodríguez, H. A., Gómez, J. H., & Méndez, L. S. (2010).

Nivel de concentración: (Medio Alto) Esta variable permite identificar el número de competidores existentes y su grado de rivalidad, en este caso se estableció que el mercado está

dominado por grandes marcas sin embargo también se encuentran competidores medianos lo que permite que se mantenga la participación relevante.

Nivel de costos fijos: (Alto) En este caso se debe identificar como es la estructura de costos del sector. La moda es un sector donde las empresas manejan altos costos de operación por diferentes factores como arriendos, servicios, publicidad, diseño y estructura, personal para atender. Además, se generan altos costos por la rotación que tienen las diferentes colecciones.

Velocidad de crecimiento del sector: (Equilibrio) En este caso el crecimiento se estabilizó luego de la crisis presentada en el 2020 por la pandemia del COVID-19. En el último año el sector ha crecido alrededor de un 8% según Inexmoda.

Costos de cambio: (Bajo) Las empresas no pueden cambiar tan fácilmente su actividad debido a que la gran mayoría tienen estructuradas sus procesos.

Grado de hacinamiento: (Alto) En esta variable se busca entender que tan similares son las empresas en cuanto a precio, productos ofrecidos, tecnología e infraestructura etc. Actualmente en el sector de la moda en Colombia hay un gran número de marcas las cuales comparten segmento por lo tanto esto puede generar una alta concentración.

Incrementos en la capacidad: (Medio Alto) Actualmente en el sector de la moda colombiano existen muchas marcas internacionales lo cual les permite tener mayor posibilidad de aumentar la capacidad frente a empresas nacionales.

Presencia extranjera: (Alto) Actualmente el mercado colombiano está dominado por varias empresas internacionales como H&M, Zara, Bershka entre otras, estas empresas tienen un gran poder financiero y aparte de marketing. (SuperSociedades)

Nivel de barreras de salida: (Equilibrio) Esta variable busca la facilidad que tienen las empresas para retirarse de la actividad, dentro de esta variable se evalúan cinco variables más

entre las cuales se encuentran los activos especializados, costos fijos de salida, interrelaciones estratégicas, barreras emocionales y restricciones sociales.

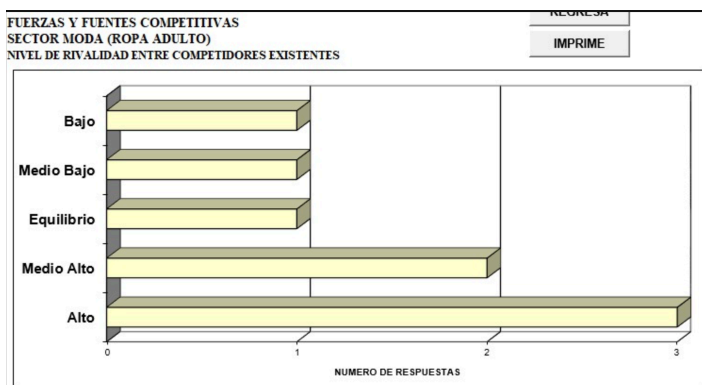
Tabla 20 Rivalidad de Competidores

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Nivel de concentración		x				
2 Nivel de costos fijos	x					
3 Velocidad de crecimiento del sector			x			
4 Costos de Cambio					x	
5 Grado de hacinamiento	x					
6 Incrementos en la capacidad		x				
7 Presencia Extranjera	x					
8 Nivel de Barreras de Salida Detalle			x			
a. Activos Especializados		x				
b. Costos Fijos de Salida	x					
c. Inter-relaciones Estratégicas			x			
d. Barreras Emocionales				x		
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales					x	
9						
10						

EVALUACION FINAL						
NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	3	2	2	0	1	0
%	37,5%	25,0%	25,0%	0,0%	12,5%	0,0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 16 Nivel de Rivalidad de Competidores



Fuente: Elaboración propia

9.2 Compradores

Al analizar esta fuerza, se puede determinar si en el sector estudiado el poder recae principalmente en los compradores o en las empresas, así como el grado de dicho poder. Para su evaluación, se consideraron diferentes variables. A continuación, se presentan las valoraciones obtenidas para cada una de ellas según los criterios establecidos en el análisis. Rivera Rodríguez, H. A., Gómez, J. H., & Méndez, L. S. (2010).

Grado de concentración: (Medio Alto) Esta variable busca identificar que tantos consumidores tiene el sector, cuanta frecuencia de compra tienen y la ubicación de ellos. Actualmente con la apertura de canales para la adquisición de los diferentes productos, lo que le permite a los usuarios tener el poder elección.

Importancia del proveedor para el comprador: (Medio Bajo) Se busca identificar la importancia de las empresas para el consumidor, cabe resaltar que con la gran variedad de empresas que actualmente tiene el sector de la moda el cliente no necesariamente se centra con alguna. Si bien hay algunas marcas que generan lealtad entre los consumidores, si en dado caso esta no tiene lo que el usuario necesita este procederá a buscar otra marca que satisfaga su necesidad.

Grado de hacinamiento: (Alto) Esta variable permite entender que tan similares son los compradores, es por esto que si bien el mercado es bastante grado en ambos aspectos, sigue existiendo gran similitud entre gustos, ubicaciones y demás aspectos.

Costos de cambio: (Bajo) El cambio de marca en si no implica ningún costo económico ni esfuerzo ya que los usuarios pueden elegir la tienda o simplemente comprar por otros medios digitales sin ninguna penalización.

Facilidad de integración hacia atrás: (Inexistente) Los consumidores finales no cuentan con la capacidad de ni el interés de fabricar su propia ropa debido a los altos costos que este tipo de negocio suele generar, por ende su integración al sector es casi nula.

Información del comprador sobre el proveedor: (Alto) Hoy en día debido a las políticas de transparencia que exige la ley los consumidores tienen acceso a la información sobre diferentes aspectos de cada empresa, gracias a los medios digitales (reseñas, redes sociales, página web, entre otros) los consumidores tienen el poder de decisión.

Los compradores devengan bajos márgenes: (Medio Alto) El público objetivo de varía en Colombia debido a los diferentes estratos los que hace que los consumidores puedan ser sensibles al precio, lo cual presiona a las empresas a ofrecer promociones y precios accesibles.

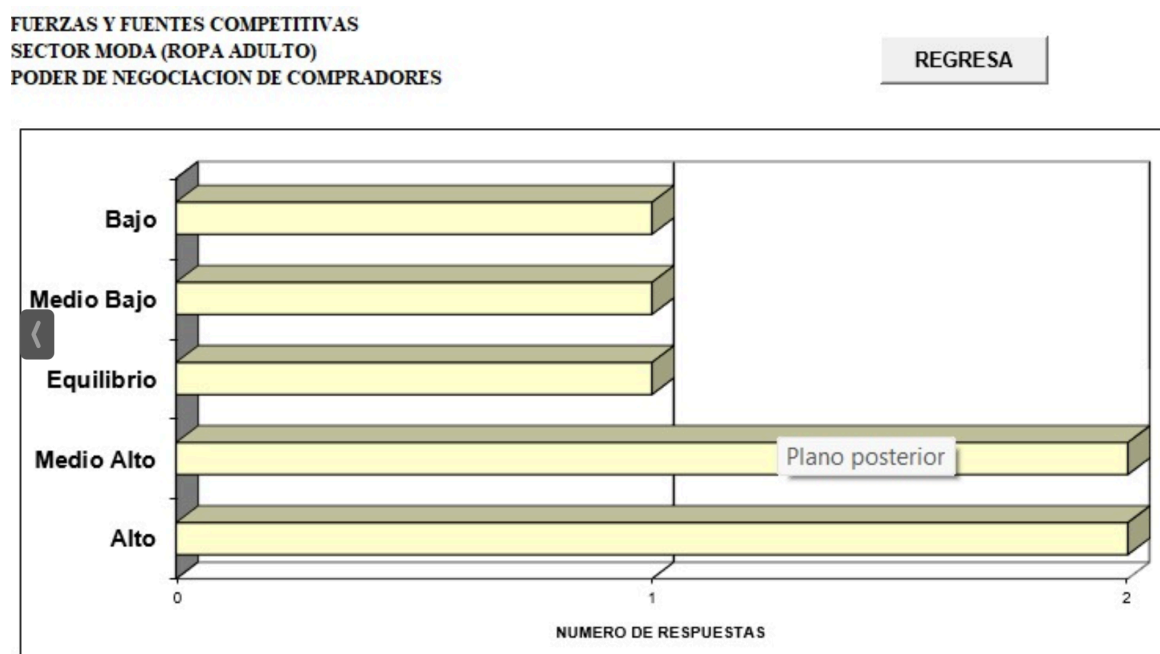
Grado de importancia del insumo: (Equilibrio) Si bien la moda es importante para el consumidor, no es algo que sea de vital importancia. Aunque si tiene gran peso en la identidad y el estilo no es un producto de necesidad básica para estar invirtiendo en ello.

Tabla 21 Poder de Negociación Compradores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración		x				
2 Presión de sustitutos			x			
3 Nivel de ventaja		x				
4 Nivel de importancia del insumo en procesos	x					
5 Costos de cambio		x				
6 Amenaza de integración hacia delante					x	
7 Información del proveedor sobre el comprador			x			
8 Grado de hacinamiento				x		
9						
EVALUACION FINAL						
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES						
SECTOR MODA (ROPA ADULTO)						
N	1	3	2	1	1	0
%	12,5%	37,5%	25,0%	12,5%	12,5%	0,0%
Ver Gráfico						

Fuente: Elaboración propia

Figura 17 Poder de Negociación compradores



Fuentes: Elaboración propia

9.3 Proveedores

Esta fuerza tiene como finalidad analizar la cantidad de proveedores que están presentes en el sector. A continuación, se expone el proceso mediante el cual se evaluó y calificó cada variable del estudio. Rivera Rodríguez, H. A., Gómez, J. H., & Méndez, L. S. (2010).

Grado de concentración: (Medio Alto) En esta variable se debe definir la cantidad de proveedores en el sector a lo que equivale que más proveedores más poder en el sector.

Actualmente en Colombia existen muchos proveedores textiles, pero gran parte de la materia prima es importada.

Presión de sustitutos: (Equilibrio) En el mercado colombiano existen proveedores alternativos entre los cuales se encuentran los extranjeros y nacionales, sin embargo es necesario aclarar que estas deben cumplir con ciertos estándares de calidad, volumen entre otros.

Nivel de ventaja del proveedor: (Medio Alto) En Colombia la competencia entre los proveedores internacionales y nacionales es bastante alta, ya que existen variedad de tejidos los cuales pueden aportar valor agregado.

Nivel de importancia del insumo en procesos (Alto) El nivel de importancia de las materias primas específicamente textiles y los insumos de confección lo que implica que cualquier variación afecta directamente en la rentabilidad y por ende en la cadena productiva.

Costos de cambio: (Medio Alto) Cambiar el proveedor podría llegar a alterar los costos de la cadena de suministro ya que implica reestructura la cadena logística, además negociar nuevos términos y ajustar procesos de calidad.

Amenaza de integración hacia adelante: (Bajo) Es poco probable que los proveedores de textiles o materiales inicien su propia marca de moda ya que esto implica más gastos.

Información del proveedor sobre el comprador: (Equilibrio) hoy en día los proveedores pueden llegar a acceder a dicha información sin embargo cabe resaltar que hay ciertos límites que están contemplados bajo la ley de tratamiento de datos.

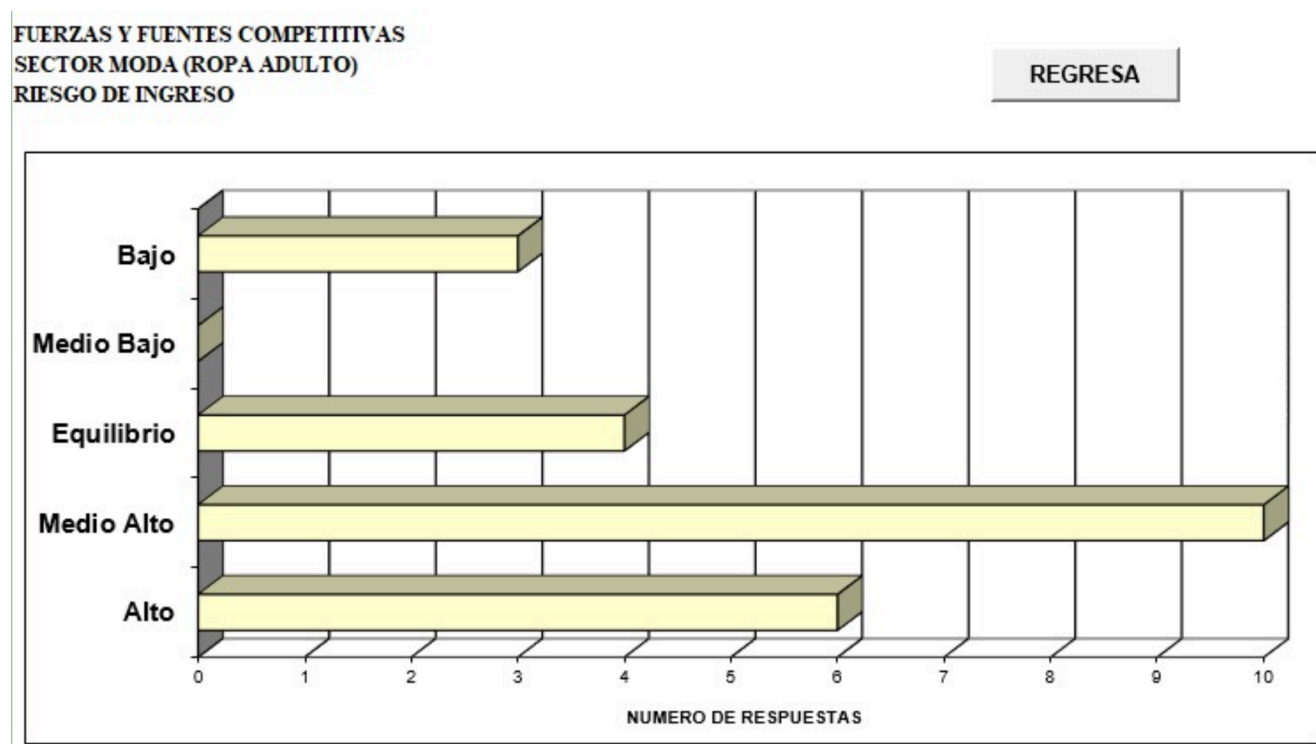
Grado de hacinamiento: (Medio Bajo) Actualmente existen muchos proveedores en el mercado lo que genera que se reduzca la concentración. Sin embargo, la gran mayoría de empresas prefieren que los proveedores estén certificados.

Tabla 22 Riesgo de Ingreso

RIESGO DE INGRESO						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	inexistente
Barreras de Entrada						
1 Niveles de economías de escala	x					
2 Operaciones Compartidas		x				
3 Acceso privilegiado materias primas		x				
4 Procesos productivos especiales			x			
5 Curva de aprendizaje	x					
6 Curva de experiencia	x					
7 Costos Compartidos		x				
8 Tecnología			x			
9 Costos de Cambio					x	
10 Tiempos de Respuesta		x				
11 Posición de Marca	x					
12 Posición de Diseño		x				
13 Posición de Servicio			x			
14 Posición de Precio		x				
15 Patentes					x	
16 Niveles de Inversión	x					
17 Acceso a Canales		x				
Políticas Gubernamentales						
18 Niveles de Aranceles			x			
19 Niveles de Subsidio					x	
20 Regulaciones y marco legal		x				
21 Grados de Impuestos		x				
Respuesta de Rivales						
22 Nivel de liquidez	x					
23 Capacidad de endeudamiento		x				
EVALUACION FINAL						
RIESGO DE INGRESO						
SECTOR MODA (ROPA ADULTO)	N	6	10	4	0	3
	%	26,1%	43,5%	17,4%	0,0%	13,0%
						0
						0,0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 18 Riesgo de Ingreso



Fuente: Elaboración propia

9.4 Nuevos ingresantes

Con estas variables lo que se busca es identificar las barreras de entrada que son los posibles obstáculos que puedan dificultar el ingreso de una empresa al mercado. Esto consiste en evaluar la facilidad o dificultad que podría llegar a tener un nuevo competidor. A continuación, se presenta la calificación asignada a cada una de las variables analizadas. Rivera Rodríguez, H. A., Gómez, J. H., & Méndez, L. S. (2010).

Niveles de economías de escala: (Alto) Las marcas más grandes actualmente suelen operar con altas economías de escala en producción, marketing y distribución lo que podría llegar a reducir los costos unitarios, por ende, para poder ingresar requeriría grandes volúmenes para poder competir.

Operaciones compartidas: (Medio Alto) Actualmente las marcas suelen compartir logística, diseño y proveedores entre diferentes líneas de negocio, un ejemplo de ello es el Grupo Inditex quien tiene diferentes empresas bajo su nombre.

Acceso privilegiado a materias primas: (Medio Alto) Algunas empresas extranjeras suelen tener convenios globales con diferentes proveedores textiles, mientras que algunas empresas nacionales dependen de las importaciones de los textiles lo cual podría llegar a aumentar sus costos de producción, o simplemente dependen de la producción nacional.

Procesos productivos especiales: (Equilibrio) Cabe resaltar que, aunque las empresas extranjeras suelen aplicar a procesos que les permitan tener diseños rápidos. Sin embargo, la industria nacional ha incorporado practicas similares en la producción.

Curva de aprendizaje: (Alto) En esta variable se busca identificar si las empresas del sector desarrollaron conocimientos especiales para manejar costos menores y calidades superiores. Hoy en día existen muchas marcas internacionales las cuales poseen años de experiencia en diseño, planeación de colecciones y la proyección de estas mismas, por lo cual para ingresar al mismo nivel es muy alto.

Curva de experiencia: (Alto) Las empresas grandes manejan cadenas de suministro optimizadas lo cual puede llegar a elevar la ventaja frente a las empresas pequeñas.

Costos compartidos: (Medio Alto) En las empresas nacionales que apenas suelen estar empezando no tienen la ventaja de distribuir los costos de diseño, transporte y marketing como lo puede tener una empresa internacional.

Tecnología: (Equilibrio) Cabe aclarar que si bien existen empresas que pueden usar ciertas tecnologías en cuanto a la logística o el proceso analítico, con el avance de la tecnología ha permitido que las diferentes empresas implementen equipos tecnológicos.

Costos de cambio: (Bajo) Debido a que varias de las marcas que existen hoy en el mercado colombiano tienen flexibilidad de cambio en sus políticas, ya que algunas los realizan sin ningún costo.

Tiempos de respuesta: (Medio Alto) Con las tendencias actuales del ritmo que llevan los consumidores que necesitan hacer todo en el menor tiempo posible es importante entender que las marcas han trabajado para dar respuesta lo más pronto posible.

Posición de marca: (Alto) En este sector la experiencia y la trayectoria que tienen las marcas es algo que puede llegar a pesar mucho al momento de ingresar al mercado es por esto por lo que para empresas nacionales que quieran ingresar al sector sin un respaldo puede llegar a ser muy difícil.

Posición de diseño: (Medio Alto) El diseño es un factor muy importante ya que las marcas extranjeras suelen estar en tendencia, sin embargo, los diseñadores colombianos cada vez más están entrando a ganar más reconocimiento.

Posición de servicio: (Equilibrio) El servicio y de por sí la experiencia al cliente es un factor importante para el proceso de compra es por esto por lo que el servicio en tiendas físicas e incluso online debe ser estándar.

Posición de precio: (Medio Alto) La posibilidad de manejar precios competitivos se le dejan especialmente a las empresas grandes ya que por los volúmenes tan grandes que manejan pueden acceder a precios competitivos.

Patentes: (Bajo) En Colombia los diseños no se protegen bajo patentes sino por diseño y marca.

Niveles de Inversión: (Alto) Los niveles de inversión en general son bastante altos debido a que se debe tener en cuenta el inventario, arrendamiento, servicios, personal, campañas de publicidad lo que puede llegar a ser bastante costoso.

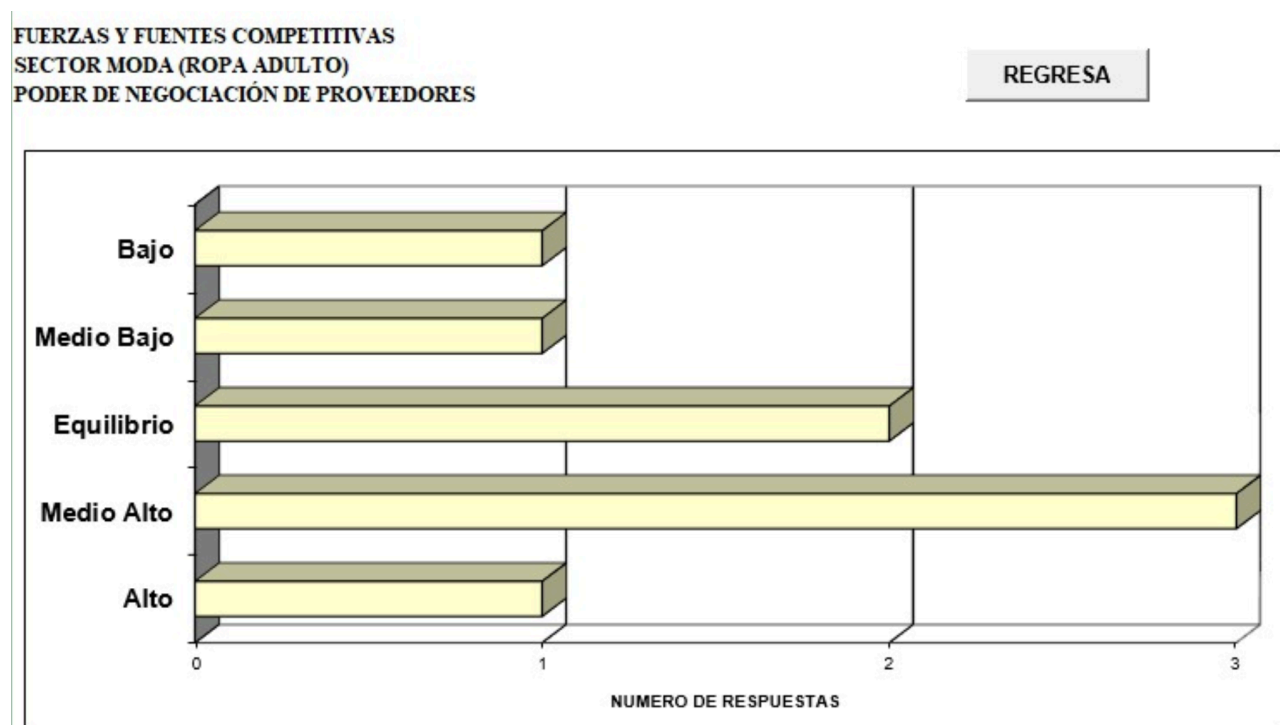
Acceso a canales (Medio Alto) Las empresas más grandes tienen ventaja para poder acceder a los arrendamientos en los centros comerciales mientras que muchos emprendimientos presentan dificultades.

Tabla 23 Poder de Negociación Proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	inexistente
1 Grado de concentración		x				
2 Presión de sustitutos			x			
3 Nivel de ventaja		x				
4 Nivel de importancia del insumo en procesos	x					
5 Costos de cambio		x				
6 Amenaza de integración hacia delante					x	
7 Información del proveedor sobre el comprador			x			
8 Grado de hacinamiento				x		
9						
EVALUACION FINAL						
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES						
SECTOR MODA (ROPA ADULTO)						
N	1	3	2	1	1	0
%	12,5%	37,5%	25,0%	12,5%	12,5%	0,0%
Ver Gráfico						

Fuente: Elaboración propia

Figura 19 Poder de negociación de proveedores



Fuente: Elaboración propia

9.5 Sustitutos

Esta fuerza tiene como finalidad establecer el nivel de amenaza de desplazamiento de los productos sustitutos para el sector estudiado. Se analizan las alternativas de productos o servicios que pueden reemplazar los bienes. Rivera Rodríguez, H. A., Gómez, J. H., & Méndez, L. S. (2010).

Tendencia a mejorar costos (Medio Alto) Con el auge que hay hoy en día con la conciencia ambiental, emergieron empresas dedicadas a la venta de ropa de segunda mano como lo son GoTrendier, OLX, entre otras esto ha permitido que los consumidores puedan conseguir ropa a menor costo, esto presiona a las marcas tradicionales a ser más eficientes en sus procesos para poder competir.

Tendencia a mejorar precios (Alto) Es muy similar a la tendencia de mejorar costos por ende el usuario busca mejorar las condiciones.

Tendencias a mejoras en desempeño: (Equilibrio) Aunque los sustitutos no puedan igualar la calidad , la moda sostenible ha mejorado significativamente el diseño, durabilidad, y materiales ecológicos.

Tendencias a altos rendimientos: (Medio Bajo) Si bien es cierto que los sustitutos no pueden alcanzar los volúmenes de las grandes empresas, las marcas nacionales o que ofertan productos de segunda mano si tienen estructuras de costos mucho más bajas.

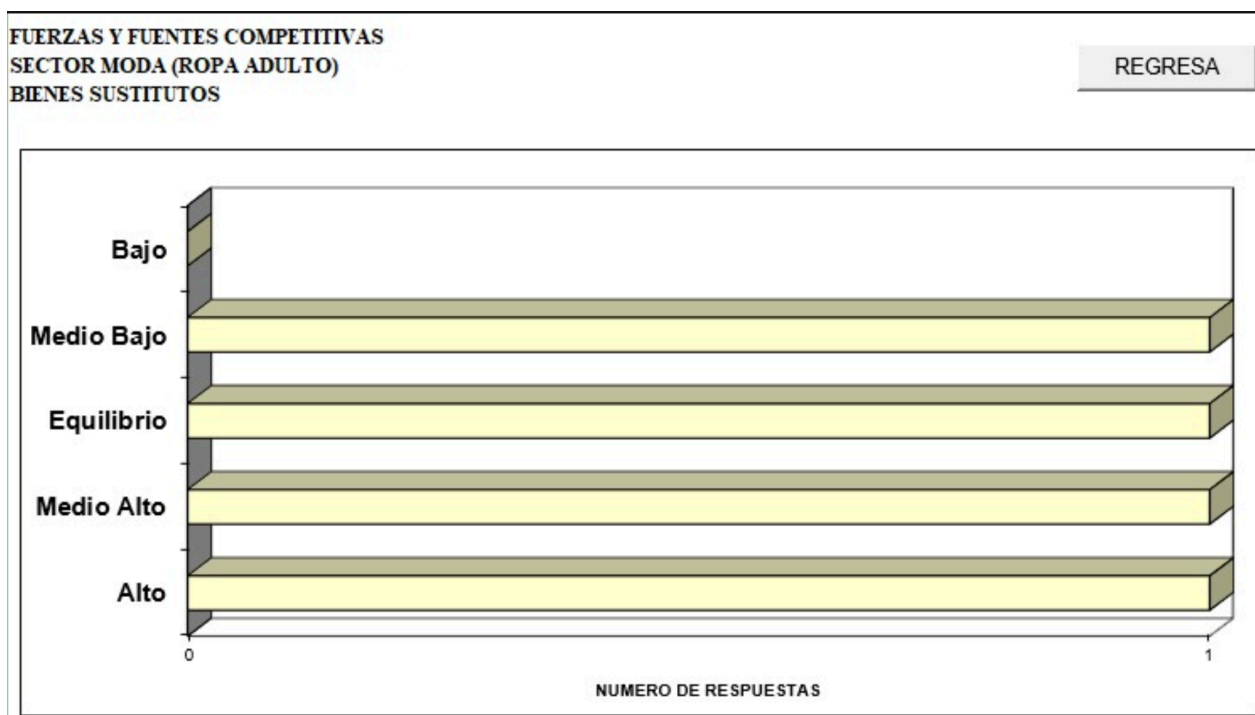
Tabla 24 Bienes Sustitutos

BIENES SUSTITUTOS						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	inexistente
1 Tendencias a mejorar costos		x				
2 Tendencias a mejorar precios	x					
3 Tendencias a mejoras en desempeño			x			
4 Tendencias a altos rendimientos				x		
EVALUACION FINAL						
BIENES SUSTITUTOS	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	inexistente
N	1	1	1	1	0	0
%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	0,0%	0,0%

Ver Gráfico

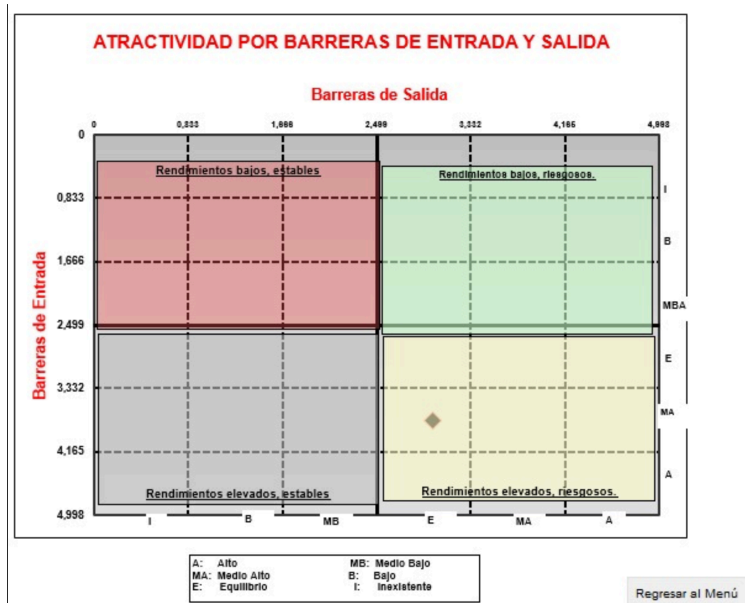
Fuente: Elaboración propia

Figura 20 Bienes Sustitutos



Fuente: Elaboración propia

Figura 21 Grado de Atractividad



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Con base en todas las pruebas aplicadas durante el trabajo, entre ellas el hacinamiento cuantitativo, la convergencia, panorama competitivo, estudio de competidores y fuerzas de mercado, se puede concluir que actualmente el sector de la moda en Colombia atraviesa una fase de recuperación moderada, la cual esta caracterizada por un entorno altamente competitivo y dinámico. Cabe resaltar que, aunque la rentabilidad de varias empresas aun presenta fluctuaciones, marcas como Chevignon, H&M y Zara del grupo Inditex han mostrado signos de estabilidad y consolidación en el mercado. En cuanto al análisis de convergencia es evidente una tendencia por la homogenización de estrategias, especialmente en algunas variables como precio, sostenibilidad y canales digitales, lo que ha generado una disminución en la diferenciación en las empresas del estudio. Además, también es evidente que en el panorama competitivo se refleja un mercado que esta completamente saturado, con escasas manchas blancas disponibles, lo que refuerza la necesidad de innovar. Finalmente, las fuerzas de mercado indican que los compradores tienen un poder medio alto de negociación, los proveedores mantienen influencia moderada y la rivalidad entre los competidores esta alta.

Referencias

- Analitik, V. (2023). Entrevista | Chevignon revela planes en Colombia tras cumplir nuevo aniversario. <https://es-us.finanzas.yahoo.com/noticias/entrevista-chevignon-revela-planes-colombia>
- Acosta, C. (2024). Estas son las empresas en Colombia que tienen más facturación en sector de la moda. *Diario la República*. <https://www.larepublica.co/consumo/estas-son-las-empresas-en-colombia-que-tienen-mas-facturacion-en-sector-de-la-moda-3962881>
- Analitik, V. (2023). Estos son los grupos de moda más grandes de Colombia. *Valora Analitik*. <https://www.valoraanalitik.com/este-es-el-top-10-de-grupos-de-moda-mas-grandes-de-colombia/>
- Alfonsea, C. R. (2024, 20 agosto). ¿Qué es el EBITDA? BBVA NOTICIAS. <https://www.bbva.com/es/que-es-el-ebitda/>
- Alguero, M. (2025). El mercado de moda en Colombia mueve \$34 billones al año, equivalente al 10% del PIB industrial. *El colombiano*. <https://www.elcolombiano.com/negocios/cuales-son-las-tendencias-de-moda-que-mas-consumen-y-compran-en-colombia-OI26484785>
- Alidrop. (2025). Las 10 mejores marcas de ropa del mundo. *Alidrop*. <https://www.alidrop.co/es/estadistica/las-10-mejores-marcas-de-ropa-del-mundo>
- Ballesteros, N. (2023). Toby Setton, el primer diseñador de moda en Colombia. *businessalamode*. <https://www.businessalamode.com/post/toby-setton-el-primer-dise%C3%B1ador-de-moda-en-colombia>
- Banco Santander (2024) Banco Santander Impulsa Empresas. <https://www.impulsa-empresa.es/diccionario/stakeholder/>
- Bermeo, J. (2025). Los ingresos del sector textil y de moda superaron los \$33 billones en 2024. *Diario la República*. <https://www.larepublica.co/especiales/las-mil-empresas-mas-grandes-de-2024/los-ingresos-del-sector-textil-y-de-moda-superaron-los-33-billones-en-2024-4170535>

Bershka.(s.f.) Quienes Somos. *Bershka*

<https://www.bershka.com/es/company.html>

Borrelli-Persson, L., & Giménez, E. (2024). H&M celebra 20 años de colaboraciones con diseñadores: en detalle, todo lo que necesitas saber sobre todas ellas. *Vogue España*.

<https://www.vogue.es/articulos/hm-colaboraciones-disenadores-20-aniversario>

Brandemia. (2024, 22 febrero). La percepción de marca: todo lo que debes saber. Brandemia.

<https://brandemia.org/la-percepcion-de-marca-todo-lo-que-debes-saber>

Cardona, N. (2025). Fast Fashion Statistics 2025 | *Uniform Market*.

<https://www.uniformmarket.com/statistics/fast-fashion-statistics>

Cardona, N. (2025). Fast Fashion Statistics 2025 | *Uniform Market*.

UniformMarket. <https://www.uniformmarket.com/statistics/fast-fashion-statistics>

CenJOR, J. (2021). Análisis de la estrategia de ventas de Mango: ¿por qué su éxito? *Marketing*

Insider Review. <https://marketinginsiderreview.com/estrategia-ventas-mango/>

Chevignon. (s. f.). history. *Chevignon*

<https://chevignon.com/pages/histoire#:~:text=Hablar%20de%20la%20historia%20de,que%20ser%20C3%ADa%20su%20primera%20colecci%C3%B3n%20>

Cost Competitiveness: A Measure of How Well a Business Can Offer Products or Services at Lower Costs than Its Competitors - FasterCapital. (s. f.). FasterCapital.

<https://fastercapital.com/content/Cost-Competitiveness--A-Measure-of-How-Well-a-Business-Can-Offer-Products-or-Services-at-Lower-Costs-than-Its-Competitors.html>

España, V. (2021). Zara: todo sobre la marca y su fórmula textil imbatible de moda accesible.

Vogue España. <https://www.vogue.es/articulos/zara-todo-marca-espanola>

Estado de Innovación (2025) La sostenibilidad en pro de la experiencia del cliente. *AECSA*

<https://www.aecsa.com.co/innovacion/blog/articulos/sostenibilidad-en-pro-de-experiencia-del-cliente>.

Fernández, J. E. (2024). Esprit quebró en Europa y se pronunció sobre lo que pasará en Colombia con empleados y clientes. *Infobae*.

- <https://www.infobae.com/colombia/2024/09/09/esprit-quebro-en-europa-y-se-pronuncio-sobre-lo-que-pasara-en-colombia-con-empleados-y-clientes>
- González, D. M. (2025). Las redes sociales deciden qué se compra en Colombia, el 61% de los consumidores sigue recomendaciones de influenciadores. *Infobae*.
<https://www.infobae.com/colombia/2025/07/03/las-redes-sociales-deciden-que-se-compra-en-colombia-el-61-de-los-consumidores-sigue-recomendaciones-de-influenciadores/>
- González, D. M. (2025). Industria de la moda en Colombia se recupera y proyecta un 8% de crecimiento, estos son los desafíos. *Infobae*.
<https://www.infobae.com/colombia/2025/07/12/industria-de-la-moda-en-colombia-se-recupera-y-proyecta-un-8-de-crecimiento-estos-son-los-desafios/>
- Henríquez, I. D. (2024). El comercio electrónico de ropa en Colombia sigue creciendo de manera constante. *Diario la República*. <https://www.larepublica.co/ocio/el-comercio-electronico-de-ropa-en-colombia-sigue-creciendo-de-manera-constante-3950995>
- H&M Group. (2025). Annual and sustainability report 2024. *H&M Group*.
<https://hmgroupp.com/investors/annual-and-sustainability-report/>
- Iep. (2024). ¿Qué es y cómo funciona un Ecommerce? - Blog IEP. Instituto Europeo de Posgrado – Instituto Europeo de Posgrado. <https://iep.edu.es/que-es-el-ecommerce/>
- Inexmoda. (2024). Observatorio de Moda 2024. <https://inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2024/02/Observatorio-Inexmoda-Febrero-2024-F.pdf>
- Legales, A. (2022). ¿Qué es el fashion law y cuáles son las implicaciones legales que maneja en el país?. *Asuntos Legales*. <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/que-es-el-fashion-law-y-cuales-son-las-implicaciones-legales-que-maneja-en-el-pais-3503122>
- Litman, T. G. (2024). La industria de la moda colombiana consolida su importancia en la economía del país y la región. *FashionNetwork.com*. <https://pe.fashionnetwork.com/news/La-industria-de-la-moda-colombiana-consolida-su-importancia-en-la-economia-del-pais-y-la-region,1614207.html>

- Litman, T. G. (2025). Mejora el desempeño de la industria de la moda en Colombia. *Fashion Network*. <https://pe.fashionnetwork.com/news/Mejora-el-desempeno-de-la-industria-de-la-moda-en-colombia,1761770.html>
- Lopez, R. A. (2025). Bershka pone en marcha su programa de fidelización Mmbrs en España. *Fashion Network*. <https://es.fashionnetwork.com/news/Bershka-pone-en-marcha-su-programa-de-fidelizacion-mmbrs-en-espana>
- Lopez, P. (2025). ¿Qué es la tendencia en la moda? Definición y claves para entenderla. *Neural Fashion*. <https://neurfashion.ai/es/que-es-tendencia-moda>
- Lorduy, J. (2024). Moda de segunda mano gana más espacio en el armario. *Portafolio.co*. <https://www.portafolio.co/negocios/industrias/moda-de-segunda-mano-gana-mas-espacio-en-el-armario-598589>.
- Macdonald, A & Nicioli T (2023) ¿Qué es el "fast fashion" (la moda rápida) y por qué es tan controversial? *CNN* <https://cnnespanol.cnn.com/2023/11/25/que-es-fast-fashion-moda-rapida-trax>
- Martínez, J. (2023). Inditex retira y da un nuevo valor a la etiqueta “Join Life”. *Fashion United*. <https://fashionunited.es/noticias/moda/inditex-retira-y-da-un-nuevo-valor-a-la-etiqueta-join-life/2023032440629>
- M, C. H. (2022). Ropa importada en Colombia tendrá impuesto permanente del 40 %. *Portafolio.co*. <https://www.portafolio.co/economia/impuestos/ropa-importada-tendra-impuesto-permanente-del-40-en-colombia-576238>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (s.f). ABC del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos TLC. *Ministerio de Comercio Industria y Turismo*. <https://www.tlc.gov.co/preguntas-frecuentes/abc-del-tratado-de-libre-comercio-entre-colombia-y>
- Modaes. (2021). Inditex acelera en sostenibilidad: adelanta sus objetivos ‘eco’. *Modaes*. <https://www.modaes.com/empresas/inditex-acelera-en-sostenibilidad-adelanta-sus-objetivos-eco>

- Muguirra, A. (2024). Experiencia del cliente ¿Qué es y para qué sirve? *Question Pro*.
https://www.questionpro.com/blog/es/experiencia-del-cliente-que-es/#Que_es_la_experiencia_del_cliente
- Muguirra, A. (2023). Fidelización del cliente: Qué es, importancia y beneficios. *QuestionPro*.
<https://www.questionpro.com/blog/es/fidelizacion-del-cliente/>
- Muñiz, C. (2023). Historia de Stradivarius: claves del éxito de la marca española de moda joven. *Marketing4eCommerce*. <https://marketing4ecommerce.net/historia-de-stradivarius-claves-del-exito-de-la-marca-espanola-de-moda-joven/>
- Narvaez, M. (2025). Posicionamiento de marca: Qué es, importancia y cómo mejorarlo. *Question Pro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/posicionamiento-de-marca/>
- Observatorio de Moda (2025) El 2025 arrancó con pie derecho para el sistema moda. *Observatorio de Moda* <https://inexmoda.org.co/stories/el-2025-arranco-con-pie-derecho-para-el-sistema-moda/>
- Ortega, C. (2024). Calidad percibida del cliente: Qué es y cómo mejorarla. *Question Pro*.
<https://www.questionpro.com/blog/es/calidad-percibida/>
- Procolombia. (2025). ProColombia impulsa la internacionalización de la moda colombiana en Colombiamoda 2025. *Procolombia*. <https://procolombia.co/sala-de-prensa/noticias/procolombia-impulsa-la-internacionalizacion-de-la-moda-colombiana-en-colombiamoda-2025>
- Procolombia. (s. f.). *La industria de la moda en Colombia, un sector de hechos de éxito* | *Marca País*. *Marca País*. <https://colombia.co/extranjeros/negocios-en-colombia/la-industria-de-la-moda-en-colombia-un-sector-de-hechos-de-exito>.
- Procolombia. (s. f.). Moda sostenible en Colombia, mucho más que una tendencia | *Marca País*. <https://colombia.co/pais-colombia/talento-de-colombia/moda-sostenible-en-colombia-mucho-mas-que-una-tendencia>
- Procolombia. (s. f.-b). Un país donde la moda evoluciona | *Marca País*. *Marca País*.
<https://colombia.co/medio-ambiente/innovacion/un-pais-donde-la-moda-evolucion>

- Redacción. (2023). Cómo las mejores marcas perduran y permanecen en la mente del consumidor con el paso del tiempo. *Puro Marketing*.
<https://www.puromarketing.com/44/211797/como-mejores-marcas-perduran-permanecen-mente-consumidor-paso-tiempo>
- Restrepo Puerta, L. F., & Rivera Rodríguez, H. A. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos: Segunda edición corregida y mejorada*. Editorial Universidad del Rosario.
- Rivera Rodríguez, H. A., & Restrepo Puerta, L. F. (2005). *Estudio de competidores en sectores estratégicos*.
- Economía circular: definición, importancia y beneficios | Temas | Parlamento Europeo. (2025). Temas | Parlamento Europeo. <https://www.europarl.europa.eu/topics/es/article/20151201STO05603/economia-circular-definicion-importancia-y-beneficios>
- Puerta, L. F. R., & Rivera, H. A. (2005). ¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial?. *Universidad & Empresa*, 4(9), 66-85.
- Qualtrics. (2022). Qualtrics. <https://www.qualtrics.com/es-es/gestion-de-la-experiencia/marca/posicionamiento-de-marca/>
- Sostenibilidad, R. (2025). Moda sostenible: vístete despacio que el planeta tiene prisa. *Pacto Mundial*. <https://www.pactomundial.org/noticia/moda-sostenible/>
- Staff, C. (2023). ¿Qué es un mercado objetivo? Y cómo definir el tuyo. Coursera.
<https://www.coursera.org/mx/articles/target-market>
- Superintendencia de Industria y Comercio. (s. f.). <https://www.sic.gov.co/ruta-pi/julio-2021/proteccion-a-la-propiedad-industrial/la-moda-y-la-propiedad-intelectual-especial-referencia-al-dise%C3%B1o-industrial>
- T, D. K. R. (2025). Las exportaciones de moda colombiana, en medio de cifras en rojo. *Portafolio.co*. <https://www.portafolio.co/negocios/comercio/exportaciones-de-moda-cayeron-7-3-entre-enero-y-noviembre-de-2024-622109>
- Universidad Europea en Colombia. (2025). CO - La moda sostenible y nuestro compromiso con el futuro. *Universidad Europea Colombia*.
<https://colombia.universidadeuropea.com/blog/moda-sostenible/>

Universidad Europea en Colombia. (2025). CO - ¿Qué influye en el comportamiento del consumidor? Universidad Europea Colombia.

<https://colombia.universidadeuropea.com/blog/comportamiento-consumidor/>

Villar, M. (2022). Conoce la historia de Zara, la marca que revolucionó la moda. Intalencia.

<https://intalencia.com/historia-de-zara>

Anexos

Anexo A: [RESULTADOS CUBE MARKET.pdf](#)