



Análisis estructural de la distribución de ropa para adultos en centros comerciales

Trabajo de grado

Julieth Vanessa González Gamboa

Camila Meléndez Plata

María José Sarmiento Moreno

Bogotá, Colombia

2025



Análisis estructural de la distribución de ropa para adultos en centros comerciales

Trabajo de Grado

Julieth Vanessa González Gamboa (Marketing y Negocios Digitales).

Camila Meléndez Plata (Marketing y Negocios Digitales).

María José Sarmiento Moreno (Marketing y Negocios Digitales).

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Bogotá, Colombia

2025

Declaración de Originalidad y Autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el documento de título “Análisis estructural de la distribución de ropa para adultos en centros comerciales”, en la opción de grado de PADE III y que, por lo tanto, su contenido es original.

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



Julieth Vanessa González Gamboa



Camila Meléndez Plata



María José Sarmiento Moreno

Declaración de Exoneración de Responsabilidad

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



Julieth Vanessa González Gamboa



Camila Meléndez Plata



María José Sarmiento Moreno

Tabla de contenido

1. Introducción	20
2. Objetivos del trabajo	22
2.1 Objetivo general.....	22
2.2 Objetivos específicos	22
3. Metodología	23
4. Caracterización del sector	25
4.1 Historia del sector	25
4.2 Importancia para el país o la región.....	26
4.3 Productos o servicios ofrecidos	27
4.4 Principales competidores	29
4.5 Mercado atendido.....	33
4.6 Clientes o usuarios	34
4.7 Cifras importantes.....	36
5. Entorno general.....	38
5.1 Análisis PESTEL.....	38
5.1.1 Factores políticos	39
5.1.2 Factores económicos.....	39
5.1.3 Factores sociales	40
5.1.4 Factores tecnológicos.....	40
5.1.5 Factores medio ambientales.....	41
5.1.6 Factores legales.....	42
5.2 Turbulencia del Entorno.....	42
5.2.1 Dinamismo/estancamiento	42
5.2.2 Incertidumbre	44
5.2.3 Complejidad.....	45
5.2.4 Análisis final	49
6. Entorno específico.....	50
6.1 Sector estratégico	50
6.1.1 Sector estratégico Permoda Ltda	50

6.1.2 Sector estratégico Comercializadora Arturo Calle SAS	51
6.1.3 Sector estratégico Tennis S.A	52
6.1.4 Sector estratégico PASH SAS.....	53
6.1.5 Sector estratégico STF Group S.A.....	55
6.2 Variedades del sector.....	56
6.3 Necesidades.....	57
7. Análisis de hacinamiento cuantitativo	60
7.1 Indicador cuantitativo de comparación.....	61
7.2 Cálculos estadísticos	62
7.3 Gráficos radiales y de líneas	64
7.4 Zonas de desempeño	73
8 Análisis de hacinamiento cualitativo.....	79
8.1 Matriz de impacto factores.....	80
8.2 Análisis de convergencia estratégica	88
8.3 Hacinamiento Cualitativo frente al estándar.....	95
9. Estudio de competidores.....	107
9.1 Análisis de supuestos del sector.....	108
9.2 Erosión de la estrategia	111
9.3 Índice de la erosión de la estrategia y de la productividad	112
9.4 CPS	117
10. Panorama competitivo.....	124
11. Fuerzas del mercado	132
11.1 Nivel de rivalidad entre competidores existentes	132
11.2 Poder de negociación de compradores.....	140
11.3 Riesgo de ingreso	145
11.4 Poder de negociación de proveedores.....	151
11.5 Bienes sustitutos.....	157
12. Conclusiones	161
13. Referencias Bibliográficas.....	164

Índice de figuras

Figura 1. Mayores importadores de ropa en Colombia.....	30
Figura 2. Empresas más importantes de moda en Colombia.....	31
Figura 3. Plataforma de e-commerce de ropa que se suman al mercado de ropa textil en Colombia.....	32
Figura 4. Balance económico sector textil 2024.....	37
Figura 5. Gasto en moda en Colombia entre enero y junio de 2024.....	43
Figura 6. Mapa stakeholders del sector de ropa adulta en Colombia	46
Figura 7. Evolución cálculos estadísticos ROE	64
Figura 8. Evolución indicador ROE.....	66
Figura 9. Gráficos radiales ROE por año.....	67
Figura 10. Evolución cálculos estadísticos Margen EBITDA	69
Figura 11. Evolución indicador Margen EBITDA.....	70
Figura 12. Gráficos radiales Margen EBITDA por año	71
Figura 13. Distribución de empresas por zonas de desempeño indicador ROE	75
Figura 14. Distribución de empresas por zonas de desempeño margen EBITDA.....	77
Figura 15. Variación ingresos vs variación utilidad Permoda.....	113
Figura 16. Variación ingresos vs variación utilidad Arturo Calle.....	114
Figura 17. Variación ingresos vs variación utilidad Tennis SA	115
Figura 18. Variación ingresos vs variación utilidad PASH SAS.....	116
Figura 19. Variación ingresos vs variación utilidad STF GROUP	117
Figura 20.	131
Figura 21. Resultados nivel de rivalidad entre competidores.....	140

Figura 22. Resultados poder de negociación de los compradores	144
Figura 23. Resultados riesgo de ingreso	150
Figura 24. Resultados poder de negociación de los proveedores	156
Figura 25. Resultados bienes sustitutos	160

Índice de tablas

Tabla 1. Evolución del ROE (Retorno sobre el patrimonio) por empresa	62
Tabla 2. Evolución del EBITDA por empresa	63
Tabla 3. Medidas estadísticas descriptivas del ROE por empresa	63
Tabla 4. Medidas estadísticas descriptivas del EBITDA por empresa.....	63
Tabla 5. Clasificación zonas de desempeño de las empresas según indicador ROE	74
Tabla 6. Puntajes por zona desempeño – ROE	75
Tabla 7. Rendimiento de rentabilidad por empresa según zona de desempeño – ROE.....	76
Tabla 8. Clasificación zonas de desempeño de las empresas según margen EBITDA.....	76
Tabla 9. Puntajes por zona desempeño – Margen EBITDA	78
Tabla 10. Rendimiento de rentabilidad por empresa según zona de desempeño – Margen EBITDA	78
Tabla 11. Matriz de impacto.....	81
Tabla 12. Factor precio y estructura de costos	95
Tabla 13. Factor calidad y diferenciación del producto	98
Tabla 14. Innovación y tecnología	99
Tabla 15. Canales de distribución y venta	102
Tabla 16. Cobertura y ubicación geográfica	103
Tabla 17. Marketing, publicidad y posicionamiento.....	105
Tabla 18. Ingresos y utilidades netas por año por empresa. por año de cada empresa	111
Tabla 19. Variación de los ingresos y de la utilidad por año por empresa	111
Tabla 20. Calculo índice de la erosión de la estrategia y de la productividad por empresa	112
Tabla 21. Rentabilidad sobre los activos antes de pagar los intereses por empresa	117

Tabla 22. Rentabilidad sobre los activos antes de pagar los intereses por empresa	118
Tabla 23. Dividendos por empresa.....	119
Tabla 24. Utilidades por empresa.....	119
Tabla 25. Pasivo Total por empresa	120
Tabla 26. Patrimonio por empresa	120
Tabla 27. Intereses ponderados de la deuda (Promedio Banco de La República)	121
Tabla 28. Activo total por empresa	121
Tabla 29. CPS Interno por empresa	122
Tabla 30. CPS Externo por empresa	122
Tabla 31. CPS Total empresa	122
Tabla 32. Información detallada de las variedades	127
Tabla 33. Información detallada de las necesidades del cliente.....	128
Tabla 34.. Información detallada de canales de distribución	128
Tabla 35. Espacios cubiertos con mayor nivel de calificación	129
Tabla 36. Análisis de las necesidades	130
Tabla 37. Nivel de rivalidad entre competidores existentes	133
Tabla 38. Cantidad de empresas por zonas de desempeño según ROE	134
Tabla 39. Margen bruto por empresa	135
Tabla 40. Evaluación final del nivel de rivalidad entre competidores existentes	139
Tabla 41. Poder de negociación de los compradores	140
Tabla 42. Evaluación final poder de negociación de los compradores	144
Tabla 43. Riesgo de ingreso	145
Tabla 44. Evaluación final riesgo de ingreso	150

Tabla 45. Poder de negociación de proveedores	151
Tabla 46. Evaluación final poder de negociación de los proveedores	156
Tabla 47. Bienes sustitutos.....	157
Tabla 48. Evaluación final bienes sustitutos	159

Glosario

- **Barreras de Entrada:** Son obstáculos o impedimentos, sean estos costos altos o regulaciones, que dificultan el ingreso de nuevas empresas en un mercado concreto, incluso cuando las empresas ya establecidas obtienen beneficios excesivos (Centro Competencia, s.f.; Shopify Staff, 2024).
- **Capacidad de Endeudamiento:** Es el porcentaje máximo de los ingresos (personales o empresariales) que se puede destinar al pago de cuotas de préstamos u obligaciones, sin poner en riesgo la posición económica. Es un indicador clave para manejar el riesgo de deuda (Bankinter, 2021).
- **Costos de Cambio (Switching Costs):** Son aquellos costos (no solo monetarios, sino también de esfuerzo, tiempo y psicológicos) que enfrenta un consumidor al cambiarse de un producto, proveedor o marca a otro (Roldán & Coll Morales, 2020).
- **Curva de Experiencia:** Representación gráfica o diagrama de la reducción del coste por unidad que ocurre a medida que crece el volumen de producción acumulado (Connecting Visions Group, 2021). Se distingue de la curva de aprendizaje al incluir costos totales de producción (marketing, distribución), no solo los de mano de obra.
- **Grados de Impuestos (Carga Tributaria):** Es la relación existente entre el total de impuestos pagados por un contribuyente (individuo o empresa) y sus ingresos netos totales, expresada generalmente como un porcentaje. Mide el peso real de los impuestos sobre la renta neta (Scotiabank México, s.f.).
- **Niveles de Economías de Escala:** En microeconomía, es la capacidad de una empresa para producir mayor cantidad de productos a un menor coste unitario de

producción. Ocurre porque, a medida que el volumen de producción crece, los costos fijos se reparten en más unidades (Bancomext, s.f.).

- **Niveles de Subsidio:** Contribuciones financieras del gobierno a individuos, hogares o firmas. Pueden ser transferencias directas de dinero, en especie, o deducciones de impuestos, e implican un sacrificio de ingresos por parte del gobierno (DNP, 2017).
- **Nivel de Liquidez:** Cualidad de un activo para ser convertido en dinero efectivo de forma inmediata sin una pérdida significativa de su valor (Banco de la República, s.f.). Mide los fondos disponibles para realizar pagos inmediatos (Banco de la República, s.f.).
- **Riesgo de Ingreso:** Es una forma de riesgo estratégico, que se deriva de amenazas externas que pueden afectar el éxito o la sostenibilidad de la organización (Compliance Antisoborno, 2022). Se refiere a la probabilidad e impacto de que nuevos competidores entren al mercado.

Resumen

El trabajo titulado “Análisis estructural de la distribución de ropa para adultos en centros comerciales” tiene como objetivo analizar la competitividad del sector moda adulto en Colombia, mediante el estudio de cinco empresas líderes: Permoda Ltda (Koaj), Comercializadora Arturo Calle S.A.S., STF Group S.A., Tennis S.A. y PASH S.A.S.. A través de un enfoque mixto, se aplicaron metodologías como el análisis PESTEL, el modelo de convergencia estratégica, las fuerzas del mercado y la herramienta CubeMarket, con el fin de evaluar la estructura, la dinámica, y la atractividad del sector.

El estudio evidencia que el sector de moda adulta presenta una alta rivalidad competitiva y una concentración elevada de marcas que compiten bajo características similares. Los consumidores priorizan calidad, diseño y experiencia de compra, más que el precio, lo que refuerza la importancia de la diferenciación basada en valor percibido, innovación y sostenibilidad. El análisis 3D de CubeMarket muestra que el 100% de las combinaciones entre variedades, necesidades y canales están cubiertas, evidenciando una saturación del mercado y la necesidad de explorar nuevas motivaciones de compra.

En cuanto al ámbito financiero, los indicadores de rentabilidad (ROE, EBITDA y CPS) evidencian comportamientos que varían entre las empresas. Si bien algunas mantienen un crecimiento sostenible, otras presentan caídas en su rentabilidad interna, especialmente entre 2022 y 2024. Estas variaciones reflejan la dependencia del sector de la autofinanciación y la eficiencia operativa como pilares de sostenibilidad.

El estudio concluye que el sector moda adulto colombiano se encuentra en una etapa de madurez y transformación, que se impulsa por la digitalización, la omnicanalidad y el cambio en los hábitos del consumidor. Para mantenerse en el mercado, las marcas deben fortalecer su propuesta de valor, integrar la tecnología y los datos del cliente, e invertir en alianzas estratégicas que reduzcan costos y potencien la sostenibilidad. Además, se recomienda evitar la competencia basada en precios, centrandó las estrategias en experiencia, personalización y diferenciación emocional.

Palabras clave

Moda adulta, sector textil, competitividad, análisis estructural, CubeMarket, convergencia estratégica, rentabilidad, omnicanalidad, innovación, sostenibilidad, experiencia del cliente, diferenciación, mercado colombiano.

Abstract

The text entitled “Structural analysis of adult clothing distribution in shopping centers” aims to analyze the competitiveness of the adult fashion sector in Colombia by studying five leading companies: Permoda Ltda (Koaj), Comercializadora Arturo Calle S.A.S., STF Group S.A., Tennis S.A., and PASH S.A.S.. Using a mixed approach, methodologies such as PESTEL analysis, the strategic convergence model, market forces, and the CubeMarket tool were applied to evaluate the structure, dynamics, and attractiveness of the sector.

The study shows that the adult fashion sector is highly competitive and has a high concentration of brands competing with similar characteristics. Consumers prioritize quality, design, and shopping experience over price, reinforcing the importance of differentiation based on perceived value, innovation, and sustainability. CubeMarket's 3D analysis shows that 100% of the combinations between varieties, needs, and channels are covered, evidencing market saturation and the need to explore new purchasing motivations.

In terms of finance, profitability indicators (ROE, EBITDA, and CPS) show varying performance among companies. While some maintain sustainable growth, others show declines in internal profitability, especially between 2022 and 2024. These variations reflect the sector's dependence on self-financing and operational efficiency as pillars of sustainability.

The study concludes that the Colombian adult fashion sector is in a stage of maturity and transformation, driven by digitalization, omnichannel retailing, and changing consumer habits. To remain in the market, brands must strengthen their value proposition, integrate technology and customer data, and invest in strategic alliances that reduce costs and enhance sustainability.

In addition, it recommends avoiding price-based competition by focusing strategies on experience, personalization, and emotional differentiation.

Key words

Adult fashion, textile sector, competitiveness, structural analysis, CubeMarket, strategic convergence, profitability, omnichannel, innovation, sustainability, customer experience, differentiation, Colombian market.

1. Introducción

El sector de la moda adulto en Colombia se destaca por ser uno de los más activos de la economía nacional, es decir, que por su crecimiento en los últimos años ha generado empleo, aportando al consumo interno y expandiéndose no solo a nivel nacional sino internacional. Sin embargo, este crecimiento también ha traído desafíos como el enfrentarse a la entrada de competidores internacionales, la digitalización acelerada, consumidores más conscientes en sus hábitos de consumo y una creciente presión frente a la innovación de productos y procesos.

En este sentido, surge la necesidad de analizar cómo algunas empresas nacionales que hacen parte de este sector se están adaptando a estos cambios y qué estrategias están implementando para destacarse frente a la competencia. Por lo tanto, este trabajo tiene como propósito realizar un análisis comparativo del panorama competitivo del sector de la moda de adulto en Colombia. Las marcas que se analizarán son Permoda Ltda (Koaj), Comercializadora Arturo Calle S.A.S., STF Group, Tennis S.A. y PASH S.A.S., las cuales predominan en el mercado nacional. Este análisis busca identificar similitudes y diferencias entre ellas, para reconocer prácticas comunes que pueden entenderse como paradigmas sectoriales y elementos diferenciadores que impulsan la competitividad.

Así mismo, se pretende comprender la estructura del mercado, la competitividad y los principales retos a los que se enfrentan estas empresas en un entorno cambiante como el sector moda. Para ello, se aplicó la metodología de convergencia estratégica, complementada con el estudio de las fuerzas del mercado y un análisis de los competidores. Esta metodología permitió identificar y evaluar los factores clave de éxito del sector a través de enfoques cualitativos y

cuantitativos, construyendo un estándar sectorial que sirve como punto de referencia para medir el desempeño de cada empresa. Adicionalmente, se aplicó una encuesta para conocer la percepción de los consumidores sobre las marcas analizadas, lo que enriqueció la comprensión del panorama competitivo y de las dinámicas del mercado.

Por otro lado, el desarrollo de este estudio se apoyó en fuentes secundarias actualizadas, lo que permitió fortalecer el proceso investigativo y realizar un análisis que combina la caracterización del sector, la evaluación de la concentración y rivalidad, la identificación de oportunidades de mercado y la formulación de propuestas de innovación en productos, servicios y canales de distribución.

Este trabajo es de utilidad tanto para la academia como para empresarios y directivos que hacen parte de esta industria, ya que ofrece una visión clara y comparativa de la situación actual del sector moda adulto en Colombia, de sus prácticas más comunes y de las oportunidades que pueden aprovecharse para fortalecer la competitividad en el mercado nacional e internacional.

2. Objetivos del trabajo

2.1 Objetivo general

Realizar un análisis estructural de la distribución de prendas de vestir para adultos en centros comerciales.

2.2 Objetivos específicos

Investigación mixta en el sector de la ropa adulta en centros comerciales que incluye:

- Caracterización del entorno general para comprender factores que afectan el desempeño del sector.
- Realización de un análisis de turbulencia para identificar el grado de dinamismo del entorno.
- Determinar el nivel de asimetría financiera del sector, para evaluar las diferencias económicas entre los actores del sector analizados.
- Cuantificar el nivel de convergencia estratégica por las empresas del sector.

- Determinar el grado de atractividad del sector, teniendo en cuenta diferentes variables.
- Identificar y cuantificar el potencial estratégico del sector.
- Realizar un estudio de competidores para comprender las fortalezas y debilidades de las empresas del sector analizadas.
- Calcular el crecimiento potencial sostenible del sector.

3. Metodología

Para la realización de este proyecto, se utilizó la metodología AESE que consiste en el análisis estructural de sectores estratégicos mediante el análisis del hacinamiento cuantitativo y cualitativo, panorama competitivo, las fuerzas del mercado y el estudio de competidores (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, 2008). La utilización de estas herramientas permite realizar un análisis estructural de la distribución de prendas de vestir para adultos en centros comerciales. Para la elaboración del panorama competitivo, se utilizaron metodologías como el análisis PESTEL para examinar el entorno del sector y el análisis del hacinamiento cuantitativo y cualitativo. Estas metodologías permiten la estructuración del panorama competitivo a través de la identificación de nuevos espacios de mercado con el fin de obtener desempeños superiores para las empresas del análisis sectorial mediante el análisis de vectores como la satisfacción de necesidades, el uso de canales de distribución y variedades de productos para identificar espacios del mercado no atendidos (Martínez Huertos *et al.*, 2011).

En cuanto al estudio de competidores, se realizaron tres pruebas las cuales incluyen el análisis de los supuestos del sector que se refieren a las estrategias que implementan las empresas analizadas en cuanto a aspectos relacionados con áreas de la empresa como finanzas, gestión humana, mercadeo y logística. Por otro lado, el crecimiento potencial sostenible permite identificar el potencial de crecimiento a futuro y la capacidad de suplir el crecimiento la demanda de cada empresa analizada (Rodríguez, 2017). Para el análisis del índice de erosión se realizó la comparación de la variación de la utilidad y el ingreso por año para determinar si se presenta erosión de la estrategia que hace referencia a cuando en un año la variación de la utilidad es superior a la variación de los ingresos o si se presenta erosión de la productividad que se presenta cuando la tasa de crecimiento de los ingresos es superior a la del crecimiento de la utilidad.

Por otro lado, se realizó el análisis de las fuerzas del mercado, la cual es una metodología del AESE que evalúa el grado de atractividad del sector. Con esto, se determinan las fuerzas del mercado que permiten identificar el riesgo de ingreso de nuevos integrantes al mercado, el poder de negociación de proveedores y compradores, el riesgo de sustitutos y el grado de rivalidad entre competidores (Rodríguez, 2017).

Finalmente, se realizó el análisis del panorama competitivo a través de uso de una herramienta computacional propuesta por Rivera (s.f) que permite visualizar de forma tridimensional y dinámica los cambios de un mercado en específico.

4. Caracterización del sector

4.1 Historia del sector

El sector de la ropa adulta en Colombia basa sus orígenes en la producción textilera que tuvo lugar a finales del siglo XIX. Sin embargo, en el siglo XX fue cuando el sector experimentó un crecimiento exponencial con el surgimiento de empresas como la Compañía Colombiana de Tejidos SA, Tejicóndor y Fabricanto (Flórez, 2015) ya que, estas fueron quienes iniciaron con la mecanización de procesos como el de hilado y tejido, permitiendo de este modo incrementar la productividad. Medellín se convirtió en el epicentro de la moda textil, logrando que el 39% de compañías pertenecientes al sector se concentraran allí (Flórez, 2015), aunque posteriormente se crearon empresas en las diferentes ciudades principales del país como Bogotá y Pereira.

Este sector se caracteriza por la transformación de diferentes materiales tales como telas, fibras e hilos para la producción de prendas de vestir o accesorios (Espinell et al., 2022). Adicionalmente, con la apertura comercial de Colombia, el sector de la ropa adulta se ha centrado en la innovación, sostenibilidad y la diversificación de mercados, lo cual ha permitido el crecimiento del sector y la aparición de diversos actores en el mercado. Sin embargo, con la llegada de marcas internacionales, mantenerse competitivo en el mercado ha sido un desafío retador para las empresas de la moda textil en Colombia, pues con la creciente competencia internacional como por ejemplo los países asiáticos, que ofrecen productos con precios bajos gracias a las economías de estos países y condiciones laborales diferentes, las empresas en

Colombia han tenido que enfocar sus esfuerzos en lograr una diferenciación a través de diferentes aspectos como la calidad del producto, el diseño y sostenibilidad (Virtual Pro, 2025).

A lo largo de la historia, esta industria ha logrado demostrar la capacidad de adaptación que tiene frente a los cambios del mercado ya que, ha venido explorando un enfoque basado en la innovación y sostenibilidad con el fin de ajustarse a las nuevas tendencias del mercado.

4.2 Importancia para el país o la región

El sector de la ropa en Colombia es un motor de crecimiento para la economía del país ya que, impulsa el Producto Interno Bruto (PIB), es generador de empleos y a su vez contribuye a las exportaciones del país. Este sector juega un papel clave para el país ya que, ofrece a los negocios oportunidades y desafíos debido a los constantes cambios del mercado, por lo que diversos actores se ven involucrados dentro de la cadena de producción, ofreciendo de este modo diversos beneficios para quienes se ven impactados, desde los productores hasta los consumidores.

Por otro lado, con la consolidación de la industria de la moda colombiana a nivel internacional, se ha logrado posicionar a Colombia como una de las mayores potencias a nivel Latinoamérica en cuanto a los textiles, logrando de este modo reconocimiento mundial, no solo por el diseño sino también por la calidad de la confección de las prendas, por los materiales y técnicas que son usados en este sector (Ruíz & Díaz, 2006). Asimismo, la industria ha venido ampliando su portafolio, pasando de centrarse únicamente en prendas a una extensión de la moda, permitiendo la confección de textiles y accesorios., donde la utilización de materiales de

cuero y marroquinería se han convertido en una fuente importante de ingresos y de empleo dentro del país.

También, este sector es importante para Colombia ya que, la industria presenta oportunidades de crecimiento debido al aumento de demanda por parte del consumidor frente a esta categoría de productos, donde se destaca que el 90% de los consumidores son más conscientes y hoy en día tienen en cuenta la sostenibilidad ambiental para realizar sus compras (Bain & Company, 2024). De este modo, la sostenibilidad y prácticas éticas dentro del sector sirven como una ventaja competitiva en el mercado internacional. Asimismo, el desarrollo tecnológico puede ser a futuro un aspecto por explorar por parte de la industria ya que Colombia podría llegar a posicionarse como líder en la producción de textil avanzada mediante el desarrollo de tejidos o materiales inteligentes y apoyo a la moda circular (Virtual Pro, 2025).

Sin embargo, a pesar de que el sector de ropa juega un papel importante para el desarrollo económico, social y cultural del país, es necesario darle solución a diferentes aspectos que limitan el progreso de la industria como la informalidad, competidores internacionales con precios bajos, la aplicación de más tecnologías en cuanto al producto y cadena de producción con el fin de garantizar que el sector siga aportando al crecimiento del país.

4.3 Productos o servicios ofrecidos

Las empresas analizadas pertenecientes al sector de ropa para adulto se categorizan dentro de este como ropa clásica o ropa más informal. Dentro de sus portafolios de productos las

cinco marcas analizadas (Permoda, Comercializadora Arturo Calle, PASH, STF Group y Tennis) incluyen vestuario que hace referencia a camisas, camisetas, pantalones, chaquetas y todo lo relacionado con prendas de vestir. Adicionalmente, estas empresas ofrecen otros elementos complementarios al vestuario como los son el calzado y los accesorios. Además, cada empresa ofrece a sus clientes una amplia variedad de productos según la categoría y cuentan con unidades disponibles para diferentes usuarios, desde niños hasta adultos. Asimismo, algunas ofrecen programas de fidelización y tarjetas de regalo.

Para empezar, Permoda en su portafolio de productos ofrece moda formal, informal y juvenil que puede categorizarse como casual. Puede ser usada tanto por mujeres como por hombres y cuenta con líneas de productos de calzado y accesorios. Además, cabe destacar que esta empresa cuenta con licencias las cuales utiliza para el diseño de sus prendas. Asimismo, ofrece a sus clientes servicios como tarjetas de regalo y ofrece una experiencia de compra omnicanal al permitir comprar los productos en puntos físicos o página web propia.

Por otro lado, Comercializadora Arturo Calle, tiene un portafolio de productos más amplio y en su mayoría está enfocado en hombres, aunque, cabe destacar que la empresa recientemente incluyó la línea de productos para mujeres y niños. Dentro del portafolio de producto se encuentran categorías relacionadas con trajes, sastrería, ropa casual para hombre, accesorios en cuero, calzado y perfumes. En cuanto los servicios que ofrece se encuentra la experiencia de compra omnicanal, la cual puede ser en puntos de venta o en línea a través de su comercio electrónico propio o a través de plataformas de Marketplace.

Para el caso de la empresa Tennis, esta ofrece productos diseñados para hombre, mujeres y niños que buscan prendas de vestir con estilo y juveniles. Además, las diferentes líneas de

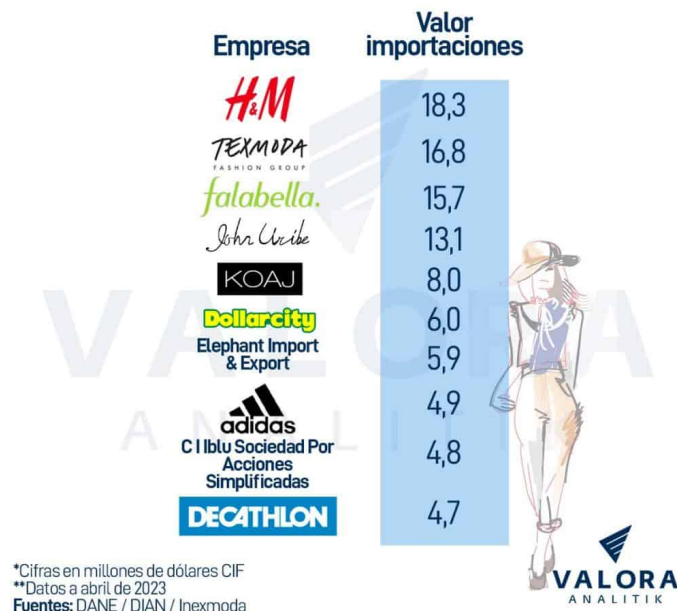
producto buscan que las personas puedan expresar su personalidad, estilo y actitud a través de prendas que reflejen esa esencia de estilo libre.

El grupo PASH cuenta con un portafolio de productos que se basan en una oferta familiar ya que, cuenta con productos para adultos y niños. También destaca por su amplia variedad de tallas en comparación con las otras empresas que no se incluyen tallas grandes, cuenta con calzado y diversos accesorios.

Finalmente, Studio F cuenta en su mayoría con un portafolio de productos centrados en mujeres, aunque cuenta con una línea de STF Man. La variedad de productos se centra en prendas de vestir para todo el cuerpo, aunque ofrece en su mayoría moda formal. Como servicio adicional, la empresa cuenta con un programa de fidelización denominado como Ten Card con beneficios exclusivos para los miembros. Y otro de sus valores agregados es la omnicanalidad con la que cuenta.

4.4 Principales competidores

El mercado de ropa adulta en Colombia es un sector muy competitivo debido a la amplia cantidad de actores que buscan capturar cuota del mercado a través de diferentes modelos y enfoques de negocio. Uno de los principales competidores para las empresas analizadas son aquellas empresas que con la apertura comercial de Colombia han podido establecer un modelo de negocio basado en el fast fashion.

Figura 1.*Mayores importadores de ropa en Colombia.***Mayores importadores de ropa en Colombia**

Fuente: (Pérez, 2023)

Como se observa en la figura 1, empresas como H&M y Texmoda que incluye marcas como Zara, Bershka y Stradivarius se han posicionado en el mercado como uno de los competidores más fuertes al establecer un modelo de negocio basado en la creciente demanda de los consumidores de tener las últimas tendencias de moda ofreciéndole a los consumidores novedades en prendas constantes y precios asequibles. Además, estas empresas han capturado una amplia cuota de mercado también debido a su modelo de expansión y presencia en las ciudades principales de Colombia.

Por otro lado, otro de los competidores para las empresas analizadas son aquellas empresas locales y regionales, así como los retailers por departamentos con marcas propias.

Figura 2.

Empresas más importantes de moda en Colombia.



Fuente: (Argote, 2024)

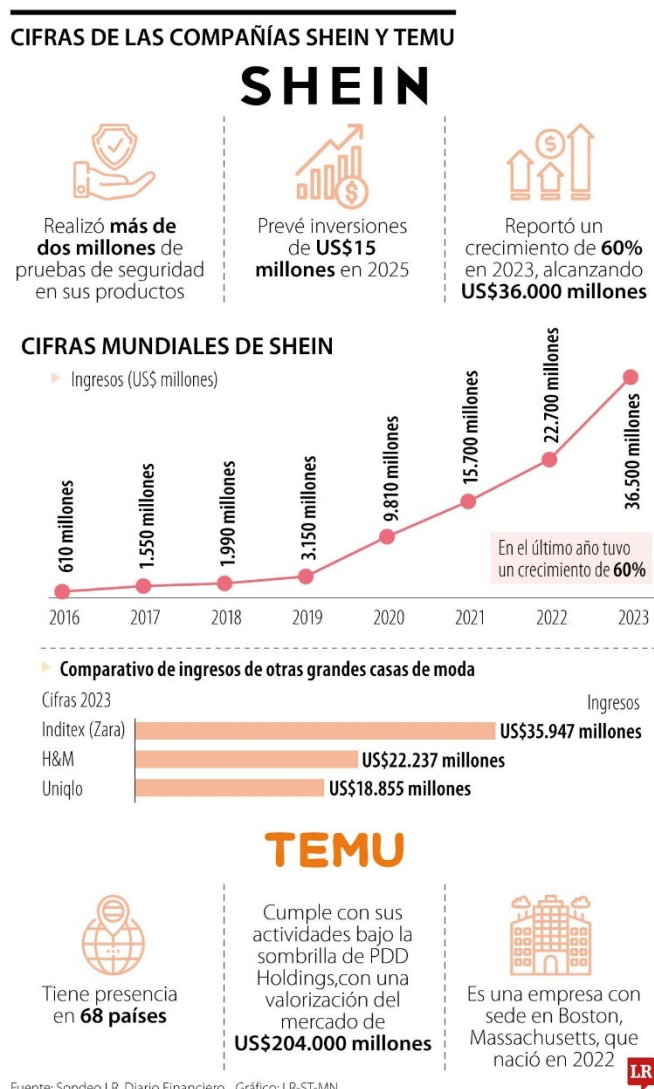
Como se puede observar, el grupo Crystal, que incluye marcas locales como Gef y Punto Blanco se ha consolidado en el mercado de la moda en Colombia como una de las compañías con mayor relevancia ya que, emplea cerca de 7.000 personas y tiene ingresos operacionales de más de \$800.000 millones de pesos (Bernal, 2023). Parte del éxito de esta compañía se ha basado en la integración productiva y exportación a terceros ya que, el 30% de sus ingresos proviene de la exportación de sus marcas y de la fabricación de productos para terceros (Bernal, 2023). Además, retailers como el Grupo Éxito con su negocio textil ha capturado cuota del mercado del sector de la ropa adulta en Colombia ya que, proyectan ventas de más de \$1,4 billones de pesos para el año 2025 en donde el 47% de éstas provienen de prendas de marca propia (Market Screener, 2025).

Sin embargo, la figura 2 también deja en evidencia que tres de las empresas analizadas en esta investigación se encuentran dentro de las empresas más importantes de moda en Colombia, demostrando su relevancia y competitividad dentro del mercado colombiano. También, hay que

considerar que dentro de los competidores del sector textil en Colombia se suman las plataformas de e-commerce de moda económica China como lo son Shein y Temu.

Figura 3.

Plataforma de e-commerce de ropa que se suman al mercado de ropa textil en Colombia.



Fuente: (Correa, 2025)

Las empresas chinas han tenido un crecimiento exponencial debido a que entraron a competir al mercado con un modelo de negocio diferenciador, el cual ha funcionado para

capturar parte de la participación del mercado, debido a que ofrecen productos de moda a precios muy bajos. Si bien estas plataformas impulsan el comercio electrónico, estas afectan de manera directa a la industria textil nacional ya que los consumidores pueden adquirir tarifas por prendas mucho más económicas que las marcas locales, aunque con una calidad mucho menor.

4.5 Mercado atendido

Entendiendo el mercado atendido como el conjunto de clientes a los que el grupo de empresas analizadas llega actualmente, en primer lugar, es importante considerar que en Colombia al año se compran un aproximado de 1400 millones de prendas, lo que indica que cada colombiano adquiere entre 25 prendas en promedio por año (El Universal, 2023). Esto demuestra que, en el mercado cada marca busca llegarle al consumidor ofreciéndole diversos valores agregados con el fin de estar dentro de las preferencias de compra de los usuarios y de este modo mantenerse competitivos en el mercado.

Dado esto, las empresas analizadas, aunque tienen un portafolio diferenciador entre ellos, atienden a un mercado común como lo es la ropa con un enfoque clásico pero informal. Este sector se ha mantenido relevante dentro del mercado, esto también teniendo en cuenta que el consumo de moda sigue siendo relevante dentro del mercado pues 3% del gasto de los hogares en colombiana están relacionados con la moda, evidenciando un gasto en el sector casi igual al gasto en educación y superior al gasto en dispositivos electrónicos.

Además, las empresas analizadas manejan un modelo de negocio multicidad con el fin de llegar a clientes en la mayoría de las zonas del país como ciudades principales tales como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y demás zonas. Que las empresas tengan presencia en diferentes partes del país resulta ser relevante pues, les permite atender a los diferentes tipos de consumidores alrededor del país según sus necesidades. También, esto resulta relevante ya que, ha habido un incremento por ciudades en gasto en moda, donde Bogotá lidera el gasto per cápita mensual en moda con \$110.354, seguida de Manizales con \$79.555 con un incremento del 9,7%, Cali con \$72.747 (Inexmoda, 2025). Además, la ubicación geográfica del país también favorece la expansión y el alcance de la moda colombiana, pues permite satisfacer las necesidades de otros mercados (Estrada, 2022). Esto reafirma la importancia de que las empresas estén en diferentes puntos ya que amplía el alcance y se ajustan a las diferentes necesidades de los consumidores, ofreciéndoles variedad de producto y accesorios dentro de su portafolio de producto, según necesidad de uso o motivaciones de compra.

4.6 Clientes o usuarios

En las empresas analizadas (Permoda, Comercializadora Arturo Calle, PASH, STF Group y Tennis) los clientes de estas marcas se concentran en públicos que buscan ropa casual e informal y sus usuarios se pueden segmentar por estilo, ocasión de uso, motivaciones y sensibilidad al precio.

Para empezar, Permoda maneja segmentos de moda formal, informal y juvenil enfocado en rangos de precio medios, con manejo de moda casual para atender el día a día de hombres y mujeres, además de que cuenta con una alta rotación de tendencias. Es decir, sus compradores valoran la novedad frecuente y muchas veces sus decisiones de compra están motivadas por el precio asequible.

Por otro lado, Comercializadora Arturo Calle se centra en la venta al por menor de prendas de vestir y sus accesorios, incluyendo artículos de piel. Inicialmente Arturo Calle se especializaba en prendas de vestir tipo sastre para hombres, pero con la incorporación de líneas para mujeres y niños ahora ofrece a sus clientes desde elementos formales hasta casuales a través de sus puntos físicos y canales online. Con estas nuevas líneas de productos la empresa amplía sus clientes a familias que buscan ropa formal hasta casual de buena relación calidad precio. Además, el perfil de sus clientes se basa en quienes toman decisiones planificadas, prefieren no tomar riesgos estéticos y confían en la calidad.

Tennis por su lado, maneja un segmento joven, urbano, fresco y dinámico. Ofreciendo prendas tanto para adultos como para niños que se sienten atraídos en la moda por un espíritu creativo, dinámico, fresco y enérgico. Los clientes de esta marca se ven motivados por el estilo, la autoexpresión y la exploración de autenticidad en las prendas.

Por otro lado, PASH con las diferentes marcas que tiene, sus clientes priorizan la practicidad, variedad de tallas y adquisición económica de líneas de ropa informal para adultos y niños. El cliente de PASH es muy sensible al precio y se siente atraído por el diseño y comodidad de las prendas.

Finalmente, STF Group centra sus clientes en mujeres y busca ofrecer las últimas tendencias de moda que resalten a la mujer ofreciendo prendas con estilo ofreciendo prendas de calidad e innovadores que puedan ser usados en cualquier ocasión y destaquen siempre a la mujer. El usuario de esta marca busca prendas más aspiracionales y tiene una mayor disposición a pagar por prendas más exclusivas para diferentes ocasiones de uso.

buscan hacer que las mujeres se sientan bien y destaquen en cualquier ocasión, reflejando su feminidad y sensualidad en su look.

4.7 Cifras importantes

Para 2024, el sector de la moda en Colombia incluyendo los textiles, la confección y el calzado tuvieron un crecimiento y ese sector se sigue manteniendo como uno de los pilares importantes para la economía nacional, gracias a la contribución que realiza al Producto Interno Bruto (PIB) y a la generación de empleo.

Figura 4.*Balance económico sector textil 2024*

Fuente: (Bermeo, 2025)

Se evidencia que la producción y fabricación de productos del sector textil en 2024 representaron el 1,2% del PIB a nivel nacional (Inexmoda, 2025). Esto representa una recuperación del sector frente a 2023, pues con la caída de la industria textil a inicios de ese año el aporte al PIB nacional fue cerca del 1%. Asimismo, la industria aportó al 10% del PIB industrial (Alguero, 2025).

Por otro lado, el sector textil para 2024 generó 738.000 empleos directos, esto sin incluir los empleos indirectos que proporciona, pues si se incluyen los indirectos, la industria generó 1,6 millones de empleos, lo que representa un incremento del 3% comparado con el año anterior. Parte del crecimiento económico se debe a que a pesar de los desafíos que enfrentan las empresas por el comercio global, el sector de la moda en Colombia ha demostrado resiliencia, pero con la formalización laboral y la producción local la industria ha logrado mantenerse relevante para la

economía. Además, las empresas del sector de la moda en Colombia han empezado por optar estrategias de encadenamiento productivo, el cual impulsa la generación de empleo ya que, se incluyen en la cadena de producción proveedores nacionales.

Asimismo, el sector de la moda en Colombia tuvo ventas de 33,3 billones de pesos para finales del 2024, lo que represento un crecimiento del sector del 3,72% en comparación con el año anterior (Mazo, 2025). Para 2025 se proyectaba un crecimiento del 8%, sin embargo, en lo corrido del año, el tamaño del mercado de la moda en Colombia ha tenido un crecimiento mayor frente al año anterior, pues para febrero de 2025 se evidencio un crecimiento del 4,86% más que el año anterior para el mismo mes. Esto demuestra que el tamaño del mercado ha tenido un crecimiento del 5,5% por encima de los datos del cierre de 2024. El sector de la moda corresponde al 3% del gasto de los colombianos, donde el 49,5% de las ventas se atribuyeron a la categoría de vestuario (González, 2025). Estos datos demuestran que el sector de la moda sigue en crecimiento y ha presentado recuperación comparada con el año anterior.

Cabe destacar que, de las empresas analizadas, Permoda logro consolidarse dentro de las cinco empresas con mayores ventas en el año 2024.

5. Entorno general

5.1 Análisis PESTEL

5.1.1 Factores políticos

El gobierno colombiano fomenta la manufactura local mediante medidas de protección que encarecen las prendas de confección que provienen de países sin acuerdos comerciales con Colombia un 40% (Intextil, 2025). Mientras que las materias primas tienen aranceles entre el 0 y el 5%, reduciendo así los costos de producción y manteniendo la competitividad (Editorialge, 2025).

Además, el gobierno también ha generado programas que fomentan el comercio exterior, ya que a través de eventos como Colombiatex, y Colombiamoda, se fomenta la internacionalización, y las PYMES tienen mayores oportunidades de crecimiento (Comercio, Industria y Turismo, 2023).

5.1.2 Factores económicos

En 2023, la exportación de prendas de vestir alcanzó 533 millones de dólares, y la exportación de textiles fue de 962 millones de dólares (Editorialge, 2025), demostrando así la oportunidad de crecimiento de la industria.

Este sector genera alrededor de 600 mil empleos (sin tener en cuenta la informalidad), siendo así uno de los mayores empleadores industriales, aportando a la economía y el crecimiento del país (Procolombia, 2023).

Además, la industria textil enfrenta desafíos debido a las importaciones asiáticas generadas por las prendas de fast fashion de bajo costo, por lo que deben ofrecer prendas que se diferencien por su calidad, valor agregado y diseño (Wanjie Textile, 2025).

5.1.3 Factores sociales

Según La República (2024). El reciente informe de Dentsu, “Consumer Vision 2035” que encuesta a 30.000 consumidores, revela que, para 2035, las decisiones de los consumidores estarán fuertemente influenciadas por el comportamiento ambiental de las empresas. Esto evidencia que las decisiones de los consumidores son cada vez más conscientes por lo que las empresas deben adaptarse para que los consumidores las sigan eligiendo.

5.1.4 Factores tecnológicos

En Colombia, la industria se destaca por su constante innovación, como el caso de Fibretex, una materia prima sostenible que transforma residuos textiles en nuevas fibras, hasta la adopción de herramientas digitales, como Offcorss, que abrió una tienda funcional en el metaverso (Procolombia, 2023).

La implementación de tecnologías en diseño y confección permite productos con valor agregado, como textiles con protección UV o de secado rápido, lo que fortalece la competitividad internacional y la percepción de modernidad del sector (Procolombia, 2023).

5.1.5 Factores medio ambientales

La industria de textiles en Colombia destaca por su compromiso con el ambiente por sus buenas prácticas de economía circular, reduciendo el consumo del agua, y generando mayor conciencia ambiental (Procolombia, 2023).

Sin embargo, aún persisten riesgos por contaminación por residuos textiles y tintas, ya que la producción mundial de ropa y calzado genera el 8% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero. Según Elisa Tonda “Y con esas manufacturas concentradas en Asia, la industria depende principalmente del carbón y el gas natural para generar la electricidad y el calor que necesita.” (ONU, 2019), lo que exige mayor responsabilidad y regulaciones estrictas que promuevan estrategias sostenibles.

5.1.6 Factores legales

Existe la NTC 1806 (2005) que define el uso de símbolos para instrucciones de cuidado, que fue adoptada como norma técnica de referencia en Colombia, por lo que todas las empresas textiles deben incluirlas en sus prendas. Algunas empresas como Permoda, hicieron parte de la creación de la norma (Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, 2009) lo que evidencia el involucramiento industrial.

5.2 Turbulencia del Entorno

5.2.1 Dinamismo/estancamiento

El sector de la moda en Colombia se ha ido expandiendo por los cambios que han surgido en esta industria, los factores económicos, culturales, sociales y tecnológicos afectan el crecimiento o estancamiento de este sector, pues se relaciona con los hábitos y tendencias de consumo de las personas.

Esta industria ha experimentado en los últimos años un crecimiento acelerado por la digitalización y el comercio electrónico, sin embargo también ha sido de gran preocupación este crecimiento ya que ha surgido una tendencia de consumo más responsable y sostenible frente a esta industria, pues según Chugchilán (2025) “desde una perspectiva medioambiental, la

industria textil es responsable del 10 % de las emisiones globales de gases de efecto invernadero, consume el 20 % del agua dulce disponible y genera alrededor de 500,000 toneladas de microplásticos al año”. Sin embargo, a pesar de los impactos negativos que genera esta industria el Observatorio de Moda de Inexmoda, citado por El Colombiano (2025), señala que la industria de la moda en Colombia mueve alrededor de 34 billones de pesos al año, lo que equivale al 10 % del PIB industrial y al 1 % del PIB total. A pesar de que las exportaciones cayeron un 5 %, el sector continúa siendo un importante generador de empleo, con más de 1,2 millones de trabajadores vinculados.

Como se puede evidenciar en el caso de Colombia, la moda sigue en constante crecimiento y es un sector relevante para la economía del país. Esta industria está impulsada por la creatividad, la influencia de las tendencias tanto nacionales como internacionales y hábitos de consumo de los usuarios.

Figura 5.

Gasto en moda en Colombia entre enero y junio de 2024



Fuente: (Pérez, 2024)

En esta Figura se puede evidenciar que el gasto en los hogares en moda después del 2020 tuvo un crecimiento significativo en respuesta a la pandemia, sin embargo, en el primer semestre del 2023 decreció considerablemente, a pesar de esto en el 2024 ha ido recuperándose. “La moda representa actualmente el 3 % del gasto nacional de los colombianos, por debajo de categorías como alimentos (31,6 %), vivienda (23,9 %), transporte y telecomunicaciones (15,3 %) y bienestar (7,7 %)” (Pérez, 2024). Dentro de este 3 %, entre enero y junio del 2024, la categoría con mayor participación fue el vestuario, que concentró el 50,6 % del gasto en moda, seguido por artículos y accesorios personales (20,9 %), calzado (11,3 %), servicios de calzado y vestuario (9,6 %) y ropa de hogar (7,6 %).

Teniendo en cuenta esto demuestra que los consumidores colombianos a pesar de las coyunturas políticas y económicas que se han presentado en el año presente en el país siguen priorizando el gasto en moda, así mismo como se menciona en Inexmoda (2025) de acuerdo con el Observatorio de Moda de Inexmoda, en enero de 2025 los hogares colombianos destinaron \$2,73 billones a la moda, cifra que refleja un incremento nominal del 7,8 % y un crecimiento real del 2,56 % frente al mismo mes del año anterior.

5.2.2 Incertidumbre

En la actualidad el sector de la moda en Colombia ha estado en constante crecimiento a pesar de que en el 2024 tuvo una caída significativa esto porque se presentó un estancamiento prolongado. “Con un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del 1,7%, el país experimentó

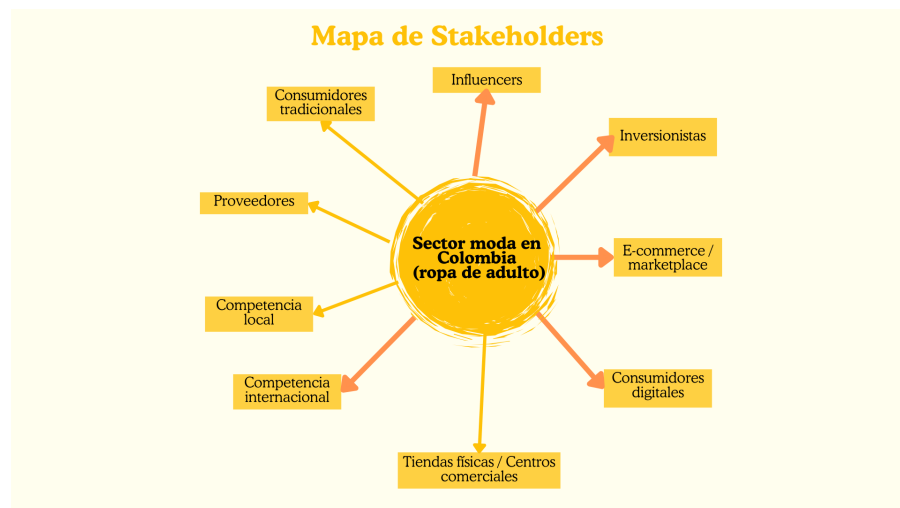
una expansión modesta, por debajo del promedio de la última década” (America Malls & Retail, 2025). Así mismo según una encuesta mensual de comercio del DANE en diciembre del 2024 algunos aparatos electrónicos mostraron un crecimiento del 15,7%, 15,1% y 9,7% en sus ventas, sin embargo, la categoría de calzado y prendas de vestir tuvieron un crecimiento del 0,5% y un decrecimiento del 10,6% respectivamente (America Malls & Retail, 2025).

Algunos factores que afectaron la industria de la moda en el 2024 fueron el incremento en los aranceles de la ropa importada, el progresivo aumento de competencia de las plataformas de e-commerce tales como Temu y Shein, y además la tendencia de la compra de ropa de segunda mano en plataformas como Gotrendier. Continuamente se debe hacer un seguimiento de los cambios y tendencias que se presenten en el mercado de la moda, pues los hábitos de consumo de los usuarios están en constante cambio y las empresas deben adaptarse a ellos implementando la innovación y desarrollo de nuevos productos para suplir las necesidades que se presenten en esta industria.

5.2.3 Complejidad

Figura 6.

Mapa stakeholders del sector de ropa adulta en Colombia



Fuente: Elaboración propia

En este gráfico podemos evidenciar que algunos stakeholders que tienen la línea más gruesa, esto por la relación o importancia que tiene frente al sector de la moda en Colombia. En cuanto a los consumidores tradicionales, son aquellos que aun compran sus prendas de vestir en tiendas físicas o centros comerciales pues según un estudio realizado por Touch Latam, se evidencio que en latinoamérica el 86% prefiere realizar sus compras en tiendas físicas, esta tendencia es más notoria en países como Perú, con un 94%, Colombia con un 90% y Chile con un 73%, a pesar de esto en el canal online se evidencia un 27% de preferencia donde Colombia tiene un 10% de participación (En Retail, 2025).

Ahora bien, frente a los consumidores digitales, el e-commerce, los marketplace tienen una gran influencia en el sector de la moda, pues ha estado en constante crecimiento en los últimos años debido a las tendencias de consumo de los usuarios que prefieren realizar compras por estos canales digitales pues “según Ranking latam, el ecommerce en Colombia supera el 6%

del total de ventas online en Latinoamérica y que su participación seguirá creciendo” (Enviame, 2025). Así mismo según el reporte Digital 2025 Colombia, este canal ha crecido de forma progresiva, donde según Statista al cierre del 2024 las categorías con mayor tamaño en el mercado fueron la tecnología, moda, muebles, entre otros (Enviame, 2025).

Por otro lado, sobre los influencers, un estudio realizado por Future Consumer Index de EY en el 2025 muestra que el 61% de los colombianos tiende a tener más en cuenta las recomendaciones que realizan los creadores de contenido que la publicidad tradicional (America Malls & Retail, 2025). Esto refleja que los usuarios que tienen redes sociales son altamente influenciados por las opiniones de las personas que siguen. Además, estas influencias cambian los hábitos de consumo de los usuarios, ya que imponen tendencias que van cambiando rápidamente, por lo cual las marcas que hacen parte de la industria de la moda se acogen a estos comportamientos de los consumidores innovando su portafolio de producto para suplir las necesidades y así incrementar sus ventas.

Con respecto a la competencia local e internacional según Sebastián Diez, presidente ejecutivo de Inexmoda, las marcas colombianas han sabido crear propuestas de valor únicas e interesantes, que hacen que los consumidores prefieran y valoren los productos locales, lo que representa un verdadero reto para las marcas internacionales (Quiceno, 2024). Es por esto que muchas marcas internacionales han salido del país, pues la competencia cada vez es mayor ya que las marcas nacionales demuestran que tienen productos diferentes, pero únicos teniendo un gran potencial e incrementando la preferencia de los consumidores hacia lo local. Sin embargo, las marcas internacionales también le hacen frente a esta competitividad incluyendo en su portafolio tendencias globales atractivas para que los consumidores sigan teniendo una preferencia significativa.

Frente a los proveedores es importante destacar que las materias primas de calidad son esenciales para la producción de las prendas de vestir, es por esto que los proveedores son parte fundamental del proceso, ya que con respecto a los tiempos de entrega influye en la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta a las tendencias del mercado colombiano. Este factor es crucial para la competitividad de la industria de la moda, pues según Procolombia (2023) los precios de comercialización de la industria colombiana, al igual que los costos de producción, son altamente competitivos y la producción se caracteriza por emplear materias primas de primera calidad y por fusionar las técnicas artesanales con tecnología de punta en sus procesos. Por esta razón la industria textil y de confección en Colombia ha evolucionado, dejando atrás su rol tradicional de maquila, para transformarse en un referente de soluciones completas. Esta transición se debe a las demandas del mercado internacional, que busca productos que combinen calidad, rapidez, innovación y compromiso con el medio ambiente (Inexmoda, 2025).

Por último, acerca de los inversionistas, se destaca principalmente Procolombia ya que desde 1992 ha apoyado la industria de la moda a través de Colombiamoda, pues invito a 10 compradores internacionales que estaban en busca de maquila. (Procolombia, 2024). La semana de la moda en Colombia ha tenido gran relevancia en los últimos años, ya que es una oportunidad para integrar marcas, diseño y cultura en un solo lugar. Esta feria que se realiza en Medellín busca conectar a las marcas con actores del sector de la moda que están en busca de creatividad, innovación y desarrollo empresarial. Así mismo participan compradores, en 2024, Colombiamoda recibió compradores provenientes de 20 países distintos. De estos, el 89 % pertenecía a Latinoamérica y el Caribe. Los países con mayor representación de compradores internacionales fueron Ecuador con 82 asistentes, seguido por las islas del Caribe con 31, Costa Rica con 27, México con 25 y Estados Unidos con 20 (Procolombia, 2024).

5.2.4 Análisis final

Teniendo en cuenta el análisis que se realizó del sector de la moda en Colombia, se observa que, a pesar del decrecimiento registrado en 2024, en 2025 se evidencio un crecimiento que se mantiene con una tendencia al alza. Factores como la semana de la Moda en Colombia han contribuido a este crecimiento, al aumentar la competitividad no solo frente a las marcas nacionales, sino también frente a las internacionales, impulsando a las empresas a ofrecer productos de valor que fomenten la preferencia por lo local.

Además, se ha evidenciado un creciente interés por parte de agentes externos, como los inversionistas, en la moda colombiana. Esto se debe a que las empresas del sector trabajan de manera constante para ofrecer productos de calidad, sostenibles e innovadores, capaces de competir con marcas consolidadas a nivel global. Por otro lado, pese a las coyunturas económicas del país, como los altos aranceles e impuestos, las compañías continúan desarrollando materias primas propias para reducir los costos de producción y evitar que los precios finales se vean afectados. Esto se considera relevante, dado que las marcas internacionales a menudo ofrecen productos de menor costo, lo que puede influir en la decisión de compra de algunos consumidores cambiando sus hábitos o preferencias de consumo.

6. Entorno específico

6.1 Sector estratégico

6.1.1 Sector estratégico Permoda Ltda

- **Historia de la empresa**

Koaj forma parte del grupo Permoda, fundado a comienzos de los años 80 por Hanoj León Pérez Taraboulus, que comenzó como un negocio familiar de textiles, y evolucionó hasta posicionarse como una marca reconocida del retail y la moda en América Latina. Koaj se consolidó como una marca urbana y juvenil, con presencia en 5 países (Kienyke, 2022).

- **Modelo de negocio ofrecido**

Es un grupo multinacional de retail textil que diseña, produce y comercializa moda urbana con alto enfoque en precios competitivos, sostenibilidad (Koaj, s.f) .

- **Productos o líneas principales**

Moda urbana masculina y femenina (jeans, zapatos, camisetas, blusas, sacos, chaquetas, faldas, vestidos, medias, gorras, camisas)

- **Mercado geográfico**

Operan en Colombia, Costa Rica y Ecuador (Koaj, s.f.)

- **Clientes principales**

Jóvenes y adultos urbanos buscando moda accesible, moderna (Koaj, s.f.)

- **Canales de distribución**

Tiendas físicas propias, e-commerce y app propia de la marca.

6.1.2 Sector estratégico Comercializadora Arturo Calle SAS

- **Historia de la empresa**

La historia de Arturo Calle comienza en 1966 cuando su fundador abrió la primera tienda en Bogotá bajo el nombre “Danté”, que poco después cambiaría a su propio apellido, consolidando así la marca. Desde entonces, la compañía ha crecido con una estrategia prudente, sin endeudamiento y con énfasis en calidad, servicio al cliente y diseño clásico masculino. Con el paso de los años se expandió a ciudades como Cali y Medellín, lanzó líneas como Arturo Calle Kids (2014) y AC Leather (2015), y fundó la Fundación Arturo Calle (1981) para apoyar proyectos sociales en educación y salud. En 2011 inauguró la Torre Empresarial Arturo Calle en Bogotá como símbolo de su solidez, y a partir de 2012 inició su expansión internacional en Centroamérica (Panamá, Costa Rica, El Salvador). Hoy cuenta con más de 4.500 empleados y presencia en varios países, consolidándose como una de las marcas de moda más importantes de Colombia (Arturo Calle, s.f.).

- **Modelo de negocio ofrecido**

Retail de moda masculina (formal y accesorios), con fabricación propia.

- **Productos o líneas principales**

Camisas, trajes, pantalones, accesorios, líneas infantiles.

- **Mercado geográfico**

Guatemala, Panamá, Costa Rica, El Salvador, Perú y Venezuela.

- **Clientes principales**

Hombres adultos que buscan moda formal, de calidad y con experiencia de marca consolidada.

- **Canales de distribución**

Tiendas físicas, e-commerce

6.1.3 Sector estratégico Tennis S.A

- **Historia de la empresa**

Fundada en 1976 en Medellín por Carlos Fernández y José Fernando Jaramillo, inicialmente con camisas polo. A partir de la unión de las hijas, la marca se reinventó para ser más experiencial y con diseños novedosos (Fashion United, 2018).

- **Modelo de negocio ofrecido**

Retail masivo de moda urbana; estilo de vida joven con colecciones mensuales, líneas básicas y estilos frescos (Tennis, s.f.).

- **Productos o líneas principales**

Prendas urbanas para hombres, mujeres y niños. Lanzó línea femenina fast-fashion Topmark con siete tiendas (Fashion United, 2018).

- **Mercado geográfico**

Más de 120 puntos de venta en Colombia, franquicias en Ecuador, Guatemala, Costa Rica, República Dominicana (Fashion United, 2018); expansión reciente con tiendas en Florida (USA) bajo nombre TNS (Portafolio, 2024).

- **Clientes principales**

Segmento joven, urbano, fresco y dinámico, produciendo prendas con mucho estilo para hombres, mujeres y niños, jóvenes y adultos que comparten con la marca un estilo de vida y se identifican con nuestro espíritu creativo, dinámico, fresco y enérgico (Tennis s.f.).

- **Canales de distribución**

Tiendas físicas, e-commerce.

6.1.4 Sector estratégico PASH SAS

- **Historia de la empresa**

La historia de Pash SAS se remonta a 1957, cuando José Douer Ambar, tras asumir el control de la empresa textil familiar a apenas los 17 años, fundó Manufacturas Eliot, marcando el nacimiento de la icónica marca PatPrimo. Con determinación y visión empresarial, la firma rápidamente consolidó su posición en la industria de la confección colombiana, destacándose por su producción de prendas con un equilibrio de calidad, vanguardia y precios competitivos (ANDI, 2018).

- **Modelo de negocio ofrecido**

Busca la diversificación de marcas y la estrategia de retail experiencial.

- **Productos o líneas principales**

El portafolio de marcas de Pash cubre distintos segmentos. PatPrimo está enfocada en moda semiformal; Seven Seven, está dirigida a un público joven y urbano; Facol ofrece ropa para un consumidor más tradicional y familiar; y Atmos, su propuesta más reciente, combina ropa deportiva.

- **Mercado geográfico**

Colombia, Guatemala, Honduras, Panamá, Costa Rica, República Dominicana y El Salvador.

- **Clientes principales**

Ejecutivos, jóvenes, familias, personas interesadas en el deporte y el bienestar.

- **Canales de distribución**

Tiendas físicas, e-commerce.

6.1.5 Sector estratégico STF Group S.A

- **Historia de la empresa**

STF Group S.A. es el holding nacido en 2002, aunque su origen se remonta a principios de los años 70, cuando Carmen Faride Hazzi fundó un pequeño local de moda llamado Faride Fashion en Cali. En 1994, su hijo Carlos Alberto Acosta Hazzi asumió el control, renombrando el negocio como Studio F, impulsando su crecimiento hasta consolidarlo como una de las marcas líderes de moda femenina en Colombia. El grupo fue formalmente constituido como STF Group al expandirse y diversificar su oferta (Fashion United, 2008).

- **Modelo de negocio ofrecido**

La compañía adopta un modelo de integración vertical que combina diseño, producción y distribución, con un fuerte enfoque en innovación y experiencia de cliente (Forbes, 2023).

- **Productos o líneas principales**

Colecciones premium de hombre y mujer.

- **Mercado geográfico**

Más de 330 tiendas en varios países (Colombia, México, Chile, Perú, Panamá, Guatemala y Ecuador) (Fashion United, 2018)

- **Clientes principales**

Mujeres sofisticadas y modernas, hombres.

- **Canales de distribución**

Tiendas físicas, e-commerce y app propia de la marca.

6.2 Variedades del sector

Las variedades del sector que se tomaron en cuenta para realizar el estudio hacen parte del portafolio de las marcas Permoda Ltda, Comercializadora Arturo Calle, Tennis SA, PASH SAS y STF group.

1. Camisa manga larga
2. Camisa manga corta
3. Camisa tipo vaquera
4. Camisa de lino (ligera)
5. Camisa ajustada
6. Camisa oversize
7. Camisa con estampado
8. Camisa de satín o seda
9. Camisa tipo polo
10. Camisa con botones

6.3 Necesidades

1. Calidad percibida

La calidad de los productos es un factor clave que los consumidores evalúan al adquirir una prenda de vestir, pues valoran la durabilidad del producto, es por esto que según Editorialge (2025) la calidad se ha consolidado como el criterio principal para los consumidores colombianos al momento de comprar ropa. Para el año 2024, cerca del 84% de los compradores en el país consideran que la calidad es uno de los factores más determinantes a la hora de escoger sus prendas de vestir.

2. Diseño y estilo actual

Los consumidores colombianos consideran el diseño como un factor crucial al momento de comprar una prenda de vestir. En este sentido se puede evidenciar que según Editorialge (2025) Colombia está experimentando una creciente demanda de ropa moderna y a la moda. Los consumidores, particularmente millennials y Gen Z, buscan ropa elegante y versátil que siga las tendencias globales de moda.

3. Relación calidad-precio

La relación calidad precio es un factor que los consumidores tienen en cuenta a al momento de comprar un producto pues los colombianos valoran encontrar un balance entre calidad y un precio asequible. Por eso, muchas marcas han empezado a crear productos que combinen buena calidad con costos razonables, aplicando estrategias de valor sin comprometer los estándares de fabricación (Editorialge, 2025)

4. Confianza en la marca

Las marcas colombianas durante los últimos años han destacado por sus productos, ya que marcan una diferencia en sus diseños y propuestas frente a las marcas que están globalmente posicionadas. En Colombia se evidencia una creciente confianza en las marcas propias. De acuerdo con NIQ, el 68% de los consumidores las ven como una alternativa confiable y competitiva frente a las marcas internacionales, lo que refleja un cambio cultural en el que se ha dejado atrás el estigma hacia este tipo de productos (America Malls & Retail, 2025)

5. Sostenibilidad y responsabilidad social

La tendencia de la sostenibilidad y responsabilidad social en Colombia ha incrementado en los últimos años, pues los consumidores buscan marcas que tengan prácticas más sostenibles en tanto en sus procesos como en los productos. El creciente interés por el medio ambiente ha llevado a las marcas de moda a desarrollar productos más sostenibles y a implementar prácticas de fabricación éticas, como certificaciones de comercio justo y la reducción de su huella de carbono (Editorialge, 2025)

6. Innovación en colecciones

La innovación en los productos del sector de la moda es fundamental para el mercado, pues las necesidades de los usuarios cada vez son más exigentes por lo que las marcas se acogen las tendencias innovando su portafolio. Con un crecimiento proyectado del 4,7% anual hasta 2032, la industria textil en Colombia avanza impulsada por consumidores que valoran marcas innovadoras, especialmente aquellas que ofrecen productos con materiales naturales como algodón, lana o seda, reconocidos por su calidad y menor impacto ambiental (Quesada, 2024).

7. Experiencia de compra en tienda

Después de la pandemia se generó una tendencia, los consumidores buscan tener experiencias con las marcas, pues el acto de humanizar las marcas conecta con los clientes ya que se sienten parte del proceso y no solo del resultado. Según un informe de Boston Consulting Group muestra que las consumidoras latinoamericanas les gustan combinar experiencias físicas y digitales para aprovechar al máximo sus compras. En el ámbito físico, un 35% de ellas busca que la experiencia sea guiada, confiando en la orientación del personal de ventas, mientras que un 19% prefiere explorar por su cuenta, atraídas por ofertas y exhibiciones llamativas (Gómez, 2025). Se puede evidenciar que los usuarios valoran las experiencias en los puntos de venta y es un factor que evalúan al momento de la compra.

8. Facilidad de compras online

Siguiendo con la tendencia de realizar compras online, los consumidores buscan sitios web intuitivos para realizar sus compras, es decir, les gustan las marcas con páginas que sean diligentes y efectivas a la hora de realizar una compra. Ahora bien, cada vez más, los consumidores en Colombia recurren a plataformas digitales para inspirarse en moda, siendo las redes sociales especialmente relevantes entre los jóvenes. Esto ha transformado los métodos tradicionales de compra, impulsando el comercio en línea y reduciendo la afluencia a los grandes almacenes (Editorialge, 2025)

9. Afinidad con la marca

La tendencia de buscar marcas que se alineen con los valores de los usuarios es un factor que evalúan en la compra de productos, así como lo menciona La República (2024) cada vez más, los consumidores valoran a las marcas que impulsan la diversidad y la inclusión. Un

informe de Kantar reveló que 7 de cada 10 personas en el mundo perciben estas iniciativas como un factor que aumenta el atractivo de una marca al momento de decidir una compra.

10. Exclusividad y diferenciación

La exclusividad y diferenciación es un factor que los usuarios tienen en cuenta al momento de realizar sus compras, pues consideran que tener un producto que se pueda personalizar, que sea único o que sus cantidades sean limitadas genera una sensación de exclusividad, así como lo menciona ACIS (2025) la personalización de productos textiles, en especial camisetas, hoy en día se ha vuelto una forma muy efectiva de llegar a personas que buscan expresar su identidad, sentirse únicos y tener algo al instante. Desde propuestas con un aire estético y nostálgico hasta opciones llamativas con gráficos intensos, estas tendencias han logrado atraer especialmente a la Generación Z.

7. Análisis de hacinamiento cuantitativo

El hacinamiento cuantitativo es una metodología que busca determinar el grado de asimetría en cuanto a los resultados financieros de los actores del mercado que se analizan dentro de un sector en específico. Para ello, se utilizan cálculos estadísticos como la media, la mediana, el tercer cuartil y el coeficiente de variación, durante un periodo de tiempo determinado. Asimismo, para la realización del cálculo de asimetría se requiere seleccionar un indicador cuantitativo, en este caso se realizó el análisis con indicadores financieros para evaluar el

comportamiento del sector. Estos cálculos, incluyendo el análisis de morbilidad y mortalidad permite ubicar las empresas en zonas de hacinamiento según su desempeño financiero. La realización de este análisis busca determinar un diagnóstico sectorial con el fin de identificar el grado de concentración de las empresas para saber si el poder del sector se concentra en uno o más actores del mercado (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, 2008).

7.1 Indicador cuantitativo de comparación

El sector de la moda textil adulta en Colombia ha venido experimentando un crecimiento, por lo cual, se determinó la relevancia de realizar un análisis cuantitativo mediante la comparación de indicadores financieros como el ROE (Return On Equity) que se refiere al indicador que determina la rentabilidad del patrimonio. Este indicador demuestra la rentabilidad que las organizaciones logran generar sobre el capital que aportan los socios en una empresa (Gaviria et al., 2010). Por otro lado, se decidió utilizar como indicador el margen EBITDA, con el fin de conocer la eficiencia operativa de las empresas al representar el porcentaje de las ventas que se convierten en ingresos. Este indicador es fundamental tenerlo en cuenta ya que, comparar el margen EBITDA de los principales competidores de un sector permite reconocer cuál es el más o menos eficiente (Maldonado et al., 2020).

La elección de estos indicadores financieros permite realizar un análisis del sector de ropa adulta permitiendo la interpretación de la capacidad que tienen las empresas seleccionadas de generar valor, su eficiencia operativa y rentabilidad en términos financieros. Esto con el fin de, proporcionar elementos clave para la determinación de la situación y el comportamiento que

presenta el sector de ropa adulta en Colombia en un periodo de tiempo determinado, en este caso se analizan siete años, desde 2018 hasta 2024.

7.2 Cálculos estadísticos

En primer lugar, se realizó la recopilación de los datos respecto a el retorno sobre el patrimonio de las cinco empresas. Estos datos fueron tomados por 7 años consecutivos por cada una.

Tabla 1.

Evolución del ROE (Retorno sobre el patrimonio) por empresa.

EMPRESA	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Permoda Ltda (KOAJ)	-2,06%	-3,95%	2,43%	11,03%	-2,36%	11,21%	14,75%
Comercializadora Arturo Calle Sas	11,86%	6,79%	17,31%	10,57%	-2,19%	27,83%	24,00%
Tennis S.A.	6,30%	2,64%	6,66%	1,66%	-2,18%	-0,78%	-20,79%
P A S H Sas	-15,30%	0,59%	23,49%	18,82%	11,50%	8,28%	7,23%
Sif Group S.A.	-0,91%	9,19%	27,73%	32,00%	-10,88%	10,50%	9,66%

Fuente: Elaboración propia

Para obtener el margen EBITDA se recopiló información como los ingresos año a año de cada empresa y el valor EBITDA en millones de pesos de cada compañía para posteriormente dividir el valor EBITDA entre los ingresos con el fin de obtener el margen EBITDA.

Tabla 2.*Evolución del EBITDA por empresa.*

EMPRESA	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Permoda Ltda (KOAJ)	7,259%	7,227%	6,014%	6,654%	44,961%	31,855%	10,681%
Comercializadora Arturo Calle Sas	1,429%	1,109%	1,345%	2,015%	2,773%	12,184%	9,474%
Tennis S.A.	3,458%	2,273%	9,168%	5,522%	5,690%	11,056%	19,729%
P A S H Sas	3,249%	3,042%	10,909%	9,486%	6,964%	5,251%	4,706%
Stf Group S.A.	5,187%	5,246%	5,189%	7,078%	5,117%	9,607%	8,770%

Fuente: Elaboración propia

Con los datos recopilados, se realizó el siguiente análisis estadístico:

Tabla 3.*Medidas estadísticas descriptivas del ROE por empresa*

	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Media	-0,02%	1,52%		17,88%	17,87%	-1,22%	12,75%
Mediana	-0,91%	1,62%		23,49%	11,03%	-2,19%	11,21%
Tercer cuartil	9,08%	5,75%		27,73%	32,00%	4,66%	27,83%
Diferencia TC-Media	9,10%	4,24%		9,85%	14,13%	5,88%	15,08%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.*Medidas estadísticas descriptivas del EBITDA por empresa*

	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Media	4,12%	3,78%	6,53%	6,15%	13,10%	13,99%	10,67%
Mediana	3,46%	3,042%	6,01%	6,65%	5,69%	11,06%	9,47%
Tercer cuartil	6,22%	6,24%	10,04%	8,28%	25,96%	22,02%	15,21%
Diferencia TC-Media	2,11%	2,46%	3,51%	2,13%	12,86%	8,03%	4,53%

Fuente: Elaboración propia

La tabla presenta el procesamiento de los datos recopilados con el fin de calcular medidas de tendencia central y de posición para las cinco empresas. Para empezar, se calculó la media y la mediana con el fin de comprender el comportamiento promedio del retorno sobre el patrimonio y el ratio de rentabilidad de las empresas del sector de ropa para adulto, así como identificar el porcentaje central de la distribución. Por otro lado, se obtuvo el tercer cuartil con el fin de

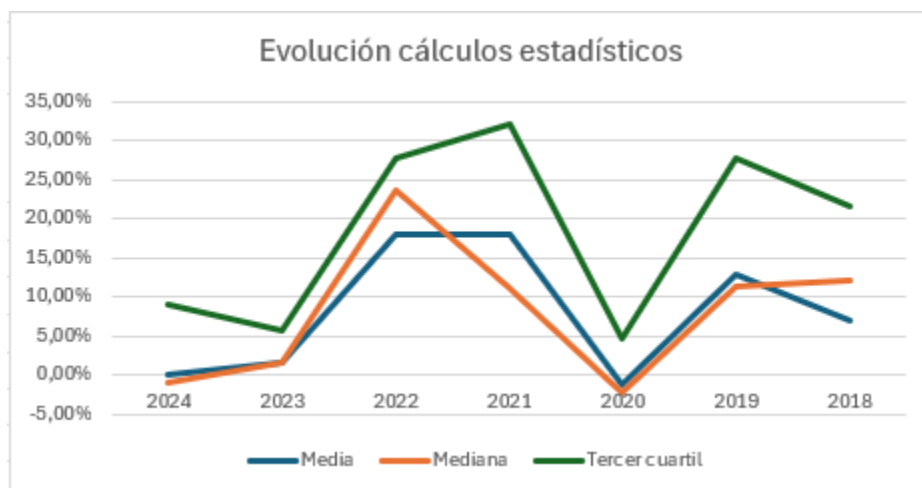
identificar el punto en el cual se encuentra el 25% de los valores más altos. Además, el cálculo de la diferencia entre el tercer cuartil y la media permite analizar la dispersión.

7.3 Gráficos radiales y de líneas

Para representar visualmente cómo se comportan los indicadores financieros analizados y cómo estos varían en el tiempo, se realizaron gráficos de líneas por cada indicador para identificar tendencias y detectar variaciones.

Figura 7.

Evolución cálculos estadísticos ROE



Fuente: Elaboración propia

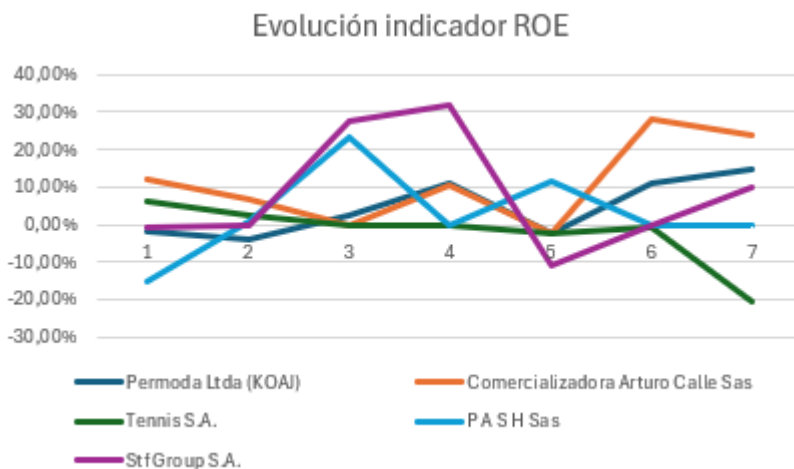
En términos del promedio de rentabilidad, el sector demostró una gran volatilidad donde se evidencia que el sector en conjunto logró recuperarse la crisis económica de 2020. Sin

embargo, durante 2021 y 2022 se evidencia los picos más altos de rentabilidad, no obstante, el sector no logro mantenerse en estos niveles y actualmente opera con márgenes más ajustados.

Por otro lado, se evidencia que la mayoría de las empresas siguió la misma tendencia donde tras las afectaciones de 2020, posteriormente hubo una estabilización y posterior decrecimiento. Asimismo, se reafirma que la tendencia se mantuvo en el sector ya que, se muestra que no hubo una amplia dispersión entre los años.

También, se evidencia que dentro del sector existen empresas con una mayor capacidad competitiva ya que, mantienen una rentabilidad superior a otras esto debido a la implementación de estrategias exitosas. Esto demuestra que el sector esta polarizado al tener empresas que concentran la mayor rentabilidad, evidenciando una brecha competitiva significativa. A pesar de que mantiene la misma tendencia que el promedio. Además, se evidencia que, durante la crisis de 2020, tanto el promedio como el desempeño superior del sector tuvo un decrecimiento, evidenciando una decaída del sector. Sin embargo, para 2021 se amplió la diferencia entre el desempeño superior y el promedio, por lo que, para ese año, las empresas debían un patrimonio de aproximadamente 14 puntos porcentuales.

No obstante, con el grafico de líneas se puede evidenciar el deterioro de la industria en los últimos años, pues tanto la media como el tercer cuartil se desplomaron significativamente en 2023. Aunque, en 2024, se evidencia un cambio que demuestra la existencia de un líder dentro de esta categoría, siendo este Arturo Calle.

Figura 8.*Evolución indicador ROE*

Fuente: Elaboración propia.

Según la evolución de la rentabilidad por empresa, se evidencia que Permoda ha tenido un crecimiento sostenido en términos de rentabilidad, lo que indica que esta compañía ha logrado adaptarse a los cambios del mercado durante estos años. Por otro lado, Comercializadora Arturo Calle ha tenido una gran capacidad de recuperación tras un periodo de baja rentabilidad. Tennis por su lado, demuestra un declive en su rentabilidad probablemente ocasionado por falta de adaptación a los cambios del mercado. El grupo PASH con sus diversas marcas ha presentado ciclos inestables de rentabilidad. Sin embargo, el grupo STF ha tenido periodos con mayor rentabilidad que otros, evidenciando de este modo mucha volatilidad.

En general, se evidencia un panorama fragmentado, ya que cuenta con empresas líderes en expansión esto debido a que demuestran una estabilidad o recuperación económica, asimismo, hay empresas que cuentan con rentabilidad inestable probablemente influenciadas por el cambio de tendencias en el mercado. Evidenciando así una creciente polarización dentro del sector, pues

hay empresas que demuestran un crecimiento constante mientras que otras pierden rentabilidad.

No obstante, esta industria en conjunto demuestra que existen oportunidades de alta rentabilidad, pero con un riesgo elevado debido a los cambios en el mercado y competitividad.

Figura 9.

Gráficos radiales ROE por año



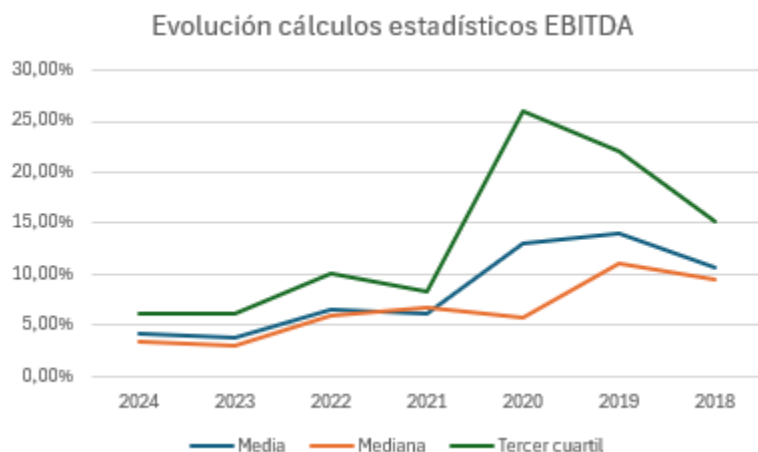
Fuente: Elaboración propia.

Los graficos radiales del ROE por año, muestran que el sector de ropa para adultos en Colombia, tiene una concentración alta y en periodos oscilante ya que, a lo largo de los años los radares muestran picos predominantes en donde la mayor parte del ROE dentro del sector se explica por pocos jugadores y según las empresas analizadas de este sector, Comercializadora Arturo Calle lidera da forma recurrente en cuanto a rentabilidad sobre el patrimonio, aunque en algunos años lidera empresas como STF Group y PASH SAS. Adicionalmente, se evidencia que Tennis a través de los años ha presentado una mejora pero mejora y Permoda pierde tracción. Esto indica que este sector es volatil y usualmente concentrado debido a que el ROE no esta ampliamente distribuido. Además, se evidencia que el sector presenta periodos de polarización, pues una sola de las empresas analizadas mantiene un ROE atractivo y por eso el radar apunta a un solo vertice. Para ese segmento de empresas, la rentabilidad del conjunto depende en la mayoría de los años de una sola empresa (Arturo Calle) donde esta se muestra como la empresa estable, mientras que el resto de empresas se encuentran entre rentabilidad del patrimonio moderado o negativo. Esta situación indica que el sector cuenta con un entorno competitivo donde la ventaja operativa de algunos dentro de la categoria define el foco sectorial.

Con esto, se evidencia que el sector ha tenido periodos de expansión y concentración y actualmente el sector está entrando en una fase de estabilización.

Figura 10.

Evolución cálculos estadísticos Margen EBITDA



Fuente: Elaboración propia

Según la evolución del margen EBITDA, se evidencia en el sector una alta volatilidad, pues para el lapso comprendido entre 2018 y 2020, se muestra que hay un grupo de empresas con márgenes superiores al resto, esto demuestra una fuerte polarización dentro del sector. No obstante, el sector tuvo un quiebre tras la pandemia, donde se evidencia que hubo un declive equitativo, pues las métricas se muestran con niveles bajos.

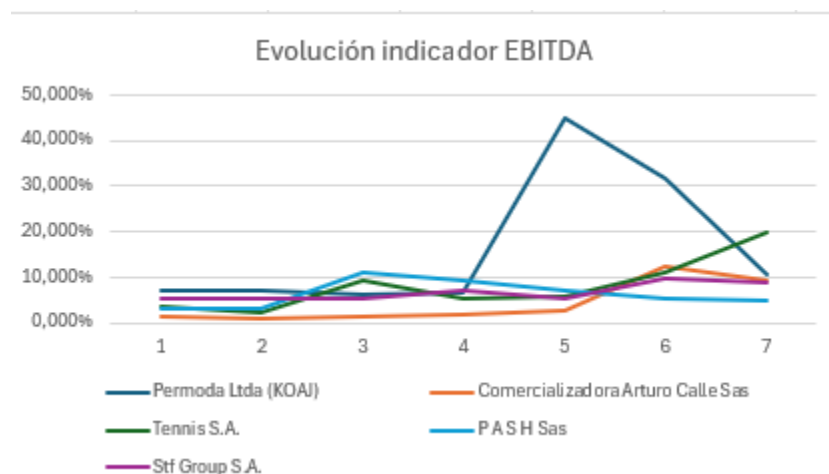
Aunque el sector presentó una recuperación parcial después del declive, este mostró una estabilización y durante el periodo analizado no se volvieron a presentar los picos previos, evidenciando de este modo una dispersión competitiva. Pues, la brecha entre quienes capturan mayores márgenes se reduce y se estrecha de forma sostenida, ya que a partir de 2023 las tres métricas estadísticas se vuelven más cercanas lo que demuestra que el comportamiento del sector

se ha vuelto más homogéneo, mostrando menos polarización y una competencia mucho más pareja.

Actualmente, se evidencia que el sector tiene poca dispersión, mantiene una rentabilidad positiva y no se observa un liderazgo marcado dentro del sector en términos de rentabilidad operativa, pues de las empresas analizadas ninguna en la actualidad presenta una expansión grande de margen.

Figura 11.

Evolución indicador Margen EBITDA



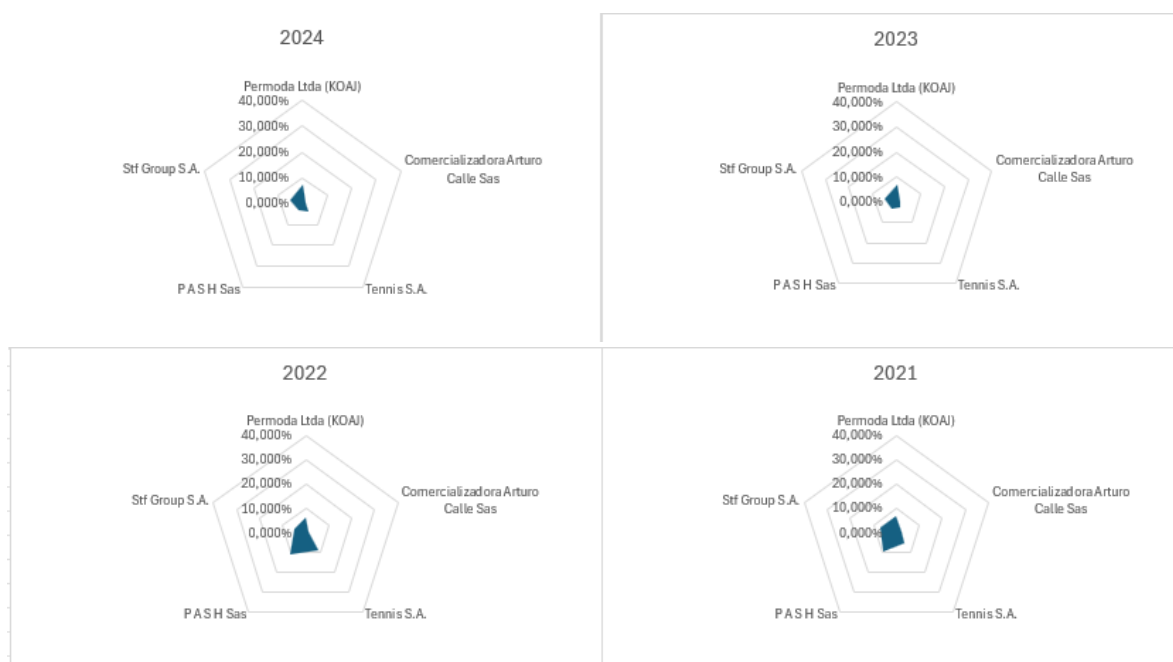
Fuente: Elaboración propia

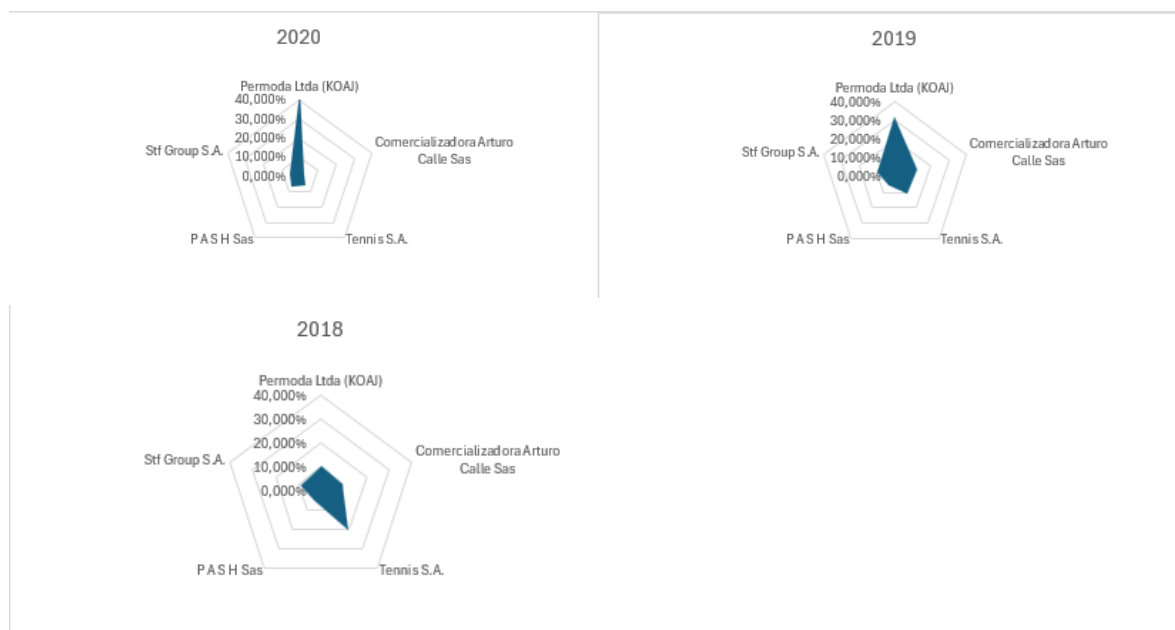
El gráfico de líneas muestra que, para el periodo analizado, el mercado es competitivo y las empresas del sector mantiene una rentabilidad similar. Aunque, se muestra que Permoda Ltda a pesar de que era un año económicamente difícil para las empresas, dentro del sector fue la que durante la pandemia presentó un salto extraordinario en términos de rentabilidad, lo que ocasionó una polarización temporal.

En términos generales, el sector se ha mantenido estable y solo ha presentado picos en puntos específicos, esto debido a que alguna de las empresas toma el liderazgo dentro de la categoría, aunque actualmente no se muestran brechas visibles. Asimismo, la mayoría de las empresas opera con márgenes ajustados.

Figura 12.

Gráficos radiales Margen EBITDA por año





Fuente: Elaboración propia

Los graficos radiales del margen EBITDA por años de las empresas pertenecientes al sector de ropa para adulto en Colombia, muestran el liderazgo de Comercializadora Arturo Calle y Permoda Ltda durante el periodo de tiempo analizado (2018-2024).

En primer lugar, el sector muestra que ha tenido tres momentos clave, en donde entre 2018 y 2019 se evidencio una expansión del sector, aunque con la crisis económica y social de 2020 el mercado de ropa adulta tuvo una concentración fuerte, aunque a partir del 2021 apareció un rebote y una estabilización en niveles bajos que se han mantenido hasta la actualidad. Se muestra que en el último año, la figura esta más compacta lo que indica que las empresas pertenecientes a este sector presentan margenes de beneficio operativo más estrechos lo que indica que tienen valores similares. Es decir, el sector muestra que hay una presión similar para los actores del sector en terminos por ejemplo de costos y demanda.

Por otro lado, el grado de concentración muestra que la rentabilidad se encuentra principalmente en dos empresas debido a que los picos se concentran en dos ejes, lo que demuestra que estas dos empresas lideran dentro del sector, al tener mejores márgenes a lo largo de los años . También, evidencia que la pandemia fue favorable para Permoda Ltda, ya que destaca como la única empresa con margen superior. No obstante, otras empresas como Stf Group SA y PASH SAS son las empresas más afectadas tras el deterioro ocasionado por la pandemia, pues no han tenido un despegue posterior en términos de beneficios operativos.

Con esto, se evidencia que el sector se encuentra en términos de rentabilidad comprimido pero con empresas dentro del sector con mayor ventaja. Es por esto que, el mercado actualmente muestra una dispersión debido a que casi la mayoría de las empresas operan con márgenes bajos y la concentración de la rentabilidad se concentra en los líderes.

7.4 Zonas de desempeño

Tabla 5.

Clasificación zonas de desempeño de las empresas según indicador ROE

	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Desempeño Superior	COMERCIALIZADORA ARTURO CALLE	COMERCIALIZADORA ARTURO CALLE - STF GROUP SA	Stf Group S.A.		PASH SAS	Comercializadora Arturo Calle Sas	Comercializadora Arturo Calle Sas
Desempeño Medio	TENNIS SA	TENNIS SA	PASH SAS	PASH Sas, Stf Group S.A.			Permoda Ltda (KOAJ)
Morbilidad							PASH Sas, Stf Group S.A.
Perdurabilidad Comprometida		PASH SAS	Tennis S.A., Permoda Ltda (KOAJ), Comercializadora Arturo Calle Sas	Tennis S.A., Comercializadora Arturo Calle Sas, Permoda Ltda (KOAJ)		PASH Sas, Stf Group S.A., Permoda Ltda (KOAJ)	
Estado Tanático	Permoda Ltda (KOAJ), PASH Sas, Stf Group S.A.	Permoda Ltda (KOAJ)			Permoda Ltda (KOAJ), Comercializadora Arturo Calle Sas, Tennis, Stf Group S.A.	Tennis S.A.	Tennis S.A.,

Fuente: Elaboración propia

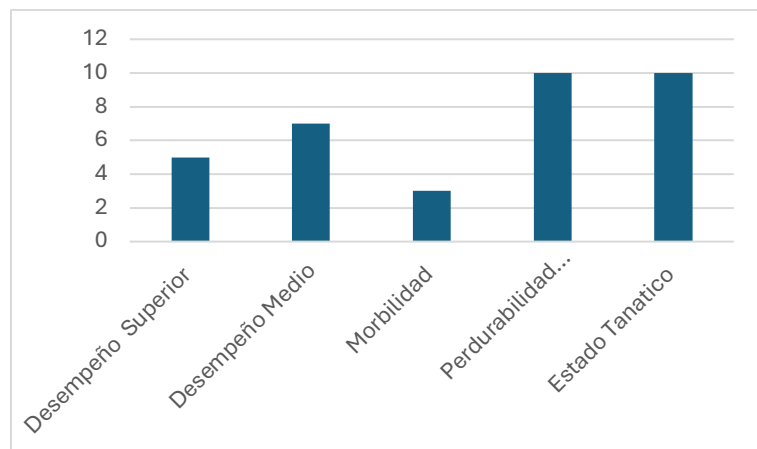
En este sector, al cabo de los 7 años analizados, la mayoría de las empresas se encuentran en un desempeño bajo o con dificultades ya que, hay mayor cantidad de empresas en zonas de estado tanático y perdurabilidad comprometida. Es decir, en términos radicales el sector se encuentra en problemas debido a que, el sector presenta una alta polarización de resultados. Pues, la mayoría de las empresas se concentran en zonas de riesgo, evidenciando la rentabilidad que presentan a lo largo del periodo de tiempo analizado es insuficiente para mostrar un crecimiento.

Asimismo, se evidencia una volatilidad pues, en las zonas intermedias las empresas oscilan entre mejoras y recaídas. Sin embargo, el desempeño superior se encuentra concentrado en su mayoría por una sola empresa dentro del sector (Comercializadora Arturo Calle), lo que

demuestra que el liderazgo es estrecho y que el sector se encuentra polarizado al tener un alto grado de concentración en términos de la rentabilidad del sector.

Figura 13.

Distribución de empresas por zonas de desempeño indicador ROE



Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el sector se encuentra con una alta polarización y bajo presión, esto debido a que la mayoría de las empresas a lo largo del periodo de tiempo analizado se encuentran en zonas de riesgo. Además, las zonas intermedias tienen poca incidencia lo que demuestra que hay poca transición hacia mejor rentabilidad. Con esto, se evidencia que la rentabilidad del sector es frágil y tiene pocos episodios de liderazgo.

Tabla 6.

Puntajes por zona desempeño – ROE

ZONA	PUNTAJE
Desempeño Superior	5
Desempeño Medio	4
Morbilidad	3
Perdurabilidad Comprometida	2
Estado Tanatico	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.

Rendimiento de rentabilidad por empresa según zona de desempeño – ROE

	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	TOTAL
Permoda Ltda (KOAJ)	1	1	2	2	1	2	4	13
Comercializadora Arturo Calle Sas	5	5	2	2	1	4	5	24
Tennis S.A.	4	4	2	2	1	1	1	15
P A S H Sas	1	2	3	4	5	2	3	20
Stf Group S.A.	1	5	2	4	1	2	3	18

Fuente: Elaboración propia

La empresa con un mayor puntaje demuestra que es el líder en términos de rentabilidad dentro del sector, siendo esta la empresa Comercializadora Arturo Calle. Por otro lado, PASH SAS y STF GROUP según su puntaje demuestran que están en una zona intermedia lo que indica que presentan gran volatilidad, pues ambos demuestran la falta de estabilidad ya que se mueven entre zonas. Por otro lado, Tennis SA con el paso de los años ha presentado una mejora pues a pesar de su historial de rentabilidad frágil, con el paso del tiempo ha mejorado, pasando a una zona intermedia. Sin embargo, dentro del sector, Permoda Ltda tiene una rentabilidad insuficiente comparado con los otros actores dentro del sector ya que se ha mantenido en zonas de desempeño bajo.

Tabla 8.

Clasificación zonas de desempeño de las empresas según margen EBITDA

	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Desempeño Superior	Permoda Ltda (KOAJ)	Permoda Ltda (KOAJ)	P A S H Sas	P A S H Sas	Permoda Ltda (KOAJ)	Permoda Ltda (KOAJ)	Tennis S.A.
Desempeño Medio	Stf Group S.A.	Stf Group S.A.	Tennis S.A.	Stf Group SAS - Permoda Ltda (KOAJ)			Permoda Ltda (KOAJ)
Morbilidad	Tennis SAS	PASH SAS	Permoda Ltda (KOAJ)		PASH SAS- Tennis SA	Comercializadora Arturo Calle Sas - Tennis SA	Comercializadora Arturo Calle Sas
Perdurabilidad Comprometida	Comercializadora Arturo Calle Sas - P A S H Sas	Comercializadora Arturo Calles Sas - Tennis SA	Stf Group SA - Comercializadora Arturo Calle Sas	Comercializadora Arturo Calle Sas - Tennis S.A.	Comercializadora Arturo Calle Sas - Stf Group S.A.	Stf Group S.A - P A S H Sas	P A S H Sas- Stf Group S.A.
Estado Tanatico							

Fuente: Elaboración propia

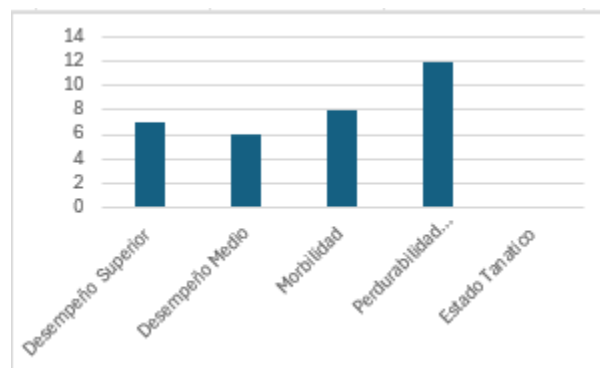
Se evidencia a lo largo de los siete años analizados que las empresas en términos de rentabilidad operativa como porcentaje de sus ingresos se encuentran con un desempeño bajo, aunque no crítico, sin embargo, si presenta dificultades ya que hay varias empresas que se ubican en perdurabilidad comprometida. Por otro lado, se puede observar que la rentabilidad operativa es insuficiente para mantener un crecimiento estable en las empresas, pues varios de los actores de este sector de ropa para adulto se encuentran en riesgo y hay pocos liderando, dejando en evidencia la existencia de polarización en cuanto al margen EBITDA.

También, se muestra que las empresas dentro de este sector oscilan entre mejoras y recaídas en cuanto a la rentabilidad operativa ya que, a lo largo del periodo de tiempo analizado (2018-2014) se evidencia que pasan de estar en zonas superiores a zonas intermedias.

Aunque no hay pérdidas operativas, en el sector en términos de rentabilidad si existe gran volatilidad y se presenta una alta concentración del liderazgo, usualmente liderada por Permoda Ltda.

Figura 14.

Distribución de empresas por zonas de desempeño margen EBITDA



Fuente: Elaboración propia

El sector si bien no se encuentra en crisis al no presentar margen operativo negativo, si se muestra como un mercado presionado. Pues, no tener pérdidas operativas es algo bueno, aunque

los márgenes positivos son bajos para demostrar un crecimiento constante del sector. Además, el liderazgo del sector en términos de rentabilidad operativa se concentra en pocos actores, evidenciando la existencia de un liderazgo concentrado.

Tabla 9.

Puntajes por zona desempeño – Margen EBITDA

ZONA	PUNTAJE
Desempeño Superior	5
Desempeño Medio	4
Morbilidad	3
Perdurabilidad Comprometida	2
Estado Tanático	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10.

Rendimiento de rentabilidad por empresa según zona de desempeño – Margen EBITDA

	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	TOTAL
Permoda Ltda (KOAJ)	5	5	3	4	5	5	4	31
Comercializadora Arturo Calle Sas	2	2	2	2	2	3	3	16
Tennis S.A.	3	2	4	2	3	3	5	22
P A S H Sas	2	3	5	5	3	2	2	22
Stf Group S.A.	4	4	2	4	2	2	2	20

Fuente: Elaboración propia

Si bien el sector no presenta pérdidas operativas, si hay un claro líder dentro del mercado, siendo Permoda Ltda la empresa con mejores posiciones dentro de las zonas de desempeño durante los años analizados, ocupando la zona de desempeño superior durante 4 años, posicionando a la empresa como un referente operativo dentro del sector. Por otro lado, empresas como Tennis SA y PASH SAS tienen un desempeño volátil, pues varían entre zonas, son empresas que sugieren una sensibilidad ante posibles cambios en términos de productos o eficiencia operativa. Sin embargo, el sector muestra que hay empresas que no han tenido un ascenso en términos de la rentabilidad operativa ya que no permanecen en zonas de desempeño

alto por lo que este tipo de empresas como Comercializadora Arturo Calle y STF GROUP pueden implementar alternativas de mejora en cuanto a eficiencia operativa y portafolio de productos con el fin de obtener márgenes operativos más altos.

8. Análisis de hacinamiento cualitativo

Según Restrepo & Rivera (2008), el análisis de hacinamiento cualitativo permite identificar el grado de imitación en el que un sector estratégico se encuentra y, a partir de esta información, tomar decisiones que permitan a una organización evitar caer en una erosión de la rentabilidad (p. 72). Esto significa que al analizar cómo se comportan las empresas dentro de un mismo sector, es posible identificar hasta qué punto están copiando las estrategias de sus competidores. Reconocer ese nivel de imitación ayuda a las organizaciones a diferenciarse y a crear ventajas que mantengan su rentabilidad en el tiempo.

Para realizar este análisis se deben seguir varios pasos el primero es analizar las categorías, existen dos alternativas, la primera está dividida en tres fases: análisis de categorías, generar esquema bidimensional y calcular un índice de características de producto/precio. La segunda alternativa, que fue la escogida para realizar este trabajo, consiste en “determinar con claridad la importancia de una serie de variables de trascendencia en el sector” (Restrepo & Rivera, 2008, p. 77). El propósito de esta alternativa es reconocer los aspectos compartidos

dentro del sector estratégico en función de las variables seleccionadas, con el fin de determinar hasta qué punto existe imitación en su gestión (Restrepo & Rivera, 2008, p. 72).

El segundo paso es determinar el nivel de imitación. En esta parte, se comparan las variables entre los competidores utilizando una escala de calificación, con el propósito de asignar un porcentaje a cada una de ellas. El paso número tres es determinar el grado de confluencia estratégica, el cual consiste en medir el nivel de similitud o coincidencia que existe entre las estrategias, productos, proveedores y prácticas de las empresas que pertenecen a un mismo sector estratégico. Por último, el cuarto paso es definir el grado de hacinamiento se refiere al nivel de saturación del sector, determinado por la similitud entre las empresas en cuanto a sus estrategias, productos, clientes y formas de gestión. Un alto grado de hacinamiento indica que las compañías del sector ofrecen propuestas muy parecidas, lo que incrementa la competencia y reduce la rentabilidad.

Teniendo en cuenta esto, en el desarrollo de este trabajo se aplicó este proceso con el propósito de analizar el comportamiento del sector y determinar su grado de hacinamiento. A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la metodología del hacinamiento cualitativo.

8.1 Matriz de impacto factores

Tabla 11.*Matriz de impacto*

Matriz de impacto factores								
	Precio y estructura de costos	Calidad y diferenciación del producto	Innovación y tecnología	Canales de distribución y venta	Cobertura y ubicación geográfica	Marketing, publicidad y posicionamiento	TOTAL	%
Precio y estructura de costos	x	1	1	0	0	1	3	16,67%
Calidad y diferenciación del producto	1	x	1	0	1	1	4	22,22%
Innovación y tecnología	1	1	x	1	1	1	5	27,78%
Canales de distribución y venta	0	0	1	x	1	1	3	16,67%
Cobertura y ubicación geográfica	0	0	1	0	x	1	1	5,56%
Marketing, publicidad y posicionamiento	1	1	0	0	0	x	2	11,11%
	3	3	3	1	3	5	18	1

Fuente: Elaboración propia

1. **Precios y estructura de costos:** Nivel de precios al que se venden los productos, así como la forma en que la empresa gestiona sus costos de funcionamiento.
2. **Calidad y diferenciación del producto:** Grado en que los productos cumplen con estándares de durabilidad, diseño y características que los hacen distintos frente a la competencia.
3. **Innovación y tecnología:** Aplicación de nuevas herramientas y procesos que permitan eficiencia y diferenciación.
4. **Canales de distribución y venta:** Medios a través de los cuales la empresa pone a disposición del cliente sus productos.
5. **Cobertura y ubicación geográfica:** Alcance territorial de la empresa.
6. **Marketing, publicidad y posicionamiento:** Estrategias de comunicación y promoción que emplea cada empresa para influir en la percepción del consumidor y reforzar su identidad de marca.

1. Precio y estructura de costos

En Colombia, la industria textil maneja precios competitivos utilizando materias primas de alta calidad (Procolombia, 2023). Además, los consumidores valoran obtener precios bajos sin comprometer la calidad (América Malls & Retail, 2025). Esto demuestra que la política de precios influye directamente en la calidad percibida del producto, ya que las tiendas de ropa deben mantener la calidad a los mejores precios, logrando así, atrapar a un grupo de consumidores colombianos más amplios.

Además, la presión que se genera sobre los costos ayuda en la adopción de tecnología e innovación. Por ejemplo, la transformación digital en la industria textil mejora la eficiencia y reduce costos de producción. En Colombia se han integrado soluciones avanzadas (como la automatización y control en planta) para optimizar procesos, lo cual permite mantener precios competitivos (América Malls & Retail, 2024).

En cuanto a la elección de canales de venta, depende más de la cobertura geográfica y estrategias de mercado que del precio del producto. La implementación del comercio electrónico permite alcanzar nuevos públicos (América Malls & Retail, 2025). Pero esto responde a innovación digital y demanda del consumidor, no a variaciones en la estructura de precios. Es por esto que no hay impacto directo de precio sobre la elección de los canales de venta.

Por otro lado, la expansión geográfica obedece a factores como ubicación estratégica y acuerdos comerciales, no directamente al precio. De hecho, Colombia aprovecha su ubicación estratégica (como puertos) para ampliar mercados, pero esta expansión se basa en logística y políticas comerciales (Procolombia, 2023), sin abarcar el nivel de precios.

Finalmente, La estrategia de marketing incluye la comunicación de precios como parte del valor ofrecido. Estudios indican que la transparencia en precios y calidad fortalece la

confianza del cliente (América Malls & Retail, 2025). Es por esto que el nivel de precios si incide en las tácticas de marketing que una empresa realiza (promociones, ofertas, posicionamiento).

2. Calidad y diferenciación del producto

La diferenciación por calidad permite justificar precios más altos. Productos con atributos únicos o premium (ya sea por innovación o por diseño) pueden venderse a precios superiores (América Malls & Retail, 2025).

Adicionalmente, mantener altos estándares de calidad impulsa la innovación tecnológica. Esta implementación de tecnologías avanzadas ayuda en el mejoramiento de la calidad del producto. Por ejemplo, en Colombia la implementación de control automatizado de procesos ha resultado en mayor calidad final (América Malls & Retail, 2024), lo que demuestra que enfocarse en la calidad requiere esfuerzos de innovación.

Además, cuando los clientes conocen la buena calidad de las prendas, pueden fomentar más fácilmente la expansión geográfica. Esto debido a que la alta calidad percibida por los consumidores abre puertas en diferentes regiones y atrae compradores globales, ampliando la cobertura. Por tanto, un producto diferenciado por su calidad permite crecer geográficamente (Procolombia, 2023).

Finalmente, la calidad es un pilar fundamental en la comunicación de marca. En la industria textil colombiana, se destaca la calidad en insumos y mano de obra como factor clave de competitividad (Procolombia, 2023). Esto se traduce en mensajes publicitarios que resaltan la

durabilidad, posicionando la marca, por lo que la calidad del producto guía directamente las estrategias de marketing y branding.

3. Innovación y tecnología

La innovación tecnológica permite optimizar costos. En Colombia, la transformación digital es clave para mejorar la eficiencia y reducir costos de producción (América Malls & Retail, 2024). Al automatizar y mejorar procesos (mediante el uso de robots, software de control), las empresas textiles pueden ofrecer precios competitivos manteniendo márgenes, por lo que la presión de precio fomenta la innovación.

Además, la adopción de nuevas tecnologías mejora la calidad. Como se observa en el caso de colaboración Nuvant-Siemens, la digitalización mejora la calidad del producto y asegura consistencia (América Malls & Retail, 2024), por lo que un enfoque innovador en procesos y materiales tiene impacto directo en la diferenciación y calidad final de los productos textiles.

Adicionalmente, La innovación abre nuevos canales de venta. Por ejemplo, la integración de plataformas digitales y e-commerce permite a las empresas de moda “alcanzar nuevos públicos” y abrir canales adicionales (América Malls & Retail, 2025). La omnicanalidad es el resultado directo de la innovación en comercio online y sistemas logísticos, ampliando las vías de distribución gracias a la tecnología.

También, las innovaciones digitales amplían la cobertura. El crecimiento del comercio electrónico demuestra que el e-commerce sirve como pilar fundamental para llegar a nuevas regiones (América Malls & Retail, 2025). Al adoptar tecnología omnicanal, una empresa puede cubrir geográficamente más mercados sin necesidad de tener puntos físicos adicionales.

Finalmente, la innovación influye en el marketing, ya que herramientas como IA y Big Data (parte de la innovación digital) permiten campañas publicitarias más segmentadas y efectivas (América Malls & Retail, 2025). Además, la personalización (que se da gracias a la tecnología) mejora la propuesta de valor. Así, la innovación en plataformas y datos modifica directamente las estrategias de marketing y comunicación.

4. Canales de distribución y venta

La elección de canal de venta no determina directamente los precios. Si bien la expansión (por ejemplo, venta online) puede permitir crecer rápidamente, el precio final al consumidor se define por costos internos y estrategia de posicionamiento, más que por el canal. La adopción de e-commerce facilita alcanzar más clientes (América Malls & Retail, 2025), pero no define el nivel de precios.

Los canales de distribución afectan la accesibilidad del producto, no su calidad. La decisión de canales se centra en ampliar el mercado (América Malls & Retail, 2025), no en alterar en sí la calidad del producto.

Adicionalmente, diversificar canales exige innovación tecnológica. Por ejemplo, la omnicanalidad requiere integrar sistemas de venta online y offline, lo cual impulsa el uso de tecnologías de gestión y logística. En Colombia, la transformación digital del retail está replanteando los modelos de distribución mediante soluciones tecnológicas (América Malls & Retail, 2025).

La gestión de canales expande la cobertura. Tener presencia en múltiples canales (tiendas físicas, e-commerce, marketplaces) aumenta la cobertura geográfica. En Colombia, la rápida

adopción del comercio electrónico refleja cómo “los canales modernos y tradicionales” se usan para llegar a todos los niveles socioeconómicos (América Malls & Retail, 2025), por lo que más canales se traducen en mayor cobertura.

Finalmente, los canales de venta y el marketing están interrelacionados. Por ejemplo, el retail media (publicidad en los propios canales de la marca) surge de integrar los canales de venta con la estrategia publicitaria (América Malls & Retail, 2025). Además, cada canal implica distintas estrategias de publicidad (emails, material en tienda, redes sociales), por lo que el canal elegido afecta la estrategia de marketing.

5. Cobertura y ubicación geográfica

La cobertura geográfica amplía escala y volumen, pero no determina el precio final del producto, que está más relacionado a costos de producción.

La ubicación o cobertura no cambia la calidad del producto en sí. Sin embargo, producir localmente puede facilitar el acceso a insumos de calidad, pero como tal, la cobertura (tiendas en más zonas) no altera las características del producto.

Adicionalmente, ampliar la cobertura no implica por sí mismo innovaciones tecnológicas. La expansión regional puede requerir mejor logística, pero la adopción de tecnologías depende más de la estrategia interna que de la ubicación física.

La cobertura y ubicación describen los canales físicos disponibles, por lo que en cierto sentido son complementarios, no causa-efecto. Es decir, la cobertura determina en gran parte los canales (tiendas en determinadas zonas), pero establecer nuevos canales (online, retail) es una decisión estratégica independiente.

La segmentación geográfica es fundamental para el marketing. Adaptar campañas y mensajes según la región incrementa la efectividad. Por ejemplo, una marca de moda ajusta su publicidad para audiencias urbanas vs. rurales, considerando diferencias culturales y demográficas.

6. Marketing, publicidad, y posicionamiento de marca

El posicionamiento de marca influye directamente en los precios. Una estrategia premium utiliza precios más altos, mientras que un enfoque masivo requiere precios más bajos, por lo que los precios determinan cómo queremos posicionarnos en la mente del consumidor, y el precio refleja la promesa y el valor de la marca (América Malls & Retail, 2025).

Adicionalmente, las campañas de marketing enfatizan en la calidad de sus productos para atraer clientes. Comunicar que un producto es de alta calidad o innovador aumenta su atractivo. En Colombia, la transparencia en calidad (mostrar certificaciones o procesos) fortalece la confianza del consumidor (América Malls & Retail, 2025), evidenciando que el marketing refuerza la percepción de calidad.

Por otro lado, el marketing en sí no genera innovación tecnológica. Si bien el marketing puede promover nuevos productos, adoptar nuevas tecnologías es una decisión interna del área de operaciones. Lo que sí puede hacer el marketing es difundir los beneficios de la innovación. Además, el marketing no determina los canales, sino que se adapta a ellos. Aunque campañas de publicidad pueden diseñarse para cada canal (como digital o físico), la elección del canal es logística y comercial.

Finalmente, la estrategia de marketing segmenta audiencias, pero no expande la cobertura. Por ejemplo, la publicidad en redes sociales puede llegar a muchas regiones, pero las tiendas físicas o puntos de venta no cambian su ubicación por campañas.

8.2 Análisis de convergencia estratégica

- **Precio y estructura de costos**

La primera variable considerada a analizar en el factor precio y estructura de costos fue el margen bruto. Este indicador mide las ganancias de la empresa después de restar los costos directos de sus productos o servicios. Se expresa como porcentaje y, mientras más alto sea, mayor eficiencia refleja en la generación de ingresos frente a los gastos (IG, 2025). Por ello es clave evaluarlo, ya que permite determinar si la empresa está siendo productiva y si está utilizando sus recursos de manera eficiente. La segunda variable fue la percepción de asequibilidad en relación con el precio de los productos de cada marca. Se incluyó porque es fundamental conocer la opinión de los consumidores y cómo valoran el costo de lo que ofrecen las marcas.

La tercera variable que se analizó fueron los costos operacionales, un aspecto decisivo en los estados financieros. Un manejo adecuado de estos costos puede incrementar los beneficios y fortalecer la competitividad de la empresa frente a otras del sector. Por último, se evaluó el EBITDA, este “es un indicador financiero que mide la rentabilidad de una empresa antes de tener en cuenta los gastos financieros, los impuestos, y los costes de depreciación y amortización”

(Gómez, 2024). Estas variables fueron elegidas ya que son coherentes con los criterios financieros y de mercado que más influyen en la competitividad de las empresas del sector moda.

- **Calidad y diferenciación del producto**

La primera variable que se analizó fue la calidad y diferenciación del producto, donde el estándar es el uso de algodón o fibras comunes, con durabilidad adecuada para el mercado. Por el lado de Koaj promueven productos que reducen el impacto ambiental (Koaj, 2024), teniendo una mejora frente al estándar. Por el lado de Tennis y Arturo Calle, utilizan materiales de alta calidad, estando por encima del estándar, pero sin tener una innovación única. En cambio, si se analiza Atmos, una de las marcas de Pash, se evidencia acabados de calidad en sus prendas, materiales innovadores, y un enfoque sostenible que ninguna otra marca posee.

La segunda variable analizada fue innovación en materiales o procesos, donde se analiza si la empresa implementa prácticas destacables en materiales o producción sostenible que les dé una ventaja diferenciadora. Koaj está impulsando mejoras en sus procesos de producción, reduciendo el consumo de agua, utilizando energía renovable, e incluyendo discursos de sostenibilidad en sus informes corporativos (Koaj, 2024). En cuanto a las otras marcas, todas son distinguidas por su calidad y buenos materiales, sin embargo, no se evidencia información respecto a procesos innovadores.

Por otro lado, la tercera variable es sobre diseño y originalidad, donde se esperan diseños actualizados que respondan a las tendencias actuales. De estas marcas se observan líneas de producto adaptadas a las tendencias actuales, desde estilos más urbanos como Koaj, casuales y elegantes como STF Group y Tennis, hasta diseños más clásicos y estables como Arturo Calle,

sin ser ninguno imposible de imitar. En cambio, STF Group, y Atmos de Pash, ofrecen productos diferenciados, con líneas sofisticadas e innovadoras, siendo productos más difíciles de imitar.

Finalmente, la última variable analizada fue la percepción de valor por parte de los clientes, donde el estándar es que los consumidores consideren la marca con una buena relación calidad precio, y con una durabilidad aceptable. La marca con mayor percepción de valor es Arturo Calle, siendo una marca muy valorada por su calidad y durabilidad. Otras marcas consideradas de calidad y con buena relación precio son STF Group, Tennis, y Pash.

- **Innovación y tecnología**

La primera variable que se consideró en el factor innovación y tecnología fue canales digitales activos, se tomó en cuenta ya que según González (2025), la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE) reportó que en 2024 las ventas en línea alcanzaron los 105,4 billones de pesos, con un crecimiento del 26,7 % respecto al año anterior. Se puede evidenciar que hacer uso de los canales digitales en la actualidad es fundamental para las marcas, pues eso les ayuda a tener mayor visibilidad y posicionarse en la industria a la que pertenecen.

Por otro lado, la segunda variable que se analizó fueron el uso de herramientas personalizadas en marketing, la implementación de recursos digitales en las empresas es fundamental, ya que hoy en día los consumidores no solo compran como simples espectadores de las marcas, sino que buscan sentirse parte de ellas. Según González (2025) en Colombia, se proyecta para el año 2025 un aumento del 19 % en el valor y del 18 % en la cantidad de transacciones de comercio electrónico.

Este crecimiento se impulsa con la adopción de tecnologías como la inteligencia artificial, que mejoran tanto la experiencia del usuario como la eficiencia operativa. Teniendo en cuenta esto, el marketing de influencia, contenido creado por el usuario (UGC), el uso de herramientas

como la inteligencia artificial, análisis de datos, e-commerce y programas de fidelización de clientes son herramientas de marketing que han funcionado y que las empresas hoy en día han implementado para que los usuarios tengan mejores experiencias con las marcas.

También se evaluó la variable lanzamiento de productos novedosos, pues en un contexto donde la innovación y la sostenibilidad resultan esenciales, la industria textil asume el reto de aportar al diseño en diversos sectores, entre ellos el automotriz, el calzado, la marroquinería, además de los hogares e instituciones (El Colombiano, 2025). En la actualidad la innovación y la sostenibilidad en la industria de la moda son fundamentales, pues las marcas optan por adaptarse a las tendencias y gustos de los consumidores. Es por esto que muchas marcas son categorizadas como “Fast Fashion”, pues cada dos semanas están cambiando sus colecciones, presentando nuevos formatos e innovaciones en materiales sostenibles siguiendo una ruta de diferenciación ante sus competidores, esto aporta valor a la marca y se mantiene relevante en la mente de los consumidores.

Finalmente, la última variable que se analizó fue la implementación de aplicaciones móviles propias de la marca. Según Google Insights, cuatro de cada cinco usuarios de teléfonos inteligentes prefieren comprar en su móvil (App my site, 2025). Se puede evidenciar que implementar una aplicación móvil en la industria textil contribuye al crecimiento de la relación entre la marca y el consumidor, al ofrecer una experiencia de compra más personalizada, accesible y conveniente, además facilita la fidelización mediante notificaciones, promociones exclusivas y contenidos interactivos que refuerzan la identidad de la marca.

- **Canales de distribución y venta**

La primera variable que se consideró es la cobertura multicanal, donde se espera que las marcas tengan presencia física en varias ciudades, y contar con e-commerce. En este caso, todas

las marcas cuentan con presencia en diferentes ciudades, y además su propia página web donde también ofrecen sus productos. Por su lado, Arturo Calle supera el estándar al contar con app propia, que permite al cliente tener más opciones de compra. En cuanto a STF Group, Koaj y Tennis, también están por encima del estándar al contar con marketplaces.

La segunda variable es la capacidad omnicanal de cada marca, donde se evidencia la capacidad de integración logística que tienen entre sus diferentes canales, como permitir la compra en línea y recoger en tienda. Koaj, Pash, y Tennis cumplen con el estándar, pero Arturo Calle supera el estándar al permitir incluso reservar en línea y pagar en tienda.

Otra de las variables que se tuvo en cuenta es las alianzas de cada marca con distribuidores y franquicias, donde se espera que tengan alguna franquicia o presencia en más países de Latam. En el caso de Koaj, cuenta con presencia en Colombia, México, Costa Rica, Ecuador y Panamá (Invest in Bogotá, s.f.). En el caso de Arturo Calle, cuenta también con presencia en varios países, entre los que se incluye Colombia, Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Perú y Panamá (La República, 2023). Tennis por su lado cuenta con presencia en 5 países incluyendo Estados Unidos, al igual que STF Group, con 9 países incluido USA en su lista. En cambio, Pash es la marca con menor presencia internacional, estando dentro del estándar.

Finalmente, se analizó si cada una de estas marcas ha tenido participación en ferias y eventos de moda. En este caso, todas las marcas han participado en diferentes ferias y eventos, lo cual les permite expandirse y llegar a más consumidores, cumpliendo así con el estándar.

- **Cobertura y ubicación geográfica**

Las variables que se evaluaron en el factor cobertura y ubicación geográfica fueron número de tiendas físicas a nivel nacional, esta variable se consideró ya que implementar establecimientos físicos en el modelo de negocio en el sector de la moda fortalece la relación con

los clientes, pues son espacios donde se pueden brindar experiencias que permiten ampliar la red de alcance a nivel nacional. Así como lo menciona América Malls & Retail (2024) pese al sostenido crecimiento del eCommerce, el 82% de la decisión de compra se sigue tomando en la tienda y el 60% de los productos nuevos o innovaciones se conocen presencialmente, según análisis de datos y tendencias de Instore Media, lo que da cuenta de la relevancia que tiene la venta presencial para el retail.

Por otro lado, la segunda variable que se tuvo en cuenta fue la presencia internacional de las marcas. Estar presente en otros mercados contribuye al fortalecimiento de la competitividad en el sector de la moda, pues cada vez este mercado evoluciona y crecer supliendo las necesidades de los consumidores y siguiendo con la tendencia. En este sentido, si las marcas están en el mercado internacional tienen la capacidad de posicionarse con más fuerza en una industria tan competitiva. La tercera variable que se evaluó fue la ubicación en centros comerciales, pues “con 172 marcas que conforman el sistema de moda en los centros comerciales, se observa que esta categoría representa el 39,8% del tenant mix, contribuyendo con un 14,4% de las ventas totales” (America Malls & Retail, 2024). Se puede evidenciar que estar presente en los centros comerciales es una oportunidad de tener mayor tráfico de clientes, aumentar la visibilidad y accesibilidad de los productos.

Por último, se analizó la variable cobertura de envíos a nivel nacional e internacionales, este aspecto se tuvo en cuenta ya que tener la capacidad de llegar a otros consumidores contribuye a tener mayor visibilidad y posicionamiento de la marca, así mismo incrementa la competitividad en el sector al que pertenece la empresa.

- **Marketing, publicidad y posicionamiento**

La primera variable que se analizó en el factor de marketing, publicidad y posicionamiento fue el tráfico web y las visitas online que tiene cada empresa, pues según un estudio realizado por Netquest a 600 mujeres de Bogotá, Barranquilla, Cali y Medellín señala que el 77% adquiere ropa por medio de internet, el 59% compra calzado y el 57% accesorios (La República, 2024). Este indicador contribuye a medir el interés real que tienen los consumidores por las marcas, así mismo, permite medir el potencial de conversión de los sitios web ya que los consumidores consideran activamente comprar prendas de vestir en el canal online.

La segunda variable que se consideró son los programas de fidelización pues de acuerdo con Nielsen, el 84 % de los consumidores prefiere marcas que cuentan con programas de fidelización bien organizados. A esto se suma un estudio de Accenture, que encontró que los clientes vinculados a estos programas no solo gastan más, sino que también generan entre un 12 % y un 18 % adicionales en ingresos frente a quienes no participan (Amplize, s. f.). Este indicador aporta a la investigación datos que son relevantes para evaluar los hábitos de consumo de los usuarios, es decir si prefieren realizar compras de manera online con en tiendas físicas.

La tercera y cuarta variable que se contemplaron fueron el posicionamiento de marca y la colaboración con otras marcas. Realizar co-branding en la actualidad tiene como objetivo ampliar la red de clientes y llegar a otros mercados, pues según un estudio del Marketing Science Institute, la visibilidad de las marcas puede aumentar en un 30% fruto de las colaboraciones (Puro Marketing, 2024). Teniendo en cuenta esto, realizar colaboraciones entre marcas, no necesariamente de la misma industria, contribuye a tener mayor posicionamiento, visibilidad y recordación en los consumidores.

8.3 Hacinamiento Cualitativo frente al estándar

Tabla 12.

Factor precio y estructura de costos

Factores			Empresas					
Factores	Peso	Variable	Estandar	Permoda Ltda (Koj)	Comercializadora Arturo Calle SAS	Tennis SA	PASH SAS	Stf Group SA
Precio y estructura de costos	16,67%	- Margen bruto (%)	48,37%	4	4	3	1	2
		- Percepción de asequibilidad de precios	Precios competitivos y calidad	3	1	1	3	3
		- Costos operacionales	43,31%	2	1	2	3	4
		- EBITDA	\$ 71.865.765	1	4	4	4	2
		Sumatoria		10	10	10	11	11
		Calificación		1,667	1,667	1,667	1,8337	1,8337

Fuente: Elaboración propia

Al realizar un análisis del factor Precio y estructura de costos, la empresa Permoda LTDA (KOAJ) tiene un margen bruto de 39,52% el cual está por debajo del estándar, eso significa que su costo de ventas es alto frente a las empresas del sector al que pertenece. Esto puede ser porque refleja presión en sus costos tanto de producción como de importación lo cual limita bastante su rentabilidad. Ahora bien, con respecto a la percepción de precios el consumidor tiene una imagen de que esta marca tiene precios competitivos y variedad, lo cual va alineado al estándar del sector ropa de adulto, tal como lo menciona Rocha (2025) KOAJ ofrece prendas de calidad a precios accesibles, con un equilibrio entre diseño y funcionalidad. Cuenta con cuatro colecciones al año que se ajustan al clima, una amplia oferta que va desde ropa casual hasta accesorios, y una buena percepción de marca gracias a su estilo urbano y moderno, especialmente atractivo para jóvenes.

Con respecto a los costos operacionales tiene un puntaje de 2, lo que significa que la empresa está manejando sus gastos indirectos y además está siendo eficiente en sus operaciones.

Por último, el EBITDA tiene como puntaje 1, dentro de las empresas que se están evaluando Permoda es la que refleja mejor rentabilidad operativa a pesar de que su margen bruto está por debajo del estándar del sector.

En cuanto a la empresa Comercializadora Arturo Calle SAS el puntaje del margen bruto es de 4 ya que está por debajo del estándar lo cual indica que el margen entre el costo y el precio es muy bajo. Ahora con respecto a la percepción de precios el consumidor percibe a la marca con productos de calidad y a precios asequibles, lo cual los destaca dentro del sector al que pertenecen, así como Arturo Calle resaltó que el éxito de la compañía se debe a mantener “el respeto al cliente y a los empleados, precios y utilidades justas, no exageradas; buena calidad, buena exhibición y buen merchandising” (Semana, 2025). Lo anterior también se ve reflejado en los costos operacionales con un puntaje de 2, es mejor que estándar ya que son eficientes en la gestión de los gastos de la compañía. Por último, el EBITDA es muy bajo frente al estándar, lo cual indica que tiene una debilidad en la rentabilidad operativa, pues a pesar de que las ventas sean altas la empresa está destinando la mayoría de su margen bruto a los gastos operativos.

En el caso de Tennis S.A., un punto importante por analizar es su EBITDA, el cual se mantiene por debajo del estándar, se analizaron sus estados financieros y se evidencio que tiene altos gastos de venta, distribución y administración. Algo parecido ocurre con Arturo Calle, que también presenta un EBITDA bajo. Ambas marcas comparten esta situación porque dependen en gran medida de sus tiendas físicas, lo que implica asumir costos fijos como arriendos, personal y logística. Aunque los ingresos que tienen son altos, su rentabilidad operativa termina siendo bastante reducida.

La empresa PASH S.A.S. presenta un margen bruto del 65,11%, lo que refleja una alta eficiencia en el manejo de sus costos de venta. Este resultado es favorable, ya que al revisar sus

estados financieros se evidenció que dichos costos representan solo el 34% de los ingresos, lo cual muestra que sus costos de producción son bajos. Sin embargo, a pesar de que el margen bruto es alto, pierde casi todo en gastos de ventas y administración. Los costos operacionales tienen un puntaje de 4, esto está por encima del estándar, lo cual sugiere que tienen problemas con la eficiencia operativa, esto debido a que la empresa depende de sus tiendas físicas, vendedores, distribución, entre otros factores. Por último, el EBITDA está por debajo del estándar lo que muestra que la operación no está siendo eficiente como se puede evidenciar en la variable de los costos operacionales.

Finalmente, la empresa STF Group (Studio F) su margen bruto esta superior al estándar. La percepción de precios tiene un puntaje de 4, pues los consumidores tienen una perspectiva de la marca no tan asequible a pesar de que tiene productos de calidad, así como lo menciona Arias (2024) “Studio F es una de las marcas colombianas de ropa más exitosas y aunque no es tan económica”. Referente al EBITDA el puntaje es de 2 el cual está por encima del estándar, lo que refleja que la empresa tiene una buena rentabilidad, sin embargo, a pesar de esto el precio y la percepción que tienen los consumidores de la marca limita la competitividad frente a las otras empresas del sector.

En conclusión, en este factor las empresas Permoda LTDA (KOAJ), Comercializadora Arturo Calle SAS y Tennis SA son las que mejor calificación tuvieron después de realizar un análisis detallado de cada variable, pues se evidencia que tienen un equilibrio cercano al estándar de las variables. Se puede inferir que la estrategia de precios competitivos, eficiencia en sus procesos de producción, costos operacionales y gestión financiera son buenos sin comprometer tanto la rentabilidad de la empresa.

Tabla 13.*Factor calidad y diferenciación del producto*

Factores			Empresas					
Factores	Peso	Variable	Estandar	Permoda Ltda (Koaj)	Comercializadora Arturo Calle SAS	Tennis SA	PASH SAS	Stf Group SA
Calidad y diferenciación del producto	22,22%	- Materiales usados (durabilidad)	Duración de las prendas	2	1	2	2	2
		- Innovación en materiales y procesos	Desarrollo de diferentes materiales	1	2	2	2	2
		- Diseño originalidad y posicionamiento	Originalidad de las prendas	3	2	1	2	2
		- Percepción de valor por parte de los clientes	Como perciben la marca	3	1	2	2	1
		Sumatoria		9	6	7	8	7
		Calificación		1,9998	1,3332	1,5554	1,7776	1,5554

Fuente: Elaboración propia

En durabilidad y materiales usados, la empresa que destaca es Arturo Calle, esto se debe a que su reputación está consolidada en ofrecer prendas de larga vida útil a precios accesibles. Según un reporte publicado en Publimetro (2024), la compañía observa que sus prendas son valoradas en mercados internacionales por su combinación de alta calidad textil y precios competitivos. Otra marca que destaca es Atmos (de PASH), la cual destaca porque su propuesta se apoya en tejidos tecnológicos funcionales y acabados de alto desempeño, orientados a comodidad y resistencia (Fashion United, 2024); teniendo así una diferenciación basada en materiales, más allá del algodón estándar. Sin embargo, al tener en cuenta que el grupo PASH está conformado por otras marcas que no superan mucho el estándar, Arturo calle obtiene el puntaje más alto.

En cuanto a la innovación en materiales y procesos, la marca que más destaca es Permoda (Koaj), esto debido a que se posiciona por encima del estándar gracias a sus iniciativas de economía circular, a la reducción del consumo de agua y a la adopción de energía solar en su producción (Koaj, 2022). Estas prácticas muestran innovación de proceso difícil de replicar con rapidez por la competencia.

Adicionalmente, con el diseño, originalidad y posicionamiento, se tiene a STF Group en el primer lugar, esta calificación la obtiene gracias a que la marca ha construido un

posicionamiento aspiracional y específico en moda femenina, con líneas diferenciadas por estilo y nivel de sofisticación (Gold, Silver, Black, Man). Eso le da una identidad clara y reconocida, por lo que cuando un consumidor piensa en moda femenina sofisticada en Colombia, es probable que piense en Studio F.

Finalmente, en cuanto a la percepción de valor por parte de los clientes, Arturo Calle obtiene la calificación de 1, según un estudio de Merco Empresas (2024), (que evalúa la reputación corporativa) la marca lidera en el sector de Confección y marroquinería, respaldando su valor percibido por los consumidores y por el talento humano que lo conforma.

Tabla 14.

Innovación y tecnología

Factores			Empresas					
Factores	Peso	Variable	Estandar	Permoda Ltda (Kojj)	Comercializadora Arturo Calle SAS	Tennis SA	PASH SAS	Sf Group SA
Innovación y tecnología	27,78%	- Canales digitales activos	Sitio Web / Redes sociales	2	1	3	2	3
		- Herramientas de marketing personalizadas	Adopción mínima de una herramienta avanzada de personalización digital.	2	1	1	4	3
		- Lanzamiento de productos novedosos	Si innova en productos	2	1	3	1	3
		- Aplicaciones móviles propias	Tiene aplicación móvil	1	4	4	1	4
		Sumatoria		7	7	11	8	13
Calificación				1,9446	1,9446	3,0558	2,2224	3,6114

Fuente: Elaboración propia

Al realizar el análisis de factor innovación y tecnología el puntaje asignado en la variable canales digitales activos para Arturo Calle fue de 1, ya que esta empresa cuenta con sitio web, redes sociales y un market place en mercado libre. Se le asigno este puntaje ya que como se evidencia sobresale frente a la competencia y supera el estándar. Según Niño (2025), Arturo Calle explicó que esta alianza le permitirá contar con un canal digital de gran alcance que exige actualizar la oferta constantemente, lo que abre la posibilidad de ampliar su presencia tanto en Colombia como en el exterior, además de esto el considera que implica una gran responsabilidad

tanto en la plataforma como con sus clientes. Las demás compañías tuvieron un puntaje de 2 y 3 ya que, si bien cuentan con canales digitales tales como sitio web, redes sociales y algunos con WhatsApp se alinean con el estándar.

Por otro lado, con respecto a la variable herramientas de marketing personalizadas, se le asignó a Arturo Calle un puntaje de 1 ya que, con ayuda de la inteligencia artificial, crearon una experiencia personalizada llamada Asylum que permitió a los usuarios interactuar con “Carlos Arturo”. Esta innovación generó más de 8.500 conversaciones, y en el 52 % de los casos despertó una intención de compra en el sitio web de Arturo Calle o mediante Arthur, su asistente virtual de ventas (Lugo, 2024). A la empresa Tennis S.A. se le asignó un puntaje de 1, ya que después de que venía enfrentando dificultades en la relación con sus clientes y en sus estrategias de marketing tomaron la decisión de hacerle frente a esta situación optando por implementar herramientas como Salesforce Service Cloud y Marketing Cloud, esto con el propósito de ofrecer una experiencia más personalizada, incrementar las ventas, optimizar la eficiencia operativa y fortalecer el vínculo con sus usuarios (Freeway, 2024). Se puede evidenciar que estas dos empresas han implementado herramientas de marketing personalizadas pensando en mejorar el servicio que ofrecen a sus usuarios llevando a la marca a ser más eficiente en sus campañas y tener mayor compromiso con sus clientes y mejor retorno a la inversión.

Con respecto a la variable de lanzamiento de productos novedosos las marcas que se destacan frente al estándar son Arturo Calle y PASH SAS; la primera empresa inicialmente solo vendía ropa de hombre, sin embargo, a través de los años ha logrado ampliar su alcance más allá de la ropa masculina, con colecciones dirigidas también a mujeres y niños. A esto se suma la creación de Maravela y Signatura, enfocadas en un público de estrato 5. (Niño, 2025). En cuanto a PASH SAS, es una empresa que cuenta con un gran portafolio de marcas y productos que van

dirigidos a varios segmentos del mercado, así como lo menciona Sophie Douer, gerente de marcas del Grupo PASH, la compañía se distingue por su constante innovación, lo que la llevó a crear Atmos, una propuesta enfocada en el mercado athleisure y con un concepto de tienda que integra espacios para actividad física y coworking (Gutiérrez, 2024). Estas dos compañías están alineadas con las tendencias del mercado innovando su portafolio y atendiendo las necesidades de los consumidores.

Por último, referente a la variable de aplicaciones móviles propias, las dos empresas que tienen sus propias apps son Permoda Ltda (Koaj) y PASH SAS por esto tienen un puntaje de 1. “Según un informe de Rocket Lab, las descargas de aplicaciones de comercio electrónico han mostrado un crecimiento constante, aumentando de 2.9 millones en 2021 a 4.6 millones en 2023. En este contexto, tres aplicaciones de moda han destacado en el mercado colombiano: Temu, Shein y GoTrendier” (América Malls & Retail, 2024). Teniendo en cuenta esto, hoy en día, tener una app puede marcar la diferencia en las ventas de una empresa, porque las personas tienen la facilidad de comprar desde el celular de forma más rápida y práctica, lo que contribuye a mejorar la experiencia y crear una relación más cercana con el consumidor.

En conclusión, en este factor las compañías que se destacan son Comercializadora Arturo Calle y Permoda Ltda (KOAJ), esto se refleja en que las dos marcas están por encima del estándar del sector al que pertenecen priorizando la relación con sus clientes.

Tabla 15.*Canales de distribución y venta*

Factores			Empresas					
Factores	Peso	Variable	Estandar	Permoda Ltda (Koj)	Comercializadora Arturo Calle SAS	Tennis SA	PASH SAS	Stf Group SA
Canales de distribución y venta	16,67%	- Cobertura multicanal	En qué tantos canales tienen presencia	2	2	2	3	1
		- Capacidad omnicanal	Qué capacidad tienen para estar en diferentes canales	3	2	3	3	2
		- Alianzas con distribuidores o franquicias	Alianzas de distribución y franquicias	2	2	1	2	1
		- Participación en ferias/eventos de moda	Participación en eventos y ferias	2	1	3	3	2
			Sumatoria	9	7	9	11	6
			Calificación		1,5003	1,1669	1,5003	1,8337

Fuente: Elaboración propia

Al realizar un análisis de la cobertura multicanal, se observa que destaca STF Group, esto debido a la cobertura que tienen a nivel nacional e internacional, ya que cuentan con más de 400 puntos de venta en 9 países (tiendas propias y franquicias) y comercio electrónico activo (Modaes, 2024); por lo que esa red regional le da mayor cobertura que a las demás marcas analizadas.

En cuanto a la capacidad omnicanal, Tennis lidera, ya que desde su alianza con VTEX en 2014, su e-commerce se ha posicionado como uno de los favoritos entre los colombianos, con un tráfico de usuarios que creció 2.5 veces en el 2020, en comparación con el 2019 (VTEX, 2021). Este e-commerce escalable, junto con su operación internacional y la operación conectada con el canal físico, hace que la empresa esté por encima del estándar.

Adicionalmente, se revisaron las alianzas con los distribuidores, donde la empresa que obtuvo la mejor calificación fue Arturo Calle, ya que además de estar presente en distintos países, tiene una alianza con Mercado Libre (El Marketplace más grande de la región), lo que les permite operar desde una tienda oficial donde distribuyen todo su portafolio y de esta manera ampliar el alcance (La República, 2025).

Finalmente, se analizó la participación en ferias y eventos de moda, ya que estas ayudan a posicionar a las marcas. Según Inditex, (2023), Arturo Calle destacó con una colección junto a

Disney, innovando en un segmento tradicional. Koaj enfatizó en en su narrativa sobre la sostenibilidad, y Studio F proyectó su moda femenina. Por lo que estas empresas superan el estándar al generar mayor visibilidad y consolidar el posicionamiento en comparación a otras empresas como Tennis y Pash.

Tabla 16.

Cobertura y ubicación geográfica

Factores			Empresas					
Factores	Peso	Variable	Estandar	Permoda Ltda (Koj)	Comercializadora Arturo Calle SAS	Tennis SA	PASH SAS	Stf Group SA
Cobertura y ubicación geográfica	5,56%	Número de tiendas físicas a nivel nacional	244,6	1	4	4	4	2
		Presencia internacional	Presencial internacional (si/no)	2	2	2	2	2
		Ubicación en centros comerciales	Esta en centros comerciales	3	3	3	3	3
		Cobertura online (nacional/internacional)	Realiza envíos a nivel nac/inter desde Col	4	1	4	4	4
		Sumatoria		10	10	13	13	11
		Calificación		0,556	0,556	0,7228	0,7228	0,6116

Fuente: Elaboración propia

Al realizar el análisis del factor cobertura y ubicación geográfica en la variable número de tiendas físicas a nivel nacional destaco la compañía Permoda Ltda ya que esta cuenta con 557 tiendas a nivel nacional, con un crecimiento del 32,6% (America Malls & Retail, 2025). Este resultado frente a las otras empresas prevalece ya que está por encima del estándar, lo cual contribuye a su competitividad, pues logra un mayor alcance en su público objetivo y le permite posicionarse mejor en el mercado. Referente a la variable de presencial internacional se destacan las empresas Permoda Ltda pues según su sitio web ya tiene presencial en países como Costa Rica y Ecuador, con respecto a Arturo Calle en el 2012 abrió su primera tienda en Panamá, con la intención de llevar la propuesta de moda de la marca a un nuevo mercado, en el 2013 abrieron 3 puntos en Costa Rica y en el 2014 uno en el Salvador (Arturo Calle, s.f). Con respecto a Tennis SA según Forbes (2024) la marca colombiana Tennis dio su primer paso hacia la

expansión internacional con la apertura de sus primeras tiendas en Estados Unidos, puntualmente en el Estado de La Florida, en los centros comerciales Sawgrass y Dadeland.

En cuanto a la empresa PASH SAS según el mapa del retail en Colombia “la marca Pat Primo cerró el año anterior con 134 tiendas de las cuales 126 están en Colombia, 5 en Ecuador, 2 en Costa Rica y 1 en Panamá” (Mall and Retail, s.f). Por último, la empresa STF Group desde el 2000, ha logrado expandirse de manera constante en varios países de Latinoamérica, alcanzando más de 500 puntos de venta entre tiendas físicas, ecommerce y corners, está en países como Colombia, México, Chile, Ecuador y Puerto Rico, además se suma su llegada a Europa con la apertura de tres tiendas en Madrid, lo que refleja el alcance y la proyección internacional de la compañía (Mall & Retail, s.f). Teniendo en cuenta esto se puede evidenciar que todas las marcas analizadas están incursionando en el proyecto de internacionalizarse para poder llegarle a más consumidores con sus portafolios de producto, esto incrementa la competitividad entre ellas y además les permite seguir en crecimiento e innovando para poder destacar frente a la competencia de marcas internacionales.

Con respecto a la variable ubicación en centros comerciales, todas las empresas tienen presencial en estos puntos a nivel nacional por lo que se les dio un puntaje de 3 ya que están alineadas con el estandar. Por último, frente a la variable de cobertura online nacional e internacional, la empresa que cuenta con envíos internacionales es Arturo Calle por su presencia en Mercado Libre. A pesar de que empresas como Permoda Ltda, Tennis SA, PASH SAS y STF Group ya cuentan con tiendas en otros países, no cuentan con la opción de realizar envíos internacionales.

En conclusión, las empresas que se destaca en el factor cobertura y ubicación geográfica son Permoda Ltda y Comercializadora Arturo Calle, pues por su amplia red de tiendas en

Colombia y presencial en centros comerciales tienen una gran cobertura que les permite llegar a más usuarios a nivel nacional. Así mismo, aunque están en proceso de expansión a nivel internacional su crecimiento está siendo progresivo pero seguro lo cual aporta a su posicionamiento en la industria de la moda.

Tabla 17.

Marketing, publicidad y posicionamiento

Factores	Factores		Estandar	Empresas				
	Peso	Variable		Permoda Ltda (Koj)	Comercializadora Arturo Calle SAS	Tennis SA	PASH SAS	Sif Group SA
Marketing, publicidad y posicionamiento	11,11%	- Tráfico web o visitas online	Cantidad de visitas en la pagina web	1	3	2	4	3
		- Programas de fidelización	Tiene programas de fidelización	3	3	3	3	3
		- Posicionamiento de marca	Esta en el Top of mind de los colombianos	1	1	4	1	1
		- Colaboraciones con otras marcas	Ha realizado colaboraciones con otras marcas	2	2	4	2	4
		Sumatoria		7	9	13	10	11
		Calificación		0,7777	0,9999	1,4443	1,111	1,2221

Fuente: Elaboración propia

La primera variable que se analizo fue el tráfico web o visitas online, la compañía que destaco fue Permoda Ltda con un puntaje de 1, pues está por encima del estandar ya se realizó un estudio en Similar Web donde arrojó las visitas que tienen las páginas oficiales de cada marca, las visitas totales de Permoda Ltda en el sitio web en el mes de julio fueron de 1.028 millones, el 95,74% de esas visitas provienen de Colombia. Las demás empresas tienen visitas por debajo de 800 mil. La cantidad de visitas en una página web ayuda a medir el desempeño comercial de las marcas pues los usuarios llegan a estos canales digitales desde las campañas de marketing que se realizan en redes sociales y/o puntos físicos.

Para la segunda variable todas las empresas tienen programas de fidelización, en Permoda Ltda “el programa de fidelización Koaj Lovers ya cuenta con más de 2,4 millones de usuarios” (America Malls & Retail, 2025). Por el lado de Comercializadora Arturo Calle cuenta con una tarjeta de lealtad para fortalecer la relación que tiene con sus clientes, esta tarjeta brinda

beneficios como descuentos especiales, acceso a eventos y atención preferencial (Grupo Estelar Impresores, s.f). La marca Tennis SA tiene un programa de fidelización llamado TNS Friends, donde ofrecen descuentos y beneficios a sus clientes. Con respecto a PASH SAS y STF Group también cuentan con programas de fidelización como el club Patprimo y la Tend card, los cuales también ofrecen beneficios como descuentos en la primera compra, mes de cumpleaños entre otros. Estas estrategias generan en los consumidores una sensación de exclusividad y pertenecía con la marca incrementando las compras por los beneficios que ofrecen.

Con respecto al posicionamiento de marca las empresas que se destacaron con un puntaje de 1 fueron Permoda Ltda, Arturo Calle, PASH SAS y STF Group pues según el índice Top of Heart se destacan a varias marcas colombianas entre las más recordadas con emoción por los consumidores, entre ellas Koaj, Arturo Calle, PatPrimo y ELA, que sobresalen frente a competidores internacionales (González, 2024). Con esto se puede evidenciar que a pesar de que en Colombia las marcas internacionales están muy posicionadas, los colombianos mantienen una conexión emocional con estas marcas.

Por último, con respecto a la colaboración entre marcas tres tuvieron un puntaje de 1 ya que en cuanto a Permoda Ltda, ha realizado varias colaboraciones con marcas tales como Burger King, Sprite, entre otras. Arturo Calle también se destaca por su colaboración con la plataforma de e-commerce Mercado libre. Por último, la compañía PASH SAS con su marca Ostu realizó una colaboración con Paramo Presenta y Live Nation lanzando una colección siendo la tienda oficial del merchandising del Tour “las mujeres ya no lloran World Tour” de Shakira en Colombia (Rodríguez, 2025). Considerando lo expuesto realizar colaboraciones entre marcas aporta al posicionamiento de las marcas, potencia el desempeño en las ventas físicas y online, tienen un mayor alcance en nuevos públicos e incrementa la visibilidad.

En conclusión, la marca que sobresale en el factor de marketing, publicidad y posicionamiento es Permoda Ltda con su marca Koaj pues muestra un muy buen desempeño frente sus competidores, pues refleja un buen alcance en el sitio web, ofrece un programa de fidelización solido que fortalece la relación con sus clientes y fomenta la recompra. Esta marca pertenece al top of mind de los colombianos y se distingue por las colaboraciones disruptivas que realizado con marcas de la industria alimenticia diversificando su audiencia y generando un valor agregado en su propuesta de valor.

9. Estudio de competidores

La prueba de estudio de competidores es una metodología sistemática que permite a una organización analizar, comparar y comprender a los competidores actuales y potenciales dentro de un sector determinado. Este análisis busca identificar las fortalezas, debilidades, estrategias y capacidades de los actores del mercado, con el fin de anticipar sus movimientos, evaluar su posición relativa y formular decisiones estratégicas fundamentadas. Esto quiere decir que el estudio de competidores constituye una herramienta esencial para el diagnóstico competitivo y la planificación estratégica empresarial (Fleisher & Bensoussan, 2007).

9.1 Análisis de supuestos del sector

Para la elaboración de los supuestos se consideró el hacinamiento cualitativo. Los supuestos definidos fueron los siguientes:

Presencia en centros comerciales

Se considera como supuesto la presencia en centros comerciales ya que a pesar de que han incursionado en el e-commerce ninguna de las marcas que se están evaluando se ha arriesgado a abandonar este canal. Se asume que el no estar en un centro comercial pueden perderse de la mente del consumidor, pues estos espacios de alto tráfico de clientes les “brinda mayor visibilidad y ventas”. Esto demuestra que, a pesar de que las ventas online han tenido un crecimiento significativo en los últimos años, estas empresas siguen apostando al canal tradicional. Este supuesto hace parte del mercadeo y distribución, pues se evidencia que se mantienen las tiendas físicas más por costumbre que por la medición clara de rentabilidad de cada punto, pues es claro que hay tiendas que tienen mayor flujo de personas dependiendo de su ubicación.

Uso de redes sociales o página web como canal digital principal

Todas las empresas que se están evaluando tienen como canales digitales principales página web y redes sociales como el centro de su estrategia digital. En algunos casos específicos cuentan con aplicaciones propias, sin embargo, se evidencia una oportunidad de que podrían incursionar en Marketplace globales, aplicaciones propias más robustas, personalizadas o experiencias inmersivas digitales dependiendo de las necesidades sé que presenten tanto en el sector y como en el consumidor. Esto demuestra un supuesto tecnológico las marcas dan por

sentado que el uso de redes sociales es suficiente para mantener la conexión y relación con los usuarios. El pensamiento de estas marcas parece ser “si todos están en redes, allí también debo estar”, lo cual concluye que es una práctica común sin tener un diferenciador frente a la competencia.

Uso limitado de personalización avanzada en marketing digital

Se evidencia que las marcas tienen un uso limitado de personalización en marketing digital, pues si bien tienen presencia en redes sociales y e-commerce, casi ninguna utiliza de forma clara y efectiva herramientas de personalización en sus experiencias de compra. El supuesto es que tener publicidad en redes sociales o email marketing es cumplir el estándar en el marketing digital. Este supuesto hace parte de mercadeo y tecnología ya que no se rompe ningún paradigma con una estrategia que realmente impacte al usuario y que se destaque frente a la competencia.

Fidelización extendida: Descuentos y promociones

Se evidencia que las empresas que se están evaluando cuentan con programas de fidelización enfocados a acumulación de puntos o descuentos en su portafolio de productos, sin embargo, carecen de experiencias exclusivas o beneficios emocionales que motiven al consumidor a seguir comprando en estas marcas, es decir, que dan por sentado que el único factor de decisión que consideran los usuarios al realizar una compra es el precio. Este supuesto hace parte de mercado. Esto quiere decir que se reduce la fidelización a una transacción y se deja de lado las nuevas tendencias que están aplicando otras empresas que hacen parte de este sector tales como crear comunidades, co-creación con el consumidor, experiencias inmersivas con la marca, entre otras.

Lanzamientos de productos novedosos

En la industria de la moda, se evidencia un supuesto el cual es que la innovación se mide por la cantidad de lanzamientos de nuevas colecciones que realizan a corto plazo. Es decir, que la estrategia de aplicar el Fast fashion distorsiona el concepto real de la innovación no solo en los productos, sino también en los procesos, materiales y modelos de negocio. Este supuesto hace parte de estrategia y operaciones, pues las marcas no rompen con esta dinámica ya que asumen que mantenerse vigente es equivalente a realizar lanzamientos de producto en lapsos de tiempo cortos, en lugar de enfocar la innovación en sostenibilidad, experiencia digital o servicio postventa.

Posicionamiento basado en precios accesibles o tradición

Se toma como supuesto ya que se evidencia que el posicionamiento de marca está centrado en elementos tradicionales tales como accesibilidad en precios para el consumidor y la construcción de una identidad asociada a la trayectoria de la marca. Esto se puede reflejar en que si la marca mantiene relevancia simplemente basta con reforzar estos atributos sin necesidad de generar diferenciadores disruptivos frente a competencia. Esto quiere decir que, al no cuestionar el modelo tradicional, las empresas no innovan en sus estrategias de posicionamiento. Este es un supuesto estratégico, pues atraviesa la manera en que las marcas construyen su identidad y definen cómo quieren ser percibidas por los consumidores.

9.2 Erosión de la estrategia

En primer lugar, se realiza el análisis de los índices de erosión, de estrategia y productividad por cada empresa analizada, con el fin de comprender cómo se genera la rentabilidad de cada empresa, e identificar si esta es sostenible en el tiempo.

Para este análisis se utilizaron dos variables, los ingresos y la utilidad por año de cada empresa.

Tabla 18.

Ingresos y utilidades netas por año por empresa.

		2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Permoda	Ingresos	961.638.107	\$ 924.224.916	\$ 913.758.497	\$ 746.886.589	\$ 480.908.018	\$ 654.054.542	\$ 525.420.457
	Utilidad	-\$ 9.749.281	-\$ 19.037.205	\$ 5.661.346	\$ 32.358.498	-\$ 8.679.896	\$ 19.407.628	\$ 28.065.280
Comercializadora Arturo Calle	Ingresos	\$ 631.084.353	\$ 611.937.905	\$ 571.727.200	\$ 435.084.532	\$ 263.389.470	\$ 461.846.159	\$ 459.104.361
	Utilidad	\$ 22.782.600	\$ 12.497.820	\$ 29.967.157	\$ 20.111.744	-\$ 5.474.938	\$ 31.708.214	\$ 19.016.818
Tennis S.A	Ingresos	\$ 309.834.596	\$ 279.682.237	\$ 259.476.431	\$ 201.071.806	\$ 140.706.452	\$ 164.938.541	\$ 141.338.728
	Utilidad	\$ 11.134.182	\$ 4.363.261	\$ 10.730.661	\$ 2.498.286	-\$ 6.229.288	-\$ 4.340.201	-\$ 11.965.001
PASH SAS	Ingresos	\$ 464.169.149	\$ 908.053.744	\$ 301.521.972	\$ 627.441.745	\$ 420.585.218	\$ 471.892.761	\$ 412.283.228
	Utilidad	-\$ 12.017.612	\$ 536.261	\$ 21.144.180	\$ 30.912.414	\$ 8.930.567	\$ 4.377.309	\$ 4.893.140
STF GROUP	Ingresos	\$ 857.417.671	\$ 875.498.971	\$ 882.153.749	\$ 715.009.712	\$ 444.607.579	\$ 676.117.484	\$ 610.248.963
	Utilidad	-\$ 2.330.814	\$ 24.801.136	\$ 67.986.887	\$ 55.534.694	-\$ 10.661.586	\$ 9.048.760	\$ 1.142.528

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19.

Variación de los ingresos y de la utilidad por año por empresa

		2024	2023	2022	2021	2020	2019
Permoda	Ingresos	4,05%	1,15%	22,34%	55,31%	-26,47%	24,48%
	Utilidad	-48,79%	-436,27%	-82,50%	-472,80%	-144,72%	-30,85%
Comercializadora Arturo Calle	Ingresos	3,13%	7,03%	31,41%	65,19%	-42,97%	0,60%
	Utilidad	82,29%	-58,29%	49,00%	-467,34%	-117,27%	66,74%
Tennis S.A	Ingresos	10,78%	7,79%	29,05%	42,90%	-14,69%	16,70%
	Utilidad	155,18%	-59,34%	329,52%	-140,11%	43,53%	-63,73%
PASH SAS	Ingresos	-48,88%	201,16%	-51,94%	49,18%	-10,87%	14,46%
	Utilidad	-2341,00%	-97,46%	-31,60%	246,14%	104,02%	-10,54%
STF GROUP	Ingresos	-2,07%	-0,75%	23,38%	60,82%	-34,24%	10,79%
	Utilidad	-109,40%	-63,52%	22,42%	-620,89%	-217,82%	691,99%

Fuente: Elaboración propia

Con base en esto, se calcula la variación por año de cada variable para realizar el análisis de los indicadores de la erosión.

9.3 Índice de la erosión de la estrategia y de la productividad

Tabla 20.

Calculo índice de la erosión de la estrategia y de la productividad por empresa

		6 vs 5	5 vs 4	4 vs 3	3 vs 2	2 vs 1	1 vs 0
Permoda	Ind. Estra	-12,05	-380,88	-3,69	-8,55	5,47	-1,26
	Ind. Produc	-0,08	0,00	-0,27	-0,12	0,18	-0,79
Comercializadora Arturo Calle	Ind. Estra	26,30	-8,29	1,56	-7,17	2,73	111,75
	Ind. Produc	0,04	-0,12	0,64	-0,14	0,37	0,01
Tennis S.A	Ind. Estra	14,39	-7,62	11,34	-3,27	-2,96	-3,82
	Ind. Produc	0,07	-0,13	0,09	-0,31	-0,34	-0,26
PASH SAS	Ind. Estra	47,89	-0,48	0,61	5,00	-9,57	-0,73
	Ind. Produc	0,02	-2,06	1,64	0,20	-0,10	-1,37
STF GROUP	Ind. Estra	52,97	84,20	0,96	-10,21	6,36	64,11
	Ind. Produc	0,02	0,01	1,04	-0,10	0,16	0,02

Fuente: Elaboración propia

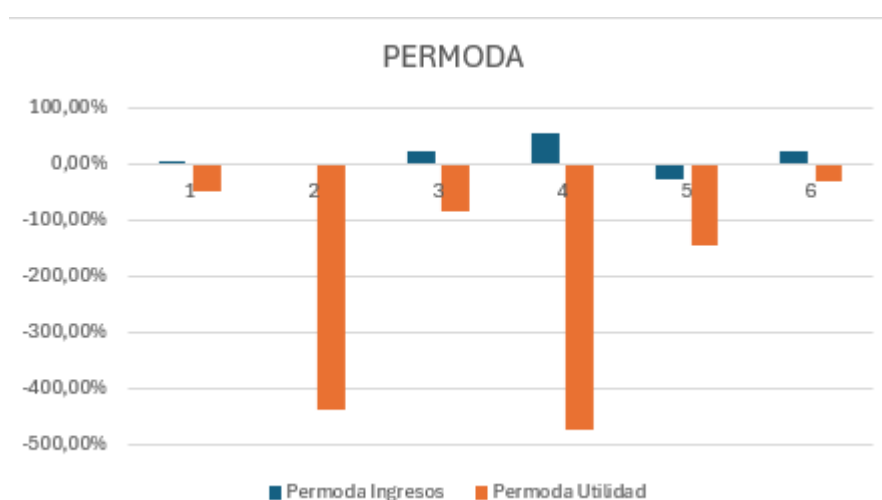
Teniendo en cuenta que para que se configure una erosión estratégica se debe presentar la condición 3 a 1 que se basa en que los valores positivos sean mayores a 3 y que ocurra consecutivamente durante tres años seguidos, en la tabla 20, se evidencia que ninguna de las empresas analizadas pertenecientes al sector de ropa adulta ha presentado durante el periodo de tiempo analizado una erosión de la estrategia ni de productividad, solo dan indicios.

En primer lugar, Permoda muestra indicios de erosión de la estrategia, pues la variación de los ingresos es mayor a la variación de la utilidad en más de 3 veces. Esta condición se

presenta durante los 6 años analizados, es decir que desde 2019 hasta 2024 la empresa ha venido aumentando posiblemente sus costos por lo que a la variación de los ingresos creció más que la variación de la utilidad por lo que se presenta indicios de erosión de la productividad. Con esto se puede determinar que la empresa presenta un problema de erosión de la productividad.

Figura 15.

Variación ingresos vs variación utilidad Permoda



Fuente: Elaboración propia.

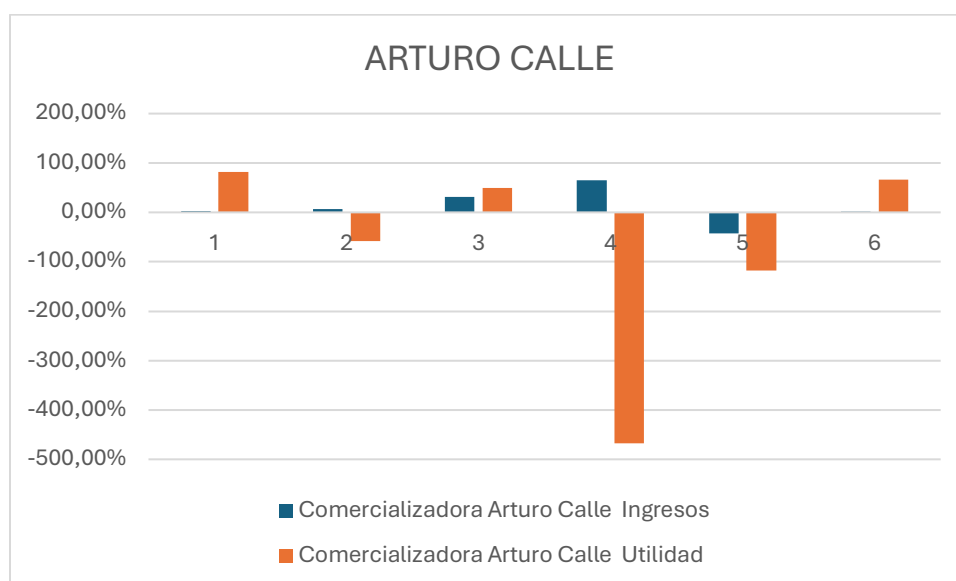
En cuanto a Comercializadora Arturo Calle, durante los años analizados, no se puede determinar que hay indicios de una erosión específica pues, en 2024, 2022 y 2019 presento erosión de la estrategia. Por ejemplo, en el caso del 2024 la utilidad varia 82 veces y los ingresos 3 veces, por lo que hay 26,30 veces en los que la utilidad creció con respecto a los ingresos evidenciando de este modo indicios de erosión de la estrategia, para el caso de 2022 la utilidad vario 49 veces mientras que los ingresos solo 31, mismo caso ocurre en 2019 donde los ingresos no alcanzo una variación de 1 mientras que la utilidad vario 66 veces, por lo que la utilidad hay 111 veces en los que la utilidad aumento en comparación con los ingresos, demostrando en estos

años indicios de erosión de la estrategia. Sin embargo, para el año 2023, la utilidad decreció más que los ingresos por lo que se presenta un problema de productividad.

Mismo caso ocurre en el 2021, en donde los ingresos variaron 65 veces la utilidad tuvo un decrecimiento, mismo caso ocurre en el año anterior, es decir 2020, evidenciando indicios de erosión de la estrategia. Con esto, no se puede determinar un indicio de erosión de estrategia o productividad ya que, de los 6 años analizados para la empresa, en 3 años presenta erosión de estrategia y en los otros 3 problemas de productividad.

Figura 16.

Variación ingresos vs variación utilidad Arturo Calle



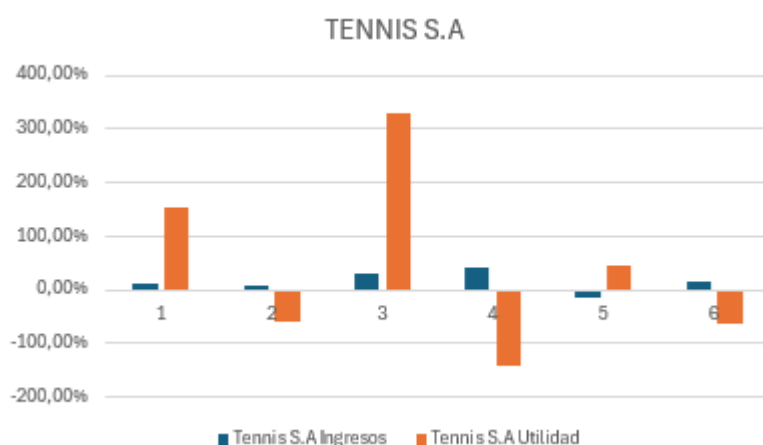
Fuente: Elaboración Propia

Para el caso de Tennis S.A tampoco se puede terminar el indicio de una erosión ya que, de los 6 años analizados, 3 muestran que la variación de la utilidad fue mayor que la variación de los ingresos como se presenta en el año 2024, 2022 y 2020, donde la utilidad varia mas veces que lo que varían los ingresos, mostrando mayores valores en los que la utilidad creció con respecto a

los ingresos evidenciando de este modo indicios de erosión de la estrategia. Por otro lado, durante 2023, 2021 y 2019 la variación de los ingresos fue mayor a la variación de la utilidad, por ejemplo, en 2023 los ingresos fueron 7 veces superiores a la utilidad, evidenciando en estos años indicio de erosión de la productividad. Aunque no se puede determinar con certeza el indicio de una erosión por que en el periodo de tiempo analizado aparecen 3 años con erosión de la estrategia y 3 con erosión de productividad.

Figura 17.

Variación ingresos vs variación utilidad Tennis SA



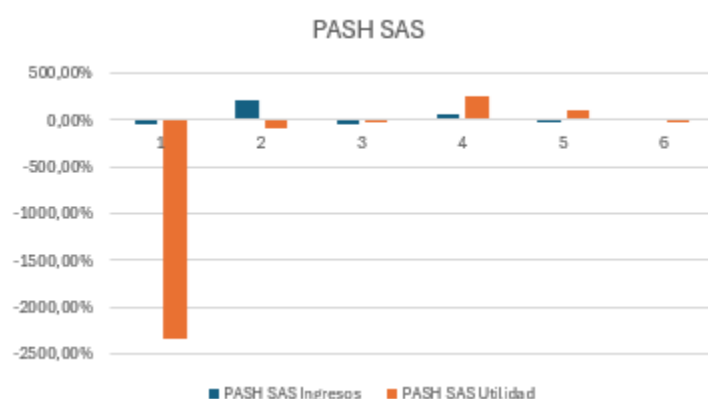
Fuente: Elaboración propia

Para el caso de PASH, en los últimos dos años ha presentado indicio de erosión de productividad ya que, la variación de los ingresos es mayor a la variación de la utilidad, aunque no se cumple la condición de ser tres años consecutivos ni valores superiores a 3 para que se configure la erosión. No obstante, en el año 2022 al 2020 se muestra indicios de erosión de la estrategia ya que, durante esos tres años consecutivos la variación de la utilidad fue mayor a la variación de los ingresos. Por ejemplo, en el año 2021 la utilidad varia 246 veces y los ingresos

49 veces, por lo que hay 5 veces en los que la utilidad creció con respecto a los ingresos, indicando estrategia. Sin embargo, durante el periodo de tiempo analizado no es posible determinar el indicio de una erosión, pues al igual que otras empresas del sector, en 3 años la variación de lo ingresos es superior a la variación de la utilidad y en los otros 3 años la variación de los ingresos es superior.

Figura 18.

Variación ingresos vs variación utilidad Tennis SA



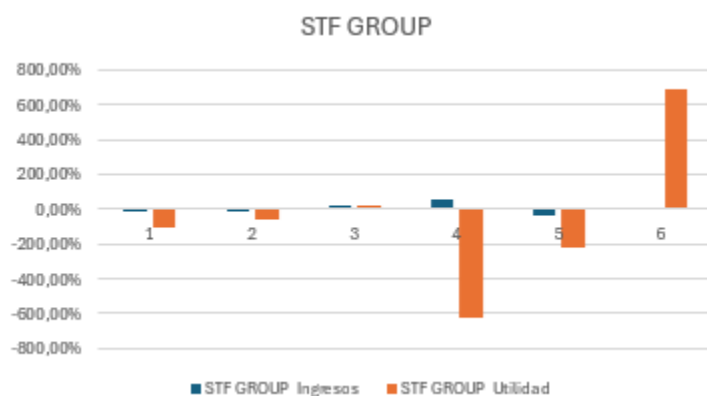
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a STF GROUP, el único año en el que presento un fuerte indicio de erosión de la estrategia fue en 2019 ya que, la utilidad tuvo un rebote fuerte frente a los ingresos pues, lo ingresos variaron 10 veces mientras que la utilidad varia aproximadamente 691 veces más que los ingresos. No obstante, esta empresa presenta un fuerte indicio de erosión de productividad ya que desde 2020 hasta 2024 se muestra que la variación de los ingresos ha sido superior a la variación de la utilidad. Por ejemplo, en el año 2022, los ingresos variaron 23 veces mientras que la utilidad solo 22 veces. Al presentarse esta tendencia, si se puede concluir que la empresa tiene problemas de productividad lo que indica que la compañía durante esos años tuvo presión de

costos, es decir que aumentan los costos, se deteriora la utilidad aun cuando hay incremento de ventas.

Figura 19.

Variación ingresos vs variación utilidad STF GROUP



Fuente: Elaboración propia

9.4 CPS

Tabla 21.

Rentabilidad sobre los activos antes de pagar los intereses por empresa

RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS ANTES DE PAGAR LOS INTERESES							
EMPRESA	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Permoda Ltda (KOAJ)	6,75%	6,29%	6,60%	6,86%	20,22%	22,51%	4,57%
Comercializadora Arturo Calle Sas	8,36%	6,13%	11,25%	7,58%	-0,43%	10,30%	7,47%
Tennis S.A.	5,20%	3,83%	4,00%	2,13%	0,09%	1,68%	4,15%
P A S H Sas	4,64%	5,72%	14,80%	13,52%	9,14%	5,80%	5,18%
Stf Group S.A.	11,33%	13,60%	14,24%	13,89%	1,76%	8,83%	5,22%

Fuente: Elaboración propia

Permoda Ltda y Stf Group S.A. históricamente han mostrado la mejor eficiencia, con Permoda alcanzando picos evidentes del 22.51% y 20.22% en 2019 y 2020, aunque experimentó una disminución hacia 2024 (6.75%). Por su parte, Stf Group mantuvo una R'a fuerte por encima del 13% entre 2021 y 2023, lo cual es fundamental para su crecimiento. Las otras empresas, incluyendo Comercializadora Arturo Calle Sas y P A S H Sas, han mostrado una mayor volatilidad y una tendencia general a la baja en la eficiencia de sus activos en los últimos años, con P A S H cayendo del 14.80% en 2022 al 4.64% en 2024.

Tabla 22.

Rentabilidad sobre los activos antes de pagar los intereses por empresa

TASA DE RETENCIÓN DE UTILIDADES							
EMPRESA	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Permoda Ltda (KOAJ)	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0
Comercializadora Arturo Calle Sas	0,3	-0,5	0,0	-4,2	4,0	0,3	1,0
Tennis S.A.	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
P A S H Sas	1,0	1,0	-2,1	1,0	1,0	1,0	1,0
Stf Group S.A.	-3,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las empresas, como Tennis S.A. (constantemente en 1.0), Permoda Ltda y Comercializadora Arturo Calle Sas, han sido altamente re-inversoras en la mayoría de los años. Sin embargo, los valores negativos en 2023 para Permoda y Arturo Calle, y en 2022 para P A S H Sas, son críticos, ya que significan que las empresas distribuyeron dividendos que superaron sus utilidades de esos periodos, lo que implica que el capital invertido no se obtuvo de las ganancias del año, sino de reservas o endeudamiento, comprometiendo su capacidad de autofinanciación.

Tabla 23.*Dividendos por empresa*

DIVIDENDOS							
EMPRESA	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Permoda Ltda (KOAJ)	0	0	66.237,29	0	0	0	0
Comercializadora Arturo Calle Sas	16.980,12	18.438,36	28.953,90	103.738,67	16.425,46	21.307,40	0
Tennis S.A.	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
P A S H Sas	0	0	109.925,17	0	0	0	0
Stf Group S.A.	-10.485	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Empresas como Tennis S.A. no han distribuido dividendos en todo el periodo, reafirmando su 100% de retención. Por otro lado, los grandes pagos de dividendos de Permoda Ltda en 2022 (\$66.237,29) y de P A S H Sas en 2022 (\$109.925,17) son notables. En el caso de P A S H, este pago, combinado con una baja rentabilidad, llevó a una tasa de retención negativa, indicando que el pago se hizo a costa de su base de capital o endeudamiento, situación que impactó negativamente su sostenibilidad.

Tabla 24.*Utilidades por empresa*

UTILIDADES							
EMPRESA	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Permoda Ltda (KOAJ)	\$ -9.749,28	\$ -19.037,21	\$ 5.661,35	\$ 32.358,50	\$ -8.679,90	\$ 19.407,63	\$ 28.065,28
Comercializadora Arturo Calle Sas	\$ 22.782,60	\$ 12.497,82	\$ 29.967,16	\$ 20.111,74	\$ -5.474,94	\$ 31.708,21	\$ 19.016,82
Tennis S.A.	\$ 11.134,18	\$ 4.363,26	\$ 10.730,66	\$ 2.498,29	\$ -6.229,29	\$ -4.340,20	\$ -11.965,00
P A S H Sas	\$ -12.017,61	\$ 536,26	\$ 35.721,39	\$ 30.912,41	\$ 8.930,57	\$ 4.377,31	\$ 4.893,14
Stf Group S.A.	\$ -2.330,81	\$ 24.801,14	\$ 67.986,89	\$ 55.534,69	\$ -10.661,59	\$ 9.048,76	\$ 1.142,53

Fuente: Elaboración propia

Permoda Ltda y Stf Group S.A. sufrieron grandes pérdidas en 2024 y 2023, siendo las de Stf Group las más recientes y más significativas (-2.330,81), contrastando fuertemente con sus altas ganancias en 2021 y 2022. Estas pérdidas en los últimos dos años limitaron o anularon su capacidad de generar crecimiento interno. Comercializadora Arturo Calle Sas también

experimentó pérdidas significativas en 2020 y 2019, mientras que Tennis S.A. ha mantenido un perfil de utilidades más modesto pero estable.

Tabla 25.

Pasivo Total por empresa

PASIVO TOTAL							
EMPRESA	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Permoda Ltda (KOAJ)	937.080,40	711.107,68	947.915,56	762.427,72	685.990,36	521.048,12	363.294,04
Comercializadora Arturo Calle Sas	157.893,15	121.412,55	147.454,71	132.258,19	174.577,59	190.319,87	201.356,19
Tennis S.A.	276.124,84	294.813,62	288.689,77	275.608,09	267.039,38	281.824,32	203.061,50
P A S H Sas	79.035,60	352.675,40	293.290,10	145.286,41	79.631,75	140.072,94	113.850,15
Stf Group S.A.	386.057,65	406.803,24	376.313,73	357.501,60	355.336,27	350.785,66	329.689

Fuente: Elaboración propia

El pasivo total también muestra un aumento significativo de la deuda o pasivos para todas las empresas, destacando el incremento en Permoda, que pasó de un pasivo bajo en 2018 a más de 937.000 en 2024, señalando una mayor dependencia de fuentes externas de financiación.

Tabla 26.

Patrimonio por empresa

PATRIMONIO							
EMPRESA	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Permoda Ltda (KOAJ)	\$472.193,29	\$481.942,57	\$232.820,00	\$293.363,91	\$261.022,02	\$269.709,86	\$250.309,72
Comercializadora Arturo Calle Sas	\$192.162,28	\$184.017,51	\$173.149,42	\$190.283,98	\$164.103,63	\$168.987,17	\$137.050,13
Tennis S.A.	\$176.678,34	\$165.544,15	\$161.180,89	\$150.450,23	\$147.951,95	\$149.259,62	\$ 75.860,38
P A S H Sas	\$ 78.537,98	\$ 90.555,60	\$ 90.019,34	\$164.223,12	\$132.862,17	\$123.931,61	\$119.554,30
Stf Group S.A.	\$257.121,23	\$269.937,05	\$245.135,91	\$173.526,48	\$118.347,07	\$129.367,17	\$110.949,07

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia una tendencia general de crecimiento sostenido en todas las empresas a lo largo de los seis años, lo cual es positivo, ya que indica que, en el largo plazo, las utilidades retenidas han superado las pérdidas y distribuciones. Permoda Ltda es la empresa con el mayor capital patrimonial (\$481.942,57 en 2024), seguida de Stf Group S.A. (\$257.121,23), lo que les proporciona una mayor capacidad de respuesta ante las crisis.

Tabla 27.*Intereses ponderados de la deuda (Promedio Banco de La República)*

INTERESES PONDERADOS DE LA DEUDA							
EMPRESA	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Permoda Ltda (KOAJ)	11,33%	13,10%	7,46%	1,94%	2,81%	4,25%	4,31%
Comercializadora Arturo Calle Sas	11,33%	13,10%	7,46%	1,94%	2,81%	4,25%	4,31%
Tennis S.A.	11,33%	13,10%	7,46%	1,94%	2,81%	4,25%	4,31%
P A S H Sas	11,33%	13,10%	7,46%	1,94%	2,81%	4,25%	4,31%
Stf Group S.A.	11,33%	13,10%	7,46%	1,94%	2,81%	4,25%	4,31%

Fuente: Elaboración propia

Estos intereses resultan del promedio de las tasas de interés de cada año de Banco de la República, por lo que en todas las empresas son las mismas.

Tabla 28.*Activo total por empresa*

ACTIVO TOTAL							
EMPRESA	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Permoda Ltda (KOAJ)	1.409.273,69	1.193.050,25	1.180.735,56	1.055.791,63	947.012,38	790.757,99	613.603,76
Comercializadora Arturo Calle Sas	350.055,43	305.430,06	320.604,13	322.542,17	338.681,22	359.307,04	338.406,32
Tennis S.A.	452.803,18	460.357,77	449.870,67	426.058,32	414.991,32	431.083,94	278.921,88
P A S H Sas	157.573,59	443.231	383.309,44	309.509,53	212.493,92	264.004,55	233.404,44
Stf Group S.A.	643.178,88	676.740,29	621.449,64	531.028,08	473.683,34	480.152,83	440.638,07

Fuente: Elaboración propia

El Activo Total indica que todas las empresas han escalado en tamaño durante el periodo analizado, reflejando una expansión de sus operaciones, siendo Permoda la de mayor activo (\$1.409.273,69 en 2024).

Tabla 29.*CPS Interno por empresa*

CPS INTERNO							
EMPRESA	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Permoda Ltda (KOAJ)	6,75%	6,29%	7,38%	6,86%	20,22%	22,51%	4,57%
Comercializadora Arturo Calle Sas	2,13%	-2,91%	0,38%	-31,54%	-1,74%	3,38%	7,47%
Tennis S.A.	5,20%	3,83%	4,00%	2,13%	0,09%	1,68%	4,15%
P A S H Sas	4,64%	5,72%	-30,73%	13,52%	9,14%	5,80%	5,18%
Stf Group S.A.	-39,64%	13,60%	14,24%	13,89%	1,76%	8,83%	5,22%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30.*CPS Externo por empresa*

CPS EXTERNO							
EMPRESA	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Permoda Ltda (KOAJ)	0,0%	0,0%	-0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Comercializadora Arturo Calle Sas	-0,1%	0,3%	0,0%	-12,8%	-1,3%	0,3%	0,0%
Tennis S.A.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
P A S H Sas	0,0%	0,0%	-18,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Stf Group S.A.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31.*CPS Total empresa*

CPS TOTAL							
EMPRESA	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Permoda Ltda (KOAJ)	6,75%	6,29%	7,10%	6,86%	20,22%	22,51%	4,57%
Comercializadora Arturo Calle Sas	2,06%	-2,58%	0,40%	-44,33%	-3,03%	3,63%	7,47%
Tennis S.A.	5,20%	3,83%	4,00%	2,13%	0,09%	1,68%	4,15%
P A S H Sas	4,64%	5,72%	-49,34%	13,52%	9,14%	5,80%	5,18%
Stf Group S.A.	-39,64%	13,60%	14,24%	13,89%	1,76%	8,83%	5,22%

Fuente: Elaboración propia

En las últimas tres tablas de CPS, se evidencia que Permoda Ltda (KOAJ) presenta la estructura de crecimiento más consistente. Con un CPS Interno que varía entre el 4.57% y el 22.51% y un CPS Externo constantemente en cero, su capacidad de crecimiento sostenible es el resultado de una alta rentabilidad y una correcta retención de utilidades. Esta empresa es financieramente independiente y tiene la capacidad de crecer solo con sus recursos propios, indicando una gestión de activos muy eficaz.

Tennis S.A. sigue un patrón similar al de Permoda, mostrando un CPS Interno consistentemente positivo (de 0.09% a 5.20%) y un CPS Externo en cero. Esto quiere decir que poseen un crecimiento sostenible pero más moderado y, al igual que Permoda, altamente conservador, donde dependen completamente de la reinversión de utilidades. La estabilidad de su CPS Interno a lo largo de los años sugiere una operación financiera predecible.

Comercializadora Arturo Calle Sas ha mostrado una alta volatilidad. El año 2021 demuestra dificultades en la empresa, con un CPS Total de -44.33%, impulsado por un CPS Interno fuertemente negativo, lo que sugiere una pérdida alta de rentabilidad en ese periodo. Aunque el CPS Externo fue negativo ese año, el valor fue menor, indicando que la crisis surgió internamente. La empresa ha mostrado una recuperación lenta, con un retorno a un CPS Total positivo y bajo en 2024 (2.06%), aunque el CPS Externo ligeramente negativo (-0.1%) en 2024, sugiere que el costo de la deuda supera marginalmente la rentabilidad de los activos, o que su apalancamiento es mínimo.

P A S H SAS experimentó la caída más representativa, con un CPS Total de -49.34% en 2022. Esta crisis fue una combinación de una rentabilidad interna muy pobre (CPS Interno de -30.73%) y un apalancamiento negativo (CPS Externo de -18.6%), lo que implica que la deuda existente en ese año estaba destruyendo valor. Sin embargo, la empresa ha mostrado una buena recuperación, volviendo a un CPS Total de 4.64% en 2024, con el CPS Externo nuevamente en cero. Este cambio indica que la gestión corrigió la crisis de rentabilidad y eliminó el apalancamiento como fuente de crecimiento, adoptando la estrategia conservadora de autofinanciación.

Finalmente, Stf Group S.A. demostró una tendencia positiva hasta 2023, con altos niveles de crecimiento sostenible financiados internamente (CPS Interno hasta 14.24%). Sin embargo, el

año 2024 tuvo una caída considerable con un CPS Total de -39.64%, que es atribuible a un CPS Interno fuertemente negativo. Este resultado señala problemas en la rentabilidad o una alta distribución de utilidades que comprometió la capacidad de crecimiento sostenible de la empresa.

En conclusión, la sostenibilidad del crecimiento de estas empresas depende casi por completo de la generación y retención de utilidades (CPS Interno), mientras que las caídas en el CPS Total, vistas en Arturo Calle, P A S H y Stf Group, son un claro indicador de serias crisis de rentabilidad en años específicos.

10. Panorama competitivo

El panorama competitivo consiste en visualizar el entorno de una industria, sector o mercado. Este permite analizar quienes son los principales competidores, como actúan y que posición tienen en la industria. Así mismo, en este análisis se pueden evaluar aspectos como productos y precios de la competencia, estrategias de marketing y comunicación, fortalezas y debilidades tanto de la empresa como de la competencia, participación del mercado y posicionamiento interno y externo, tendencias del sector y del consumidor. Finalmente, esta herramienta permite identificar oportunidades, amenazas y ventajas diferenciales para diseñar estrategias más efectivas dentro de la industria.

Los primeros avances del panorama competitivo fueron realizados por Restrepo y Rivera (2005, 2006, 2008), quienes desarrollaron una propuesta en dos dimensiones, conocida como la matriz “t”. Posteriormente, autores como Vélez et al. (2005), Huartos et al. (2011), Huartos y Mendoza (2010) y Sánchez et al. (2021) profundizaron en esta metodología. Con el tiempo, Rivera-Rodríguez (2017, 2020, 2022) propuso una versión tridimensional, apoyada en una herramienta computacional que permite visualizar de forma dinámica los cambios en un sector o mercado (Rivera, s.f.).

Esta herramienta llamada Cubemarket está pensada para ayudar a las empresas a tomar decisiones que impulsen la innovación en sus productos, servicios o canales, según sus objetivos, los cuales suelen estar orientados a mejorar la rentabilidad. Su funcionamiento se basa en detectar espacios del mercado que aún no han sido explorados, lo que permite encontrar nuevas oportunidades en segmentos con alto potencial de valor para la organización.

De acuerdo con Rivera (s.f.), esta herramienta se representa a través de un modelo tridimensional con forma de cubo, compuesto por diferentes bloques que muestran la relación entre variedades, necesidades y canales. Cada bloque refleja la intersección entre estos tres elementos y se visualiza mediante una escala de colores que indica la cantidad de empresas presentes en cada punto. Además, el sistema combina bases de datos internas y externas con información de inteligencia competitiva, lo que permite identificar con mayor precisión los valores y oportunidades del mercado. Para realizar el panorama competitivo, primero es necesario definir las empresas que se van a evaluar, junto con las necesidades, variedades y canales que se analizarán. Luego, se debe aplicar una encuesta para conocer la percepción de los consumidores frente a estos factores. Posteriormente, la información recopilada se ingresa en la

herramienta Cubemarket, la cual genera cuatro informes con un análisis detallado de los resultados obtenidos.

Esta herramienta apoya la toma de decisiones estratégicas de las empresas, ya que permite analizar con precisión el grado de concentración del mercado y los espacios disponibles para nuevas estrategias de producto o mercado, detectar oportunidades nacionales e internacionales en zonas poco exploradas, impulsando la innovación. Diseñar planes estratégicos alineados con las condiciones reales del entorno, reduciendo la incertidumbre en la toma de decisiones y por último realizar seguimiento continuo a la evolución del sector mediante la actualización constante de datos (Rivera, s.f).

Teniendo en cuenta lo anterior, para el desarrollo de esta investigación se elaboró un panorama competitivo entre las empresas Permoda Ltda, Comercializadora Arturo Calle, Tennis S.A., STF Group y PASH S.A.S. En primer lugar, se definieron las variables, las necesidades y los canales a analizar. Para ello, se investigó qué factores consideran los usuarios al momento de adquirir prendas de vestir. Posteriormente, se seleccionaron las variables a evaluar de acuerdo con el portafolio de productos de cada empresa y, finalmente, se identificaron los canales de distribución que utiliza cada una.

Después de definir estos elementos, se construyó una encuesta (ver Anexo 1) con el fin de indagar las necesidades y los canales que las personas consideran al momento de realizar sus compras. Finalmente, los datos obtenidos fueron ingresados en la herramienta CubeMarket, y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 32.*Información detallada de las variedades***Variedades (productos o servicios)**

Variedad	Descripción	% de importancia
Camisa manga larga	Clásica y versátil, ideal para looks formales o casuales elegantes.	11.00 %
Camisa manga corta	Fresca y cómoda, perfecta para climas cálidos o estilos relajados	9.00 %
Camisa tipo vaquera	De mezclilla o denim, con costuras marcadas y bolsillos frontales, estilo western.	10.00 %
Camisa de lino	Tejido transpirable y natural, ideal para días calurosos con un toque sofisticado.	9.00 %
Camisa ajustada	De corte ceñido al cuerpo, resalta la figura y aporta un look moderno	10.00 %
Camisa oversize	De silueta amplia y relajada, cómoda y con estilo urbano o casual.	10.00 %
Camisa con estampado	Diseños variados que aportan personalidad y estilo a cualquier outfit.	10.00 %
Camisa de satín/seda	Suave y brillante, perfecta para ocasiones elegantes o de noche.	11.00 %
Camisa tipo polo	Con cuello y botones cortos, mezcla entre lo deportivo y lo casual.	9.00 %
Camisa con botones	Clásica y funcional, adaptable a diferentes estilos y ocasiones.	11.00 %

Fuente: Elaboración propia (Cubemarket, 2025).

Tabla 33.*Información detallada de las necesidades del cliente***Necesidades del cliente**

Necesidad	Descripción	% de importancia
Calidad Percibida	Opinión del cliente sobre el nivel de excelencia del producto.	16.00%
Diseño y estilo casu	Alineación de las prendas con las tendencias y la moda contemporánea	10.00%
Relación calidad/\$	Equilibrio entre el valor ofrecido y el costo del producto.	11.00%
Confianza en la marc	Seguridad que siente el cliente al comprar por la reputación y trayectoria.	9.00%
Sosten y resp social	Compromiso de la marca con el medio ambiente y la comunidad.	7.00%
Innovación en colecc	Capacidad de la marca para proponer ideas nuevas y creativas en sus productos.	9.00%
Experiencia de compr	Sensaciones y satisfacción que el cliente experimenta al visitar el punto físico.	10.00%
Facilidad de compra	Comodidad y simplicidad del proceso de compra digital.	10.00%
Afinidad con la marc	Conexión emocional y de valores que el cliente siente hacia la marca.	9.00%
Exclusividad y difer	Elementos únicos que hacen a la marca o producto destacar frente a la competencia.	9.00%

Fuente: Elaboración propia (Cubemarket, 2025).

Tabla 34.*Información detallada de canales de distribución***Canales de distribución**

Canal	Descripción	% de importancia
Sitio Web	Plataforma digital donde los clientes pueden explorar productos, conocer la marca y realizar compras en línea.	40.00%
Tienda Física	Espacio presencial que permite al cliente vivir la experiencia de la marca y probar los productos directamente.	30.00%
App propia	Aplicación móvil diseñada para facilitar compras, ofrecer promociones y fortalecer la conexión con el cliente.	30.00%

Fuente: Elaboración propia (Cubemarket, 2025).

La herramienta de Cubemarket arroja cuatro reportes, en el reporte de la matriz T en dos dimensiones (ver Anexo 2) se observa que, en el sector de la moda en Colombia, el nivel de cobertura alcanza el 100%. Esto indica que el sector presenta una saturación completa tanto en la relación entre variedades y necesidades como entre variedades y canales. En otras palabras, existe al menos una empresa que cubre cada combinación posible entre los productos y los motivos de compra, lo que demuestra que no hay espacios libres en el mercado.

Tabla 35.

Espacios cubiertos con mayor nivel de calificación.

Combinación	Puntaje	Empresas que intervienen
Camisa manga larga , Calidad Percibida y Sitio Web	7.04	Permoda LTDA, Comercializadora Arturo Calle , Tennis SA, PASH SAS, STF GROUP SA
Camisa de satín/seda, Calidad Percibida y Sitio Web	7.04	Permoda LTDA, Comercializadora Arturo Calle , Tennis SA, PASH SAS, STF GROUP SA
Camisa con botones , Calidad Percibida y Sitio Web	7.04	Permoda LTDA, Comercializadora Arturo Calle , Tennis SA, PASH SAS, STF GROUP SA
Camisa tipo vaquera , Calidad Percibida y Sitio Web	6.4	Permoda LTDA, Comercializadora Arturo Calle , Tennis SA, PASH SAS, STF GROUP SA
Camisa ajustada , Calidad Percibida y Sitio Web	6.4	Permoda LTDA, Comercializadora Arturo Calle , Tennis SA, PASH SAS, STF GROUP SA
Camisa oversize , Calidad Percibida y Sitio Web	6.4	Permoda LTDA, Comercializadora Arturo Calle , Tennis SA, PASH SAS, STF GROUP SA
Camisa con estampado, Calidad Percibida y Sitio Web	6.4	Permoda LTDA, Comercializadora Arturo Calle , Tennis SA, PASH SAS, STF GROUP SA
Camisa manga corta , Calidad Percibida y Sitio Web	5.76	Permoda LTDA, Comercializadora Arturo Calle , Tennis SA, PASH SAS, STF GROUP SA
Camisa de lino, Calidad Percibida y Sitio Web	5.76	Permoda LTDA, Comercializadora Arturo Calle , Tennis SA, PASH SAS, STF GROUP SA
Camisa tipo polo, Calidad Percibida y Sitio Web	5.76	Permoda LTDA, Comercializadora Arturo Calle , Tennis SA, PASH SAS, STF GROUP SA

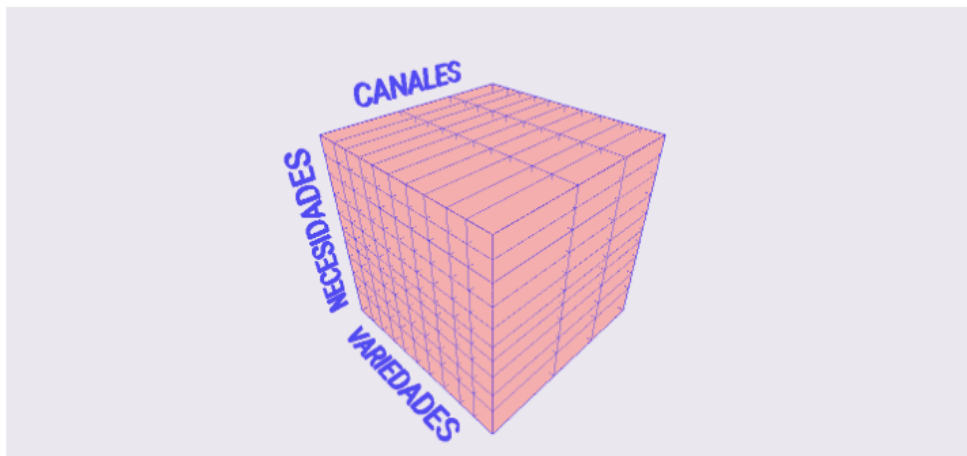
Fuente: Resultados de encuestas propias procesados por Cubemarket (2025).

Tabla 36.*Análisis de las necesidades*

Necesidad	Definición	%
Calidad Percibida	Opinión del cliente sobre el nivel de excelencia del producto.	16.00 %
Diseño y estilo casu	Alineación de las prendas con las tendencias y la moda contemporánea	10.00 %
Relación calidad/\$	Equilibrio entre el valor ofrecido y el costo del producto.	11.00 %
Confianza en la marc	Seguridad que siente el cliente al comprar por la reputación y trayectoria.	9.00 %
Sosten y resp social	Compromiso de la marca con el medio ambiente y la comunidad.	7.00 %
Innovación en colecc	Capacidad de la marca para proponer ideas nuevas y creativas en sus productos.	9.00 %
Experiencia de compr	Sensaciones y satisfacción que el cliente experimenta al visitar el punto físico.	10.00 %
Facilidad de compra	Comodidad y simplicidad del proceso de compra digital.	10.00 %
Afinidad con la marc	Conexión emocional y de valores que el cliente siente hacia la marca.	9.00 %
Exclusividad y difer	Elementos únicos que hacen a la marca o producto destacar frente a la competencia.	9.00 %

Fuente: Resultados de encuestas propias procesados por Cubemarket (2025).

Con respecto al análisis 3D (ver Anexo 3), se evidencia que la combinación de camisa manga larga, camisa de satín o seda, camisa con botones, calidad percibida y sitio web presenta el mayor grado de saturación. Por otro lado, en cuanto a las necesidades, los usuarios consideran que la calidad y el diseño de los productos son factores claves al momento de realizar sus compras, por encima del precio. Esto coincide con los resultados del análisis de hacinamiento cualitativo, donde se observó que los consumidores de las marcas evaluadas perciben un alto valor en los productos que adquieren.

Figura 20.*Grado de concentración del sector***Concentración del 81% al 100%**

Fuente: Resultados de encuestas propias procesados por Cubemarket (2025).

Con respecto al tercer análisis (ver Anexo 4), se evidencia que el grado de concentración se encuentra entre el 81% y el 100%, ya que las empresas analizadas se ubican en espacios estratégicos similares. Esto significa que existe una alta coincidencia en los productos que ofrecen, los canales que utilizan y las necesidades que buscan satisfacer. Este nivel de concentración refleja que las cinco marcas compiten en segmentos muy similares, lo que dificulta su diferenciación. En consecuencia, el cuarto análisis (ver Anexo 5), correspondiente a las oportunidades de mercado, no arroja resultados significativos, ya que las posibilidades de ocupar nuevos espacios son limitadas. Esto se debe a que la mayoría de las combinaciones posibles entre variedades, canales y necesidades ya se encuentran cubiertas por las empresas analizadas.

En conclusión, en el panorama competitivo del sector de la moda en Colombia, se evidencia un alto grado de concentración, alcanzando el 100% al analizar la relación entre las

variedades y las necesidades, así como entre las variedades y los canales utilizados por los consumidores del segmento de ropa para adultos. Esto demuestra que todas las empresas analizadas cubren la totalidad de las necesidades identificadas en la encuesta aplicada a los usuarios.

Como resultado, en los reportes se observó una cobertura completa en las dimensiones de variedades, necesidades y canales, sin espacios vacíos disponibles. Por este motivo, la herramienta CubeMarket no detectó oportunidades de mercado derivadas de la identificación de “manchas blancas”. Aunque las empresas analizadas atienden de manera amplia las necesidades de los consumidores, es importante realizar un estudio más profundo de nuevos motivos o razones de compra que los usuarios podrían incorporar al momento de adquirir prendas.

11. Fuerzas del mercado

11.1 Nivel de rivalidad entre competidores existentes

Tabla 37.*Nivel de rivalidad entre competidores existentes*

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			x			
Detalle						
a. Activos Especializados				x		
b. Costos Fijos de Salida				x		
c. Inter-relaciones Estratégicas			x			
d. Barreras Emocionales		x				
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales				x		

Fuente: Elaboración propia

Nivel de concentración: En cuanto al efecto del nivel de concentración sobre el nivel de rivalidad se encuentra que este es medio alto, debido a que teniendo en cuenta los resultados del hacinamiento cuantitativo del ROE, se identifica que la mayoría de las empresas durante el periodo de tiempo analizado se ubican en zonas de perdurabilidad comprometida y estado tanático. Además, en el hacinamiento cualitativo las empresas tienen puntajes similares y hay calificaciones de 3. Esto lo que sugiere es que existe convergencia de desempeño y propuesta lo que se eleve la rivalidad.

Tabla 38.*Cantidad de empresas por zonas de desempeño según ROE*

Desempeño Superior	5
Desempeño Medio	7
Morbilidad	3
Perdurabilidad Comprometida	10
Estado Tanático	10

Fuente: Elaboración propia

Nivel de costos fijos: El efecto de los costos fijos sobre el nivel de rivalidad es alto ya que, teniendo en cuenta que el retail de la ropa adulto opera bajo unas condiciones parecidas, los cuales genera unos costos fijos similares como por ejemplo los arriendos de los locales, nomina, operaciones logísticas, gastos por omnicanalidad, etc, que a pesar de que la demanda disminuya se deben seguir cubriendo lo que genera que la competencia de precios se intensifique pues al haber baja rotación de inventario las marcas recurren a promociones para asegurar rotación y que se aumente la rivalidad por precio. Además, esto también se puede evidenciar en el sector teniendo en cuenta el margen bruto de las empresas analizadas durante ese periodo de tiempo, donde se observa que el margen bruto promedio oscila entre el 41% y 44% donde en 2020 cae en 38,4% lo que indica que la competencia de precios se intensifica para poder cubrir esos costos fijos. Dado esto, en el sector de la moda, los costos fijos son altos y cuando hay márgenes brutos bajos o volátiles, la rivalidad se aumenta.

Tabla 39.*Margen bruto por empresa*

Margen Bruto							
EMPRESA	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Permoda Ltda (KOAJ)	39.52%	34.76%	37.07%	38.70%	29.17%	37.63%	41.11%
Comercializadora Arturo Calle Sas	37.45%	37.46%	39.35%	39.96%	38.84%	40.72%	41.58%
Tennis S.A.	46.32%	46.89%	50.71%	45.52%	43.24%	47.52%	50.22%
P A S H Sas	65.11%	30.55%	36.00%	37.27%	31.09%	33.80%	37.96%
Stf Group S.A.	53.46%	56.98%	54.35%	55.02%	49.46%	50.56%	51.88%
PROMEDIO	48.372	41.327	43.496	43.384	38.36	42.046	44.55

Fuente: Elaboración propia

Velocidad de crecimiento del sector: El sector de la moda en Colombia a pesar de ser un motor clave para la economía del país ha presentado un crecimiento modesto, por ejemplo, en 2024 el mercado presento un crecimiento de solo 0,79% lo que demuestra en términos reales una desaceleración significativa si se compara con años anteriores, esto debido a factores como la disminución del gasto en moda de los hogares colombianos y altas tasas de interés bancario que limitan la capacidad de consumo (America Malls & Retail, 2025). Esta situación conlleva a que se produzca una competencia de precios para capturar cuota del mercado, esto teniendo en cuenta que cuando no hay un crecimiento significativo la rivalidad aumenta. Aunque, hay empresas que han para afrontar los cambios del sector textil han adoptado diferentes estrategias como la diversificación de su portafolio en diferentes categorías con el fin de capturar más cuota del mercado (Grupo Bancolombia , 2023).

Costos de cambio: El efecto sobre la rivalidad es medio alto pues, teniendo en cuenta que para el sector de la ropa adulta cambiar de actividad es relativamente fácil ya que, las empresas pueden cambiar de actividad o línea rápidamente, teniendo en cuenta que las empresas pueden variar factores con tal de ajustarse a los cambios del mercado mediante la reconfiguración de variables como proveedores, materiales y diseños, por lo que el costo de

cambio es bajo. Esto hace que se genere rivalidad hacia precio y promoción ya que, es fácil para los competidores imitar en periodos de tiempo cortos. En el sector, las empresas han empezado a ampliar sus rangos de precios y se han empezado a centrar en el posicionamiento de la marca a través del valor percibido. Esto ha impulsado la expansión de segmentos de reventa y de descuento (McKinsey & Company, 2024) lo que incrementa la rivalidad.

Grado de hacinamiento: Teniendo en cuenta los resultados del hacinamiento cuantitativo y cualitativo se evidencia que el efecto sobre la rivalidad es medio alto pues, en el caso del cuantitativo las empresas tienen un desempeño similar, ya que, la mediana y el tercer cuartil tienen baja dispersión lo que indica que reaccionan de manera similar a los choques del mercado, así como tienen propuestas similares. Además, existe una alta polarización pues la mayoría de las empresas se encuentran en zonas de riesgo. Las zonas intermedias tienen poca incidencia lo que demuestra que hay poca transición hacia mejor rentabilidad. Y la rentabilidad del sector es frágil y tiene pocos episodios de liderazgo. En cuanto a los resultados del hacinamiento cualitativo, se observan que la calificación de las empresas por cada factor es muy cercana, lo que indica que el sector tiene estrategias parecidas de promoción y producto lo que lleva a que compitan por precio.

Incrementos en la capacidad: Si el sector puede incrementar la capacidad de la demanda el efecto sobre la rivalidad será alto. Sin embargo, en el caso del sector de la ropa el sector no tiene una capacidad limitada de atender al usuario, esto debido a que las empresas pueden ajustar su oferta con facilidad en cuanto a temas como importaciones, maquila, redistribución del inventario o reaprovisionamiento de los productos por colecciones en caso de ser necesario. Además, el aumento de la capacidad no genera guerra de precio.

Presencia extranjera: En el sector de la moda en Colombia, existe en el mercado la presencia de marcas extranjeras que aumenta la presión competitiva en cuanto a precio y rotación del inventario, donde son marcas que ofrecen productos similares aumentando así la rivalidad. Con la entrada al mercado de marcas de fast fashion como el grupo INTIDEX, han generado un cambio en los hábitos de consumo, ya que, ha ocasionado que las personas compren con mayor frecuencia debido a su modelo de negocio de bajos precios y variedad de modelos de rebajas, donde su expectativa de crecimiento es del 9% (Sánchez, 2019). Asimismo, la entrada al mercado de las tiendas de moda online ha capturado cuota del mercado, ampliando en primer lugar el alcance digital y derribando barreras de entrada vía e-commerce ejerciendo mayor presión a las marcas locales a competir en precios y ampliando sus canales con el fin de mantenerse competitivos en la omnicanalidad. La presencia de marcas extranjeras genera un alto nivel de rivalidad, debido a las condiciones competitivas que impone en el mercado.

Nivel de barreras de salida: Efecto sobre la rivalidad equilibrado.

- **Activos Especializados:** El sector de la moda, incluida la confección y el retail utilizan activos que tienen ciertas características específicas como las máquinas de costura, equipos de planchado y corte, así como todos los mobiliarios de las tiendas. Si bien tienen características específicas para el sector textil, estas maquinarias pueden ser vendidas con cierta facilidad en mercados secundarios donde se pueden conseguir maquinaria y equipos usados con descuento de reventa. Por ejemplo, es posible encontrar en el mercado empresas como Furlatex que se dedican a la venta de maquinaria textil usada o importada teniendo en cuenta las necesidades de los clientes y sus productos (Fulartex,s.f) dado esto, se ubica en equilibrio pues es posible liquidar sus propios activos.

- **Costos fijos de salida:** Para empresas como las que se están analizando en esta investigación el efecto sobre la rivalidad de los costos fijos de salida es medio bajo, ya que tienen la capacidad de pagar y cubrir los costos de salida. En caso de cerrar puntos de venta atados a contratos de arrendamiento comerciales, la terminación anticipada de estos acuerdos implica el pago de penalidades e indemnizaciones por la desvinculación de personal cuando no hay una justa causa de despido. Sin embargo, para que el efecto sobre la rivalidad de los costos fijos de salida sea medio bajo depende de la situación financiera positiva de la empresa.
- **Interrelaciones estratégicas:** El efecto que generan las alianzas estratégicas sobre la rivalidad depende de las obligaciones que se tengan con los aliados, por lo que su efecto es equilibrado. Esto, debido a que en relaciones con aliados como contratos de franquicia y proveedores existen cláusulas de exclusividad que son estipulaciones que generan restricciones que generan restricciones a la libre competencia, sin embargo, estas restricciones no son absolutas y en el ordenamiento jurídico colombiano existen ciertas justificaciones que permiten la excepción de esas cláusulas (Tovar, 2017) y diversas obligaciones que al querer terminarlas pueden generar costos. Esto quiere decir que, al no ser absolutas, puede haber causas justificadas por eficiencia en los que se pueda desistir de la alianza, por esto se menciona que el efecto está equilibrado ya que se puede entrar a revisar los acuerdos comerciales y que no se genere costos o las empresas pueden decidir pagar las penalizaciones.
- **Barreras emocionales:** El efecto es medio alto, ya que en este caso las empresas del sector analizado tienen barreras emocionales altas, pues son empresas colombianas, que retrasa las decisiones de cierre por apego emocional, reputación y efecto

emocional de las marcas en los consumidores. Por ejemplo, Arturo Calle es la segunda marca de moda preferida en Colombia (Portafolio, 2023), por lo que este reconocimiento emocional prolonga la permanencia y sostiene la rivalidad.

- **Restricciones sociales y gubernamentales:** El efecto sobre la rivalidad es medio bajo ya que, no existen regulaciones en Colombia que prohíban el cierre de empresas del sector. Incluso, existe la Ley 1116 de 2006 sobre el régimen de insolvencia que protege los procesos de reorganización y de liquidación judicial (Función Pública, 2006), esto garantiza la salida a pesar de que existen obligaciones comerciales que elevan los costos de salida, no existe una barrera legal que impida la salida.

Tabla 40.

Evaluación final del nivel de rivalidad entre competidores existentes

EVALUACION FINAL		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES		2	4	1	0	1	0
EMPRESA XYZ LIMITADA		25,0%	50,0%	12,5%	0,0%	12,5%	0,0%

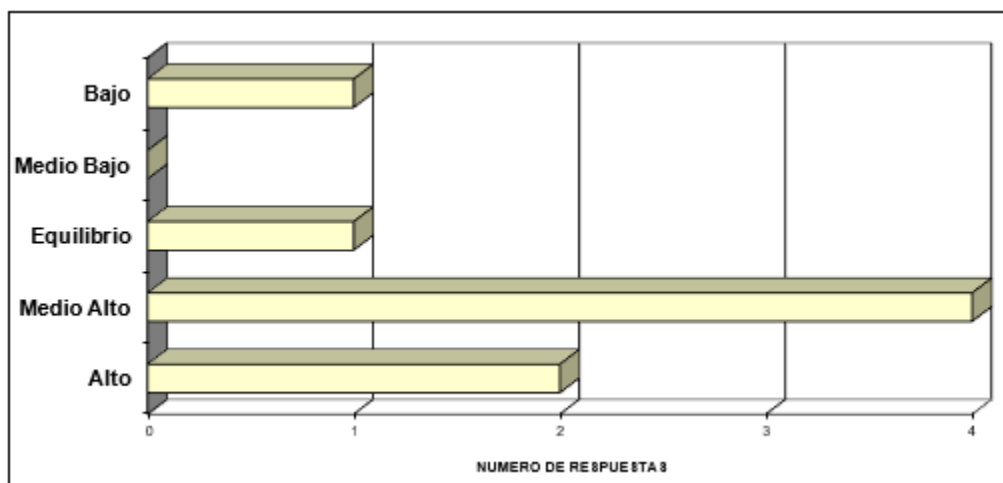
Ver Gráfico

Fuente: Elaboración propia

En la evaluación final del nivel de rivalidad entre competidores se puede observar que este se encuentra entre rivalidad alto y medio alto y suman 75%, lo que indica que el nivel de rivalidad en ese sector es importante entre los competidores existentes.

Figura 21.

Resultados nivel de rivalidad entre competidores



Fuente: Elaboración propia

11.2 Poder de negociación de compradores

Tabla 41.

Poder de negociación de los compradores

PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración				x		
2 Importancia del proveedor para el comprador		x				
3 Grado de hacinamiento		x				
4 Costos de cambio	x					
5 Facilidad de Integración hacia atrás				x		
6 Información del comprador sobre el proveedor	x					
7 Los compradores devengan bajos márgenes				x		
8 Grado de Importancia del Insumo			x			

Fuente: Elaboración propia

Grado de concentración: El sector de la moda en Colombia tiene millones de consumidores. Para este caso en específico, un colombiano compra aproximadamente 26 prendas de vestir al año (El Universal, 2023), lo que demuestra que no hay compradores grandes que impongan condiciones en el mercado, sino que por el contrario la mayoría son consumidores individuales. Sin embargo, con el auge del e-commerce, se ha generado un aumento en la comparación de precios y reseñas lo que aumenta el poder de negociación del comprador en otras variables, aunque no aumenta la concentración de los compradores. Con eso se tiene que el efecto del grado de concentración de los compradores es medio bajo.

Importancia del proveedor para el comprador: Existe en el mercado una amplia variedad de actores que hacen parte de la misma categoría. Colombia cuenta con cerca de 12 mil empresas que pertenecen a la industria de la moda (Invest in Colombia , 2024). Esto quiere decir que el efecto sobre el poder de negociación de los compradores es medio alto ya que, la moda adulta es fácilmente sustituible por otras marcas debido a la cantidad de actores que se encuentran en el mercado. Con esto se tiene que, para los compradores ningún comprador es indispensable ya que es altamente sustituible. Además, la omnicanalidad ha facilitado que se genere esa sustituibilidad.

Grado de hacinamiento: En cuanto al efecto del grado de hacinamiento sobre los compradores se establece en medio alto ya que, a pesar de que los compradores tienen gustos y necesidades similares, la gran mayoría están en constante búsqueda de precios bajos u ofertas, por lo que este comportamiento similar de los compradores obliga a las empresas a competir en torno al precio, pues 60% de los consumidores se vuelven propensos a comprar productos cuando están en oferta (Celes , 2025). Con esto, las preferencias uniformes y sensibilidad de precio de los consumidores fortalecen el poder del comprador.

Costos de cambio: El efecto que tiene el costo de cambio sobre el poder de negociación de los compradores es alto ya que, para los compradores resulta fácil cambiar de marca o empresa en la que adquieren sus prendas de vestir, debido a que en el mercado de la moda es complejo realmente diferenciarse de la competencia. Adicionalmente, actualmente 36% de los colombianos compran moda en línea cada 3 meses (Ospina, 2025), esta cifra de compra en línea ha venido en aumento en los últimos tres años debido a la facilidad de compra de la omnicanalidad. El crecimiento del e-commerce y Marketplace de compra de prendas de vestir ha permitido que se aumente la capacidad del comprador para negociar pues es el mismo consumidor quien decide esperar rebajar o si no le convence el producto con tan solo un clic el cliente se va.

Facilidad de integración hacia atrás: Aunque es posible que los compradores del sector en algún momento comiencen a realizar la actividad que realizan las empresas del sector de la moda, realmente es difícil que lleguen a ser competencia de las empresas. Por lo que, el efecto sobre el poder de negociación de los compradores es medio bajo. El consumidor final al no poder integrarse el poder del comprador es bajo. Aunque, no significa que sea irrelevante en el mercado del sector de la moda, esto teniendo en cuenta que, de las 12.000 empresas de la industria de la moda, muchas de ellas son consideradas pymes y microempresas (Invest in Colombia , 2024), por lo que a futuro pueden llegar a ser competencia para las grandes empresas.

Información del comprador sobre el proveedor: En la actualidad, es fácil que el comprador obtenga información sobre las empresas del sector, en este caso la industria de la moda, por lo que el efecto sobre el poder de negociación de los compradores es alto. Por ejemplo, la Superintendencia de Sociedad permite la búsqueda individual, donde se puede consultar los estados financieros bajo las normas internacionales de información financiera recopilados presentados por sociedad por las entidades que se encuentran sometidas a vigilancia

(SIIS , 2025). Asimismo, el auge de la omnicanalidad permite que los consumidores tengan acceso información de productos, consulta de stock y demás datos sobre la empresa. Esta facilidad de acceso a la información eleva el poder de compra y toma de decisiones de los consumidores.

Los compradores devengan bajos márgenes: El efecto de que los compradores devenguen bajos márgenes tiene efecto medio bajo en el poder de negociación de los compradores ya que, son los proveedores quienes obtienen un beneficio importante del intercambio comercial. Esto se debe a que en la mayoría de los casos se generan ventas B2C que hace referencia al modelo de negocio en el que la empresa le vende directamente los productos o servicios a un consumidor final (Pepedrive, 2025). Aunque se pueden presentar casos en los que el comprador revende, pero con poco margen y en ese caso si ejerce presión al proveedor. Con esto, el poder del comprador es realmente limitado.

Grado de importancia del insumo: El efecto que tiene el grado de importancia del insumo en el poder de negociación de los compradores se encuentra en equilibrio. Si bien los productos que vende el sector que son prendas de vestir están son importantes y necesarias para los compradores, también es cierto que las empresas de este sector son altamente sustituibles por lo que esta situación le otorga poder al comprador para exigir ciertos aspectos dentro del sector como su sensibilidad al precio. Aunque se determina en equilibrio pues tanto el proveedor como el comprador tienen poder, aunque ninguno dominante.

Tabla 42.

Evaluación final poder de negociación de los compradores

EVALUACION FINAL PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES EMPRESA XYZ LIMITADA		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N		2	2	1	3	0	0
%		25,0%	25,0%	12,5%	37,5%	0,0%	0,0%

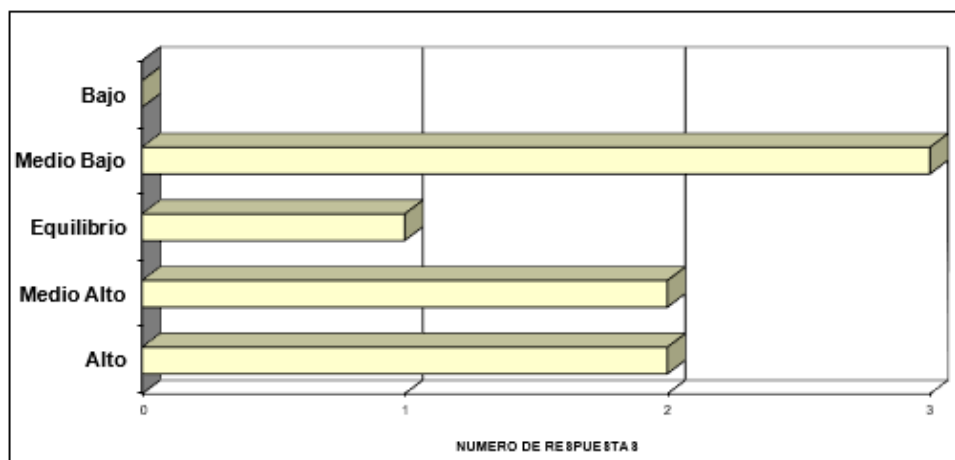
Ver Gráfico

Fuente: Elaboración propia

En la evaluación final del poder de negociación de los compradores se obtiene como resultado que el poder de los compradores se encuentra entre alto y medio alto y suman 50%, lo que indica que el poder de los compradores en ese sector es importante.

Figura 22.

Resultados poder de negociación de los compradores



Fuente: Elaboración propia

11.3 Riesgo de ingreso

Tabla 43.

Riesgo de ingreso

	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inesistente
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 Rival						
22 Nivel de liquidez	x					
23 Capacidad de endeudamiento	x					

Fuente: Elaboración propia

Niveles de economías de escala: Las empresas con gran capacidad de producción (como Permoda/KOAJ) logran eficiencias significativas, que se evidencian en sus incrementos de rendimiento por en sus procesos de confección y tejido de punto (Permoda/KOAJ, 2018). Este volumen masivo y las inversiones constantes generan presión a las marcas más pequeñas, obligándolas a ser igualmente eficientes o a invertir grandes capitales para competir en precio, lo que mantiene la rivalidad por eficiencia en un nivel alto (Porter, 2008).

Operaciones Compartidas: La unión de operaciones en grandes grupos empresariales de moda (como Crystal SAS, PatPrimo o el Grupo Studio F) permite concentrar la infraestructura y alcanzar mejores rendimientos, lo que genera eficiencias logísticas y

administrativas que resultan en una mayor capacidad de ser agresivos en precios o invertir más en marketing, intensificando la presión competitiva (Mall & Retail, 2024).

Procesos productivos especiales: La innovación en procesos y la sostenibilidad se han convertido en un factor de diferenciación. Las empresas están obligadas a certificarse en mejoras de procesos y de ética, ya que la industria de la moda a nivel global priorizará en 2024 la sostenibilidad y la eficiencia mediante tecnologías como la IA para optimizar la cadena de valor (Centric Software, 2024). Esto aumenta el costo de competir en múltiples dimensiones.

Curva de experiencia: La experiencia es clave para manejar la volatilidad del sector. La capacidad de respuesta rápida, basada en la experiencia, permite a las empresas más establecidas evitar errores que cometen otros. El sector experimenta una consolidación, donde los grupos líderes con experiencia verticalizada dominan el 50.5% del mercado textil para adultos (América Retail, 2025).

Tecnología: La tecnología es una competencia de inversión obligatoria para lograr productos eficientes y una experiencia personalizada. Por ejemplo Tennis se asoció con Salesforce para implementar soluciones integrales (Service Cloud y Marketing Cloud), buscando optimizar la experiencia del cliente y personalizar las comunicaciones de marketing (Freeway Consulting, 2024). Y Marcas como Arturo Calle han implementado la Inteligencia Artificial en sus campañas (e.g., "La primera IA que piensa como papá" en 2024) para crear conexiones emocionales y personalizar el servicio al cliente, obligando a todos los rivales a elevar su inversión en transformación digital (Revista P&M, 2024; COPU, 2024).

Costos de Cambio: En la moda, el costo que un consumidor enfrenta para cambiar de marca es cercano a cero. Esta baja lealtad, obliga a las marcas a ser constantemente agresivas con

promociones y ofertas para evitar la migración de clientes, manteniendo la rivalidad en su punto más alto (Porter, 2008).

Tiempos de Respuesta: La velocidad del fast fashion a nivel mundial ha hecho que la agilidad sea un factor clave de éxito. La competencia debe responder con nuevas colecciones y diseños rápidamente, lo que obliga a las marcas locales a invertir en procesos productivos flexibles y eficientes. Este factor está ligado a la supervivencia en un mercado de tendencias rápidas.

Posición de Marca: El diseño y la originalidad son el motor del sector. La capacidad de las marcas para ofrecer líneas actualizadas y diferenciadas (como Atmos de PASH) es vital, pero la facilidad con la que los diseños son imitados por el fast fashion obliga a una innovación constante y costosa, manteniendo alta la presión competitiva.

Posición de Servicio: El servicio es un diferenciador clave en el retail. Los programas de fidelización como TNS Friends y las experiencias en tienda física buscan aumentar el gasto y la retención del cliente (Accenture, 2024). Las tiendas físicas son cruciales: un reporte de KPMG indica que, a pesar del auge digital, estas podrían contribuir con el 85% del total de ventas minoristas durante 2024, confirmando que el servicio en el punto de venta es un campo de rivalidad crucial (KPMG International, 2024).

Posición de Precio: La extrema sensibilidad al precio del consumidor y la agresión de los importadores con precios muy bajos como Shein o Temu, fuerza a las marcas locales a operar con márgenes ajustados. Esta restricción financiera obliga a una competencia de precios muy intensa y sostenida, siendo la Relación Calidad-Precio la prioridad del consumidor.

Patentes: Las patentes no son el factor más relevante en este sector, que se centra en el diseño, la marca y la logística. La baja influencia de las patentes significa que esta variable por sí misma no actúa como una barrera que limite la rivalidad.

Niveles de Inversión: Los altos niveles de inversión requeridos para mantener la red de tiendas físicas (costos fijos), modernizar la tecnología (omnicanalidad) y mantener un inventario actualizado, obligan a los competidores a luchar ferozmente por el retorno de capital (Porter, 2008).

Acceso a Canales: La omnicanalidad es obligatoria. La capacidad de un rival para acceder a nuevos mercados geográficos (expansión internacional de Tennis a Florida, EE. UU., bajo el nombre TNS) o a nuevos canales digitales (alianza de Arturo Calle con Mercado Libre como Tienda Oficial) amplía su alcance, lo que exige a los otros competidores reaccionar inmediatamente para no perder cuota de mercado (El Tiempo, 2024; América Retail, 2025).

Niveles de Aranceles: La existencia de aranceles (como el 40% impuesto a la importación de confecciones) es una medida que busca proteger la producción local ante la competencia de precios del fast fashion global. Sin embargo, a pesar de estas barreras, la presión de las importaciones baratas (principalmente de Asia) sigue siendo tan fuerte que la industria nacional se ve obligada a competir en eficiencia y precio en el mercado interno y externo, manteniendo la rivalidad (MINCIT, 2022).

Niveles de Subsidio: La aparente ausencia de subsidios significativos en el sector textil local impide que algún competidor obtenga una ventaja basada en apoyo gubernamental. Esto asegura que la rivalidad se deba a razones estructurales (diseño, agilidad, servicio) y no a distorsiones causadas por ayudas estatales.

Regulaciones y Marco Legal: La alta complejidad del marco legal aumenta los costos de cumplimiento para las empresas. Esta rigidez regulatoria reduce el margen de maniobra financiero y obliga a las empresas a ser extremadamente eficientes en el resto de sus operaciones (producción, logística, marketing) para compensar, lo que indirectamente incrementa la presión y la rivalidad.

Grados de Impuestos: La elevada carga tributaria que afecta al sector reduce significativamente la utilidad neta de las empresas locales. Líderes como Arturo Calle han señalado que la alta imposición, sumada a otros gravámenes, es un factor "gravísimo" que presiona a la rentabilidad (Semana, 2025). Para cubrir sus altos costos fijos e impuestos, las empresas se ven forzadas a ser más agresivas en volumen de ventas y precios, convirtiendo la necesidad de flujo de caja en un motor de rivalidad intensa.

Nivel de Liquidez: Un rival con bajo nivel de liquidez (es decir, poco efectivo o activos fácilmente convertibles) queda en desventaja competitiva. Si un competidor es financieramente vulnerable, otros rivales pueden lanzar ofertas o promociones agresivas. El competidor atacado tiene una menor capacidad para sostener una guerra de precios o invertir en campañas defensivas, lo que aumenta la probabilidad de ataques de mercado por parte de los competidores más fuertes.

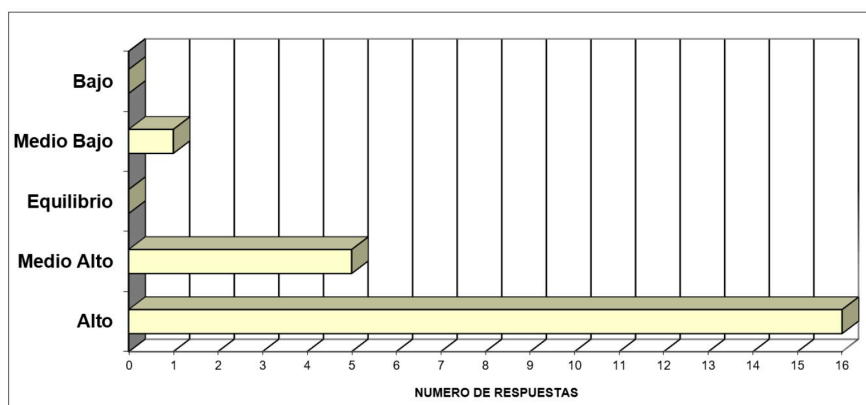
Capacidad de Endeudamiento: Una alta dependencia de la deuda consume las ganancias operativas a través de un alto gasto financiero. Esto deja menos capital para que la empresa endeudada invierta en la innovación crucial del sector (diseño, tecnología, marketing). Esta debilidad estructural les da la ventaja a los competidores de ser más agresivos.

Tabla 44.*Evaluación final riesgo de ingreso*

	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	16	5	0	1	0	1
%	69.6%	21.7%	0.0%	4.3%	0.0%	4.3%

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la tabla de resultados finales para el Riesgo de Ingreso revela un sector con barreras de entrada sumamente elevadas. Cuantitativamente, la inmensa mayoría de las variables analizadas se concentran en los niveles más altos de riesgo: el 69.6% (16 variables) se califica como "alto" y un 21.7% (5 variables) como "medio alto". Esto significa que el 91.3% de los factores de mercado representan un obstáculo significativo para cualquier competidor nuevo.

Figura 23.*Resultados riesgo de ingreso*

Fuente: Elaboración propia

Las barreras de entrada son percibidas como notablemente elevadas. El gráfico de barras muestra una concentración de los resultados en los niveles superiores de riesgo, principalmente,

la categoría de "Riesgo Alto" tiene la mayor cantidad de variables con 16 respuestas, lo que indica que la mayoría de los factores estructurales del sector imponen obstáculos importantes a cualquier competidor potencial. A esta percepción se suma la categoría de "Riesgo Medio Alto", con 5 respuestas, reforzando la tendencia de un entorno difícil. Al contrastar esto, las variables que podrían facilitar la entrada son escasas o casi inexistentes: solo hay una variable clasificada en "riesgo medio bajo" y otra en "riesgo inexistente", y ninguna en el nivel "cajo" o "equilibrio". Esto demuestra que más del 90% de los factores una barrera considerable para el ingreso.

11.4 Poder de negociación de proveedores

Tabla 45.

Poder de negociación de 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			

Fuente: Elaboración propia

Grado de concentración: Teniendo en cuenta el crecimiento exponencial de la industria textil, esto nos da como resultado un incremento en la cantidad de proveedores pues de acuerdo con datos de PROCOLOMBIA y el Ministerio de Comercio, entre enero y noviembre de 2022

las exportaciones del sector alcanzaron US\$962,6 millones, lo que representó un aumento del 6,5 % frente al año anterior. Los principales destinos fueron Estados Unidos, Ecuador, México, entre otros. Además, las exportaciones de textiles crecieron un 14,2 %, según el DANE (Procolombia, 2023). Por otro lado, con respecto a la capacidad de producción según la Confederación Colombiana del Algodón, la industria textil nacional utiliza unas 200.000 toneladas de algodón al año, pero solo 18.000 provienen de producción local, mientras el resto se importa. Aunque las fábricas nacionales podrían procesar hasta 60.000 toneladas, en el 2025 operan al 30% de su capacidad, lo que refleja una fuerte dependencia del mercado internacional para cubrir la demanda (Agronegocios, 2025)

Se puede evidenciar el potencial y los desafíos del sector. Por un lado, el aumento en las exportaciones muestra la capacidad de las empresas colombianas para competir en el mercado internacional. Sin embargo, la baja producción local de materias primas muestra tanto la necesidad de fortalecer la cadena nacional de suministro como fomentar la inversión en tecnología e innovación que permita aprovechar mejor los recursos disponibles y reducir la dependencia de las importaciones de materia prima.

Presión de sustitutos: La presión de productos sustitutos en el sector textil en Colombia es alta, inicialmente Según Muñoz (2025) con base en datos del Dane, entre enero y abril de 2025 las importaciones de prendas de vestir, hilados y tejidos crecieron a tasas de dos dígitos: 12% en confecciones y 21,7% en insumos textiles. En contraste, las exportaciones permanecieron estancadas: las ventas externas de hilados cayeron un 4,2%, mientras que las de prendas de vestir apenas crecieron un 1,5%. Estas importaciones hacen referencia a empresas internacionales que tienen un posicionamiento significativo en el país.

Así mismo, con la llegada de Temu y Shein la industria también se ha visto afectada pues de acuerdo con la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, durante el 2025 las transacciones en línea superaron los \$27 billones, lo que representa un aumento del 16,4 %. Este crecimiento ha sido impulsado principalmente por el auge de plataformas internacionales como Temu, Shein y Aliexpress (Muñoz, 2025). Se puede evidenciar que existe una alta presión de productos sustitutos con respecto al precio en la industria de la moda.

Nivel de Ventaja: El nivel de ventaja que tienen los proveedores de la industria textil es que ofrecen materias primas no solo de calidad sino también alineadas a las tendencias del mercado, pues brindan materiales con un valor agregado como textiles sostenibles, tejidos especiales o biodegradables que otorgan ventajas competitivas frente a los demás.

Según Spradling (s.f) gracias al apoyo de entidades como Inexmoda, el sector ha logrado avanzar y especializarse mucho más. Hoy en día se promueven espacios de formación en temas como tecnología textil, innovación y sostenibilidad, que llegan a todos los participantes de la cadena productiva. Esto ha permitido que la industria se mantenga actualizada frente a lo que pasa en otros países y siga consolidándose en Colombia. Esto significa que, aunque hay variedad de proveedores, los que manejan innovación sí tienen poder de negociación medio-alto por los valores agregados que ofrecen.

Nivel de importancia del insumo en procesos: En Colombia, los insumos textiles como telas, hilos y acabados son esenciales para la realización de prendas, de modo que sin esos componentes el proceso productivo no puede realizarse. Sin embargo, según Inexmoda (2024) en cuanto a las importaciones de textiles, se ha evidenciado un aumento en valor y volumen, lo que muestra una recuperación del consumo interno. No obstante, los productos provenientes de China siguen siendo una fuerte competencia por sus bajos precios. En lo que va de 2024, las

importaciones desde China crecieron 16,4 % y desde India 30,5 %. Se puede evidenciar que aún existe una dependencia de insumos internacionales, a pesar de que Colombia cuenta con materias primas de calidad, el costo de estas sigue siendo una barrera en los procesos de producción.

Costos de cambio: En Colombia en el sector de la moda los costos de cambio entre proveedores de insumos textiles son moderadamente altos, pues al momento de considerar cambiar de proveedor se deben tener en cuenta factores tanto estructurales como operativos, ya que sustituir un proveedor no siempre es un proceso ágil ni económico. Cada proveedor maneja diferentes estándares de calidad, tiempos de entrega y procesos de producción lo cual implica que, al cambiar la fuente de suministro, las empresas deben ajustar sus líneas de producción y/o realizar nuevas pruebas de calidad. Estos ajustes generan sobrecostos y retrasos que afectan directamente los márgenes operativos de las compañías.

Ahora bien, en el 2024 se implementó la política de arancel cero a los insumos textiles, con el fin de reducir costos de importación, sin embargo, puso en evidencia la dependencia del país de ciertos materiales extranjeros. Según Carreño (2025) las opiniones están divididas frente a esta medida ya que algunos apoyan la medida por reducir costos y mejorar la competitividad frente a plataformas como Temu y Shein, mientras que otros advierten que podría afectar a las hilanderías y al algodón nacional, ya que el beneficio económico sería mínimo frente al impacto en la producción local. Es por esto que el nivel de costos de cambio se califica como medio-Alto, ya que el cambio es posible, pero con impactos significativos en costo y eficiencia.

Amenaza de integración hacia delante: En Colombia la amenaza de integración hacia adelante por parte de los proveedores del sector textil es baja, pues los proveedores locales de insumos se enfocan principalmente en la manufactura industrial y la exportación, y no en la comercialización directa hacia el consumidor final. Además de esto, las hilanderías nacionales

están enfrentando una crisis por la nueva medida de aranceles 0% en el sector textil ya que como lo menciona el presidente de Analdex “eliminando el arancel sí hay un riesgo de que el país se quede sin hilos de origen nacional” (Becerra, 2025). Teniendo en cuenta esto, la amenaza de integración hacia delante es baja pues este proceso exige una transformación significativa en estructura organizacional, inversión en tecnología y conocimiento de tendencias, capacidades que no todos los proveedores, especialmente las hilanderías nacionales, poseen o pueden asumir en el corto plazo por su situación actual.

Información del proveedor sobre el comprador: Los proveedores tienen cierto grado de información sobre las compras, volúmenes y ciclos de sus compradores, sin embargo, es complejo que puedan acceder información específica interna sobre niveles de desperdicio, procesos de producción, tendencias y/o pedidos extra. Es por esto que esta fuerza se ubica en un rango bajo.

Grado de hacinamiento: En la industria textil colombiana existen proveedores tanto nacionales como internacionales que abastecen el mercado de confección, lo cual genera un nivel de competitividad alto. En Colombia se llevó a cabo la feria Heimtextil la cual consolida el diseño, la sostenibilidad y la innovación con el fin de reunir a expositores y compradores del sector de la moda. Esta feria reunió a cerca de 1.500 compradores especializados. El 60 % de los expositores fueron nacionales y el 40 % internacionales, provenientes de países como Estados Unidos, India, Turquía, entre otros. Las categorías más demandadas fueron ropa de cama, fibras, telas decorativas y soluciones para interiores (Inexmoda, 2025).

Se puede evidenciar que la industria textil colombiana está destacando por sus diseños de autor y calidad en las materias primas. Sin embargo, no se puede inferir que todos usan las mismas prácticas y políticas en sus procesos de producción, pues cada vez las empresas ofrecen

un valor agregado tanto en sus procesos como en sus productos para que el cliente los adquiera diferenciándose de la competencia.

Tabla 46.

Evaluación final poder de negociación de los proveedores

EVALUACION FINAL PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES EMPRESA XYZ LIMITADA		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N		2	3	1	0	2	0
%		25,0%	37,5%	12,5%	0,0%	25,0%	0,0%

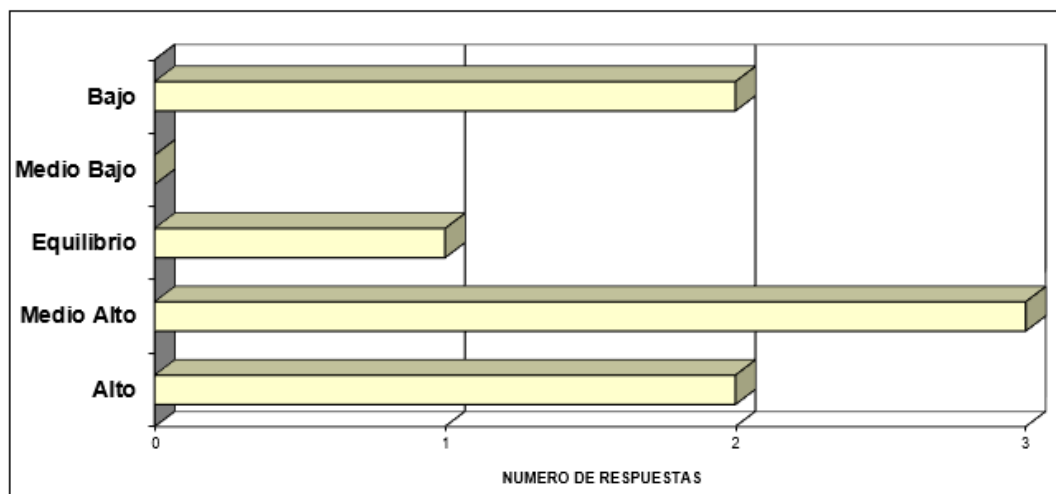
Fuente: Elaboración propia

En la tabla se observa que el 25 % de las variables se clasificaron con un nivel alto, el 37,5 % en medio alto y solo el 25 % en bajo, lo que significa que los proveedores conservan una influencia significativa dentro de la cadena de valor.

Fuente: Elaboración propia

Figura 24.

Resultados poder de negociación de los proveedores



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de esta gráfica demuestran que los proveedores poseen un poder medio-alto dentro del sector de moda adulto en Colombia, respaldado los insumos, la limitada sustitución local y los costos asociados al cambio de proveedor. Para las empresas del sector, esto representa un desafío en términos de control de costos y abastecimiento, pero también una oportunidad para fortalecer y realizar alianzas estratégicas que favorezcan a las empresas en términos de rentabilidad y competitividad.

11.5 Bienes sustitutos

Tabla 47.

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		

Fuente: Elaboración propia

Tendencia a mejorar costos: Actualmente, las empresas cuentan con diversos canales de venta, entre ellos las tiendas físicas y el comercio electrónico. Este último resulta más rentable por sus menores costos operativos, razón por la cual muchas empresas han decidido fortalecer su presencia digital para ofrecer precios más competitivos, pues según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (2025) en el 2024 se reportó que las ventas en línea en Colombia crecieron

un 26,7%, con un incremento del 109% en la categoría de Moda y Belleza. Sin embargo, aunque las empresas han fortalecido su presencia digital para mejorar su rentabilidad y reducir costos, el incremento en los precios de las materias primas sigue siendo una barrera para mantener precios competitivos frente al consumidor final.

Tendencia a mejorar precios: La industria de la moda en Colombia últimamente ha estado en un constante crecimiento; sin embargo, enfrenta una fuerte presión en los precios. En primer lugar, las empresas nacionales se ven afectadas por los bajos precios que ofrecen las marcas internacionales, resultado de sus menores costos de al momento de realizar las importaciones. Además, estas compañías cuentan con un comercio electrónico sólido y un alto posicionamiento en el mercado, lo que dificulta el crecimiento de las marcas locales, ya que competir y ofrecer un portafolio de productos a bajo costo al consumidor final se vuelve cada vez más complejo. Pues según González (2025), el tamaño del mercado de la moda en Colombia alcanzó los 3,70 billones de pesos en diciembre de 2024, lo que representa un crecimiento del 5,74 % frente al mismo mes de 2023. En términos reales, se evidenció un aumento del 3,15 % y un incremento del 2,51 % en los precios. Esto indica que los consumidores tienden a optar por productos más económicos, lo que genera una presión real sobre las empresas nacionales para mejorar sus precios y mantenerse competitivas.

Tendencia a mejorar desempeño: Los bienes sustitutos también pueden presentar mejoras en desempeño, inicialmente en la rapidez de compra, facilidad de devolución de los productos, variedad tanto en la oferta como en los canales de venta o en los modelos de fidelización. En este contexto, se ha evidenciado una tendencia en las empresas del sector moda en Colombia hacia la innovación y la optimización de sus modelos de negocio. Según ProColombia (2024), la industria colombiana de la moda se destaca por su tradición, diseños

innovadores, producción flexible, responsabilidad social y compromiso ambiental, respaldados por tecnología avanzada y prácticas sostenibles. Esto demuestra que el sector de la moda en Colombia está siendo reconocido a nivel mundial por incursionar en la innovación destacándose frente a empresas internacionales.

Tendencia a altos rendimientos: En Colombia, los productos sustitutos como el *fast fashion* y las compras en plataformas de comercio electrónico como Shein o Temu ofrecen precios atractivos para el consumidor, pero esto no necesariamente se traduce en mayores rendimientos ni para los usuarios ni para las empresas nacionales. Aunque el comercio electrónico ha crecido de forma constante en los últimos años, este aumento se debe más a la facilidad y comodidad de compra que a beneficios financieros reales. Muchos de estos bienes sustitutos logran ofrecer precios más bajos, pero a sacrificando la calidad y el servicio postventa, lo que reduce su desempeño a largo plazo. Por esta razón, esta tendencia se clasifica como media-baja, ya que, si bien las empresas de *fast fashion* atraen a los consumidores por precio o conveniencia, no superan los niveles de calidad ni los beneficios económicos que ofrecen las marcas nacionales.

Tabla 48.

Evaluación final bienes sustitutos

EVALUACION FINAL BIENES SUSTITUTOS EMPRESA XYZ LIMITADA						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	1	0	0	3	0	0
%	25,0%	0,0%	0,0%	75,0%	0,0%	0,0%

Ver Gráfico

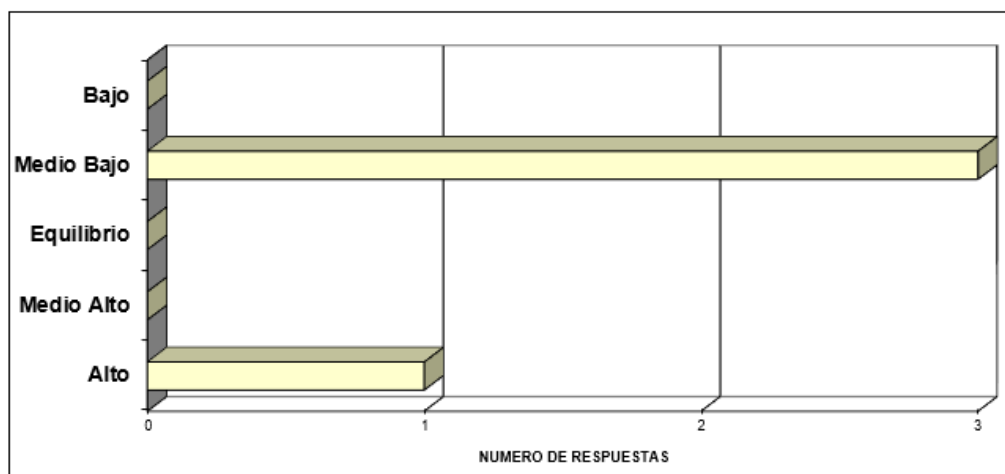
Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar en la evaluación final de bienes sustitutos que el 75 % de los indicadores se ubicaron en un nivel medio-bajo, mientras que solo el 25 % alcanzó un nivel alto.

Esto significa que, aunque existen ciertos bienes sustitutos que podrían representar una amenaza para las empresas del sector de la moda en Colombia, su impacto general aún es limitado por la respuesta que están teniendo estas frente a esas barreras.

Figura 25.

Resultados bienes sustitutos



Fuente: Elaboración propia

En conclusión, dentro del sector de la moda en Colombia, los bienes sustitutos se ven afectados principalmente porque, aunque las marcas internacionales ofrecen productos a bajo costo, colecciones de *fast fashion* y un comercio electrónico robusto. A pesar de esto, estas empresas no alcanzan el mismo nivel de calidad, valor y confianza que brindan las marcas nacionales. No obstante, las empresas locales poco a poco han venido fortaleciendo sus procesos y mejorando su desempeño. Aun así, la competencia con marcas extranjeras, que cuentan con estructuras de costos más eficientes, continúa representando un desafío importante, ya que logran atraer a los consumidores mediante precios competitivos y propuestas de valor atractivas. Pese a ello, las compañías colombianas siguen destacándose por su innovación, calidad y compromiso,

lo que les permite mantener su relevancia en el mercado. Esta situación, impulsa a las marcas nacionales a desarrollar estrategias constantes de diferenciación para responder a las necesidades cambiantes del consumidor.

12. Conclusiones

Teniendo en cuenta el análisis estructural de la distribución de prendas de vestir para adultos en centros comerciales, se evidenció que este sector muestra una alta saturación competitiva, debido a la alta rivalidad entre competidores existentes, así como el elevado grado de concentración arrojado como resultado del análisis 2D y 3D en CubeMarket, en donde se muestra que los actores en este sector compiten sobre aspectos similares. Dado esto, los consumidores de las empresas analizadas priorizan atributos que perciben en los productos como la calidad y el diseño sobre el precio. Asimismo, se obtuvo como hallazgo que los canales digitales y la tienda física se perciben como complementos para la experiencia completa de compra del usuario.

También, debido a la alta rivalidad en el mercado se sugiere que las empresas del sector más que ampliar el portafolio de productos que ofrecen deben profundizar y mejorar su propuesta de valor, a través de evidenciar los motivos de compra, mejorar la experiencia del cliente ofreciendo algo diferencial a las demás marcas del sector, además de fortalecer la experiencia y el servicio postventa.

Adicionalmente, existe el riesgo de que el mercado se convierta en una guerra de precios por lo que la ventaja competitiva dependerá de la capacidad de cada empresa de implementar capacidades difíciles de imitar por los demás actores del mercado. Pues, a pesar de que en su mayoría el mercado de la ropa adulta está cubierto, las empresas deberán buscar la diferenciación a través de centrarse en el cliente, mejorar la eficiencia operativa y generar una diferenciación más allá de los productos que ofrecen.

Por otro lado, se evidencia que en el análisis estructural que se realizó a 5 empresas de ropa adulta en centros comerciales, durante el periodo de tiempo evaluado, ninguna de ellas presentó erosión. Aunque cada empresa muestra indicios de erosión de la estrategia o productividad. Sin embargo, en cuanto al sector, se establece que presenta presión de costos y generación interna de recursos, por lo que la mayoría de las empresas se centran en proteger márgenes.

En general, el panorama competitivo muestra que el sector moda adulto en Colombia se encuentra en una etapa donde las empresas nacionales han logrado posicionarse en el mercado, pero enfrentan el reto de mantener su relevancia ante un público más exigente, digital y consciente del valor de su compra. En este sentido, la capacidad de innovar en experiencia de cliente, sostenibilidad y comunicación de marca se convierte en un factor fundamental para mantener la fidelización y captar nuevos segmentos de mercado.

Además, los resultados reflejan que las estrategias enfocadas en canales digitales, omnicanalidad y personalización de la experiencia están generando ventajas competitivas sostenibles. Las marcas que logren integrar la tecnología en sus procesos, optimizar su logística y

aprovechar los datos del consumidor podrán adaptarse fácilmente a las tendencias globales y mejorar su rentabilidad.

También durante el estudio se identificó la necesidad de fortalecer las alianzas con proveedores estratégicos para reducir costos e invertir en prácticas sostenibles que incrementen el valor percibido por los clientes. Las empresas colombianas que logren conectar la innovación con las necesidades de los consumidores no solo mejorarán su posicionamiento, sino que se adaptarán mejor a las nuevas demandas del mercado internacional.

Finalmente, se concluye que el sector de moda adulto colombiano está en constante crecimiento, pero para que pueda seguir destacándose a nivel internacional deben de tener la capacidad de evolucionar desde los modelos tradicionales de producción y venta hacia estrategias más centradas en el consumidor, la digitalización y la diferenciación por valor. Solo aquellas empresas que logren innovar sin perder su esencia serán las que consoliden su permanencia y crecimiento dentro de un entorno cada vez más competitivo.

13. Referencias Bibliográficas

- Accenture. (2024). *Fidelización en el comercio minorista: cómo reinventarse*. [Artículo de noticias]. Trade & Retail. https://tradeyretail.com/industria/fidelizacion-en-el-comercio-minorista-como-reinventarse_4623
- ACIS. (2025). *El auge de la ropa personalizada en Colombia conecta con la generación Z*. ACIS. <https://www.acis.org.co/blog/noticias-2/el-auge-de-la-ropa-personalizada-en-colombia-conecta-con-la-generacion-z-1206>
- Agronegocios. (2025). *Panorama del desarrollo del algodón y la industria textil en Colombia en el mercado*. Agronegocios. <https://www.agronegocios.co/agricultura/algodon-e-industria-textil-en-el-panorama-colombiano-4172873>
- 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>
- America Malls & Retail. (2024). *La revolución digital en el sector textil colombiano*. America Malls & Retail. <https://america-retail.com/paises/colombia/la-revolucion-digital-en-el-sector-textil-colombiano/#:~:text=,para%20el%20Sector%20Textil>
- America Malls & Retail. (2025). *¿Precio alto o precio bajo? La estrategia que define tu posicionamiento en el retail*. America Malls & Retail. <https://america-retail.com/opinion/precio-alto-o-precio-bajo-la-estrategia-que-define-tu-posicionamiento-en-el-retail/#:~:text=,todos%20los%20consumidores%20buscan%20lo>
- America Malls & Retail. (2025). *El consumidor colombiano del futuro*. America Malls & Retail. <https://america-retail.com/paises/colombia/el-consumidor-colombiano-del->

- America Malls & Retail. (2025). *Liderazgo en vitrinas, gigantes de la moda que dominan el retail colombiano en 2024*. America Malls & Retail. <https://america-retail.com/paises/colombia/liderazgo-en-vitrinas-gigantes-de-la-moda-que-dominan-el-retail-colombiano-en-2024>
- America Malls & Retail. (2025). *Marcas propias en Colombia, desafiando el estigma*. America Malls & Retail. <https://america-retail.com/paises/colombia/marcas-propias-en-colombia-desafiando-el-estigma/>
- América Retail. (2025). *Arturo Calle se alía con Mercado Libre*. America Malls & Retail. <https://america-retail.com/paises/colombia/arturo-calle-se-alia-con-mercado-libre/>
- América Retail. (2025). *El auge de la moda textil adulta en Colombia*. America Malls & Retail. <https://america-retail.com/paises/colombia/el-auge-de-la-moda-textil-adulta-en-colombia/>
- Amplize. (s.f). *Retención de clientes y Fidelización: estrategias para la mundo de la moda*. Amplize. <https://www.amplize.com/en/journal/customer-retention-and-loyalty-strategies-for-the-world-of-fashion/>
- Andi. (2018). *Todo comenzó con una máquina de coser*. Andi. <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/1060-todo-comenzo-con-una-maquina-de-coser>
- App my Site. (2025). *El impacto de crear una aplicación móvil para el negocio de la moda*. App my Site. <https://www.appmysite.com/blog/es/el-impacto-de-crear-una-aplicacion-movil-para-el-negocio-de-la-moda/>
- Argote, C. (2024). *Estas son las empresas en Colombia que tienen más facturación en sector de la moda*. La República. <https://www.larepublica.co/consumo/estas-son-las-empresas-en-colombia-que-tienen-mas-facturacion-en-sector-de-la-moda-3962881>

Arias, V. (2024). *¿Dónde queda el 'outlet' de Studio F en Bogotá? Hay prendas desde 50.000 pesos*. Pulzo. <https://www.pulzo.com/economia/outlet-studio-f-bogota-vende-prendas-desde-50000-ubicacion-precios-PP3721389>

Arturo Calle. (s.f.) *Acerca de nosotros*. Arturo Calle. <https://www.arturocalle.com/historia?srsltid=AfmBOoomX0NKS6DbVZWLK2ivkGUKU9JcRkMGwL9BOBpwFdOpNVJCOakx>

Arturo Calle. (s.f.) *Historia*. Arturo Calle. <https://www.arturocalle.com/historia>

Bain & Company. (2024). *La industria de la moda y la belleza incorporará la IA en sus operaciones*. Bain & Company. <https://www.bain.com/es/about/media-center/press-releases/south-america/2023/la-industria-de-la-moda-y-la-belleza-incorporara-la-ia-en-sus-operaciones/>

Bain & Company. (2024). *El 90% de los consumidores colombianos tiene en cuenta la sostenibilidad ambiental en sus compras*. Bain & Company. <https://www.bain.com/es/about/media-center/press-releases/south-america/2023/el-90-de-los-consumidores-colombianos-tiene-en-cuenta-la-sostenibilidad-ambiental-en-sus-compras/>

Bancomext. (s.f.). *Economías de Escala*. Glosario. <https://www.bancomext.com/glosario/economias-de-escala/>

Banco de la República. (s.f.). *Liquidez*. Glosario. <https://www.banrep.gov.co/es/glosario/liquidez>

Bankinter. (2021). *¿Qué es la capacidad de endeudamiento?*. <https://www.bankinter.com/banca/preguntas-frecuentes/hipotecas/que-es-la-capacidad-de-endeudamiento>

Becerra, L. (2025). *¿El ocaso de las hilanderías? la encrucijada de Colombia para reindustrializar sus textiles*. Cambio Colombia.

<https://cambiocolombia.com/empresas/articulo/2025/10/el-ocaso-de-las-hilanderias-la-encrucijada-de-colombia-para-reindustrializar-sus-textiles/>

Bermeo, J. (2025). *Los ingresos del sector textil y de moda superaron los \$33 billones en 2024.*

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>

Bernal, C. (2023). *Crystal, el grupo textil detrás de Gef, empezó vendiendo medias en un local de Medellín.* Forbes. <https://forbes.co/2023/04/21/empresas/crystal-el-grupo-textil-detras-de-gef-empezo-vendiendo-medias-en-un-local-de-medellin>

Cámara colombiana de comercio electrónico. (2025). *Informe de Cierre del comportamiento del comercio electrónico en Colombia durante 2024.* Cámara colombiana de comercio electrónico. <https://ccce.org.co/noticias/informe-de-cierre-del-comportamiento-del-comercio-electronico-en-colombia-durante-2024>

Carreño, L. (2025). *Arancel del 0 % a insumos textiles: ¿cómo afecta a la industria local?.* El Espectador. <https://www.elespectador.com/moda-e-industria/arancel-del-0-a-insumos-textiles-una-medida-contra-las-importaciones/>

Celes. (2025). *Get Celes. Impacto de los Descuentos y Promociones en la Planificación de la Demanda y el Inventario.* Getceles. <https://www.getceles.com/blogs/impacto-descuentos-promociones-demanda-inventario>

Centric Software. (2024). *Navegando el futuro: Tendencias Retail 2024 Reconfigurando la moda y el Retail.* [Publicación de Blog]. Centric Software. <https://www.centricsoftware.com/es/blog/retail-trends-2024/>

Centro Competencia. (s.f.). Barreras de entrada. <https://centrocompetencia.com/barreras-de-entrada/>

- Compliance Antisoborno. (2022). Qué es el riesgo estratégico y cómo diseñar un plan para abordarlo. <https://www.compliance-antisoborno.com/que-es-el-riesgo-estrategico-y-como-disenar-un-plan-para-abordarlo/>
- Connecting Visions Group. (2021). ¿Qué es la curva de experiencia del cliente?. <https://connectingvisionsgroup.com/ideas/experiencia-de-cliente/curva-experiencia-cliente/>
- Chugchilán , G., & Wagner, D. (2025). *Fast Fashion: Impacto Ambiental, Explotación Laboral, Contaminación Masiva y la Necesidad Urgente de Búsqueda de Alternativas Sostenibles a Nivel Global*. *Revista Científica De Salud Y Desarrollo Humano* , 6(1), 810–828. <https://doi.org/10.61368/r.s.d.h.v6i1.511>
- Comercio, Industria y Turismo. (2023). *El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo promueve la internacionalización del sector textil-confecciones, en el marco de Colombiamoda Colombiatex*. MINCIT. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/sector-textil-confecciones-en-colombiamoda-2023>
- COPU. (2024). *Arturo Calle y su agencia Asylum Marketing crean "La primera IA que piensa como papá"*. COPU. <https://copu.media/arturo-calle-y-su-agencia-asylum-marketing-crean-la-primera-ia-que-piensa-como-papa-en-la-celebracion-del-dia-del-padre/>
- Correa, M. (2025). *Las empresas chinas Shein y Temu se posicionan entre las plataformas de moda barata*. La República. <https://www.larepublica.co/consumo/shein-y-temu-se-posicionan-entre-las-plataformas-de-moda-barata-4056852>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2017). Evaluación del impacto de los subsidios sobre el mercado. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Evaluacion_Impacto_Subsidios_Sobre_Mercado_Laboral.pdf

Donado, I. (2024). *El comercio electrónico de ropa en Colombia sigue creciendo de manera constante*. La República. <https://www.larepublica.co/ocio/el-comercio-electronico-de-ropa-en-colombia-sigue-creciendo-de-manera-constante-3950995#:~:text=El%20estudio%20se%20B1ala%20que%2077,posicionan%20entre%20las%20m%20As%20reconocidas>

Editorialge. (2025). *12 Ciudades Impulsando el Auge de la Manufactura Textil en Colombia*. Editorialge. <https://es.editorialge.com/manufactura-textil-en-colombia/>

Editorialge. (2025). *7 Incentivos Gubernamentales que Apoyan el Crecimiento Textil en Colombia*. Editorialge. <https://es.editorialge.com/incentivos-textiles-colombia/>

Editorialge. (2025). *8 Preferencias del Consumidor que Están Dando Forma a la Moda Colombiana*. Editorialge. <https://es.editorialge.com/preferencias-consumidor-moda-colombiana/>

El Colombiano. (2025). *Colombiatex 2025: tendencias, innovación y sostenibilidad en Medellín*. El colombiano. <https://www.elcolombiano.com/entretenimiento/moda/colombiatex-2025-medellin-lidera-la-moda-con-innovacion-y-sostenibilidad-GE26339359>

El Colombiano. (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>

El Tiempo. (2024). *Tennis, la marca de ropa colombiana, llega al mercado estadounidense con sus primeras tiendas en el estado de Florida*. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/vida/mujeres/tennis-la-marca-de-ropa-colombiana-llega-al-mercado-estadounidense-con-sus-primeras-tiendas-en-estado-de-florida-3370458>

- El Universal. (2023). *Un colombiano compra cerca de 26 prendas de ropa al año*. El Universal. <https://www.eluniversal.com.co/economica/2023/10/19/un-colombiano-compra-cerca-de-26-prendas-de-ropa-al-ano-gransan/>
- EMIS. (2025). *Comercializadora Arturo Calle S.A.S*. EMIS base de datos. <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/v2/companies/profile/CO/3756886/financials>
- EMIS. (2025). *Permoda LTDA*. EMIS base de datos. <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/v2/companies/profile/CO/1209073/>
- EMIS. (2025). *STF Group S.A*. EMIS base de datos. <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/v2/companies/profile/CO/1214866/financials>
- EMIS. (2025). *Tennis S.A*. EMIS base de datos. <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/v2/companies/profile/CO/1215919/financials>
- En retail. (2025). *El 90% de los colombianos prefiere ir a tiendas físicas en lugar de comprar en línea*. En Retail. <https://www.enretail.com/2024/02/22/el-90-de-los-colombianos-prefiere-ir-a-tiendas-fisicas-en-lugar-de-comprar-en-linea/>
- Enviame. (2025). *eCommerce Colombia: la guía más completa del mercado [2024 -2025]*. Enviame. <https://enviame.io/e-commerce-colombia/>
- Espinel, P., Aparicio, D., & Mora, Á. (2022). *Sector textil colombiano y su influencia en la economía del país*. Politécnico Grancolombiano. <https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/5654>
- Estrada, C. (2022). *El gasto en moda local llegó a \$19,5 billones y fue impulsado por industria nacional*. La República. <https://www.larepublica.co/ocio/gasto-en-moda-colombiana-llego-a-19-5-billones-impulsado-por-la-industria-nacional-3452468>

- Fashion United. (2018). *Datos y cifras de marcas de moda de Colombia: Tennis*.
<https://fashionunited.co/noticias/retail/datos-y-cifras-de-marcas-de-moda-de-colombia-tennis/2018011823377>
- Fashion United. (2024). *El Grupo Pash presenta en Colombia “Atmos”, su nueva marca de moda athleisure*. <https://fashionunited.cl/noticias/moda/el-grupo-pash-presenta-en-colombia-atmos-su-nueva-marca-de-moda-athleisure/2024081537601>
- Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2007). *Business and competitive analysis: Effective application of new and classic methods*. Pearson Education.
- Freeway Consulting. (2024). *Tennis Colombia: Impulsando el éxito con Salesforce*. [Caso de estudio]. Freeway Consulting. <https://freewayconsulting.com/casos-de-exito-freeway/tennis-colombia-salesforce/>
- Flórez, C. (2015). *La liberalización de los mercados y el fomento de la competitividad como elementos del desarrollo económico de la región de Antioquia, Colombia. El caso del sector textil-confección (1991-2010)*.
<https://docta.ucm.es/rest/api/core/bitstreams/58385347-65d7-4251-afcf-37a415741821/content>
- Forbes. (2023). *El plan con el que la empresa colombiana Studio F busca conquistar*. Forbes.
<https://forbes.co/2023/07/17/negocios/el-plan-con-el-que-la-empresa-colombiana-studio-f-busca-conquistar-europa>
- Forbes. (2024). *Marca paisa Tennis aterrizó en Estados Unidos con sus primeras tiendas en La Florida*. Forbes. https://forbes.co/2024/08/12/negocios/marca-paisa-tennis-aterrizo-en-estados-unidos-con-sus-primeras-tiendas-en-la-florida#google_vignette
- Fulartex. (s.f.). *Maquinaria*. Fulartex. <https://fulartex.com/maquinaria/>

Función Pública. (2006). *Función Pública*. Obtenido de Ley 1116 de 2006:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=22657>

Gaviria, S., Varela, C., & Yáñez, L. (2010). *Indicadores de rentabilidad: su aplicación en las decisiones de agrupamiento*. Revista UDEA. *empresarial*.

<https://revistas.udea.edu.co/index.php/tgcontaduria/article/view/323546/20780705>

Gómez, C. (2025). *La experiencia de compra, un pendiente en tiendas de ropa*. Portafolio.

<https://www.portafolio.co/negocios/la-experiencia-de-compra-un-pendiente-en-tiendas-de-ropa-624917>

Gómez, X. (2024). *La Importancia del EBITDA: Un Pilar en la Valoración de Empresas*.

<https://gimenez-salinas.es/importancia-ebitda-en-valoracion-empresas/>

González, T. (2024). *Los colombianos prefieren las marcas de moda colombiana*. Fashion

Network. <https://co.fashionnetwork.com/news/Los-colombianos-prefieren-las-marcas-de-moda-colombianas,1599643.html>

González, T. (2025). *Crecen las ventas de la industria de la moda en Colombia durante el mes*

de febrero. Fashion Network. <https://co.fashionnetwork.com/news/Crecen-las-ventas-de-la-industria-de-la-moda-en-colombia-durante-el-mes-de-febrero,1722020.html>

González, T. (2025). *La moda colombiana se internacionaliza de la mano del canal digital*.

Fashion Network. <https://co.fashionnetwork.com/news/La-moda-colombiana-se-internacionaliza-de-la-mano-del-canal-digital,1748797.html>

González, T. (2025). *El mercado de la moda en Colombia creció menos de 1 % en 2024*. Fashion

Network. <https://ar.fashionnetwork.com/news/El-mercado-de-la-moda-en-colombia-crecio-menos-de-1-en-2024,1709601.html>

Grupo Bancolombia.(2023). *Textiles y confecciones mejoran perspectiva para segundo semestre del 2023*. Bancolombia. <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/textiles-confecciones-colombia>

Grupo Estelar Impresores. (s.f). *Marketing relacional en el ecosistema digital para fidelizar clientes y crear autoridad de mercado, 3 consejos fundamentales*. Grupo Estelar Impresores. <https://estelarimpresores.com/marketing-relacional-en-el-ecosistema-digital/>

Gutiérrez, A. (2024). *"Decidimos sacar Atmos, una nueva marca que se moverá en el mercado de athleisure"*. La República. <https://www.larepublica.co/ocio/sophie-douer-gerente-de-marcas-del-grupo-pash-hablo-de-la-nueva-marca-atmos-3913872>

IG. (s.f). *Margen Bruto (definición)*. <https://www.ig.com/latam/glosario-trading/definicion-de-margen-bruto>

Inexmoda. (2023). *Disney presentará en Colombiamoda + Colombiatex 2024 la colección «reflections of wonder» con marcas locales para celebrar sus 100 años de historia*. Inexmoda. <https://inexmoda.org.co/disney-presentara-en-colombiamoda-colombiatex-2023-la-coleccion-reflections-of-wonder-con-marcas-locales-para-celebrar-sus-100-anos-de-historia/>

Inexmoda. (2022). *Colombiamoda: la vitrina de la moda colombiana al mundo*. Medellín: Inexmoda. <https://www.inexmoda.org.co>

Inexmoda. (2024). *Observatorio Inexmoda agosto 2024*. Inexmoda. <https://inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2024/09/Observatorio-Inexmoda-AGOSTO-2024-1.pdf>

Inexmoda. (2025). *Con más de 4 mil asistentes y 1.500 compradores especializados, Heimtextil Colombia 2025 conectó el ADN latinoamericano con las oportunidades de la industria global*. Inexmoda. <https://inexmoda.org.co/con-mas-de-4-mil-asistentes-y-1-500->

[compradores-especializados-heimtextil-colombia-2025-conecto-el-adn-latinoamericano-con-las-oportunidades-de-la-industria-global/](#)

Inexmoda. (2025). *Diversificación de las Exportaciones Textiles y de Confección de Colombia: retos y oportunidades*. Inexmoda. <https://inexmoda.org.co/stories/diversificacion-de-las-exportaciones-textiles-y-de-confeccion-de-colombia-retos-y-oportunidades/>

Inexmoda. (2025). *El 2025 arranco con pie derecho para el sistema moda*. Inexmoda. <https://inexmoda.org.co/stories/el-2025-arranco-con-pie-derecho-para-el-sistema-moda/>

Inexmoda. (2025). *Observatorio Inexmoda Mayo 2025*. Inexmoda.

Inexmoda. (2025). *Paquete completo colombiano: innovación, sostenibilidad y calidad que seducen al mundo*. Inexmoda. <https://inexmoda.org.co/stories/paquete-completo-colombiano-innovacion-sostenibilidad-y-calidad-que-seducen-al-mundo/>

Intextil. (2025). *La Reindustrialización del Sector Textil y de la Moda en Colombia: Un Impulso para el Futuro*. Intextil. <https://www.intextil.com.co/la-reindustrializacion-del-sector-textil-y-de-la-moda-en-colombia-un-impulso-para-el-futuro/>

Invest in Bogotá. (2025). *Koaj Permoda*. Invest in Bogotá. <https://es.investinbogota.org/koaj/#:~:text=Multinacional%20del%20sector%20retail%20con,impulsan%20el%20desarrollo%20del%20pa%C3%ADs.>

Invest in Colombia. (2024). *Moda y textiles*. Invest in Colombia. <https://investincolombia.com.co/es/sectores/industria-de-la-moda>

Kienye. (2022). *Koaj: ¿es o no es una empresa colombiana?* Kienye. <https://www.kienyke.com/marketing/koaj-es-o-no-es-una-empresa-colombiana>

Koaj. (s.f.). *Quienes somos*. KOAJ. <https://www.permoda.com.co/>

Koaj. (s.f.). *Sostenibilidad ambiental*. Koaj. <https://permoda.com.co/sostenibilidad-ambiental/>

KPMG International. (2024). *Tendencias en Consumo y Retail para América del Sur – 5ta Edición. [Reporte de consultoría]*. KPMG International. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/co/sac/pdf/2024/10/bc-tendencias-en-consumo-y-retail-esp.pdf>

La República. (2023). *Arturo Calle abre su primera tienda en Venezuela y se espera la apertura de otras dos*. La República. <https://www.larepublica.co/empresas/arturo-calle-abre-su-primera-tienda-en-venezuela-3763214#:~:text=Empresas-,Arturo%20Calle%20abre%20su%20primera%20tienda%20en%20Venezuela%20y,la%20apertura%20de%20otras%20dos&text=La%20tienda%20de%20moda%20llegar%C3%A1,de%20productos%20al%20vecino%20pa%C3%ADs.&text=Arturo%20Calle%20abri%C3%B3%20su%20primera,Costa%20Rica%2C%20Per%C3%BA%20y%20Panam%C3%A1>.

La República. (2024). *Consumidores prefieren las marcas ecoamigables, según el 'Consumer Vision 2035'*. La República. <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/consumidores-prefieren-las-marcas-ecoamigables-segun-el-consumer-vision-2035-3957113>

La República. (2025). *Arturo Calle y Mercado libre crean alianza para tener la tienda oficial en la plataforma*. La República. <https://www.larepublica.co/ocio/arturo-calle-y-mercado-libre-crean-alianza-para-tener-la-tienda-oficial-en-la-plataforma-4044748>

La República. (2024). *Al menos 85% de los colombianos espera que las marcas promuevan la inclusividad*. La República. <https://www.larepublica.co/consumo/al-menos-85-de-los-consumidores-cree-que-las-marcas-colombianas-son-inclusivas-3969260>

- Lugo, A. (2024). *Arturo Calle y su agencia Asylum Marketing crean “La primera IA que piensa como papá”, en la celebración del día del padre*. COPU. <https://copu.media/arturo-calle-y-su-agencia-asylum-marketing-crean-la-primera-ia-que-piensa-como-papa-en-la-celebracion-del-dia-del-padre>
- Maldonado, C., Guzmán, H., Tunjano, I., García, J., Álvarez, L., Morales, M., Hernández, C., Martínez, M., & Vargas, Y. (2020). Gestión continua de negocio, indicadores para la toma de decisiones. *Catálogo Editorial*, 126–159. <https://revistas.poligran.edu.co/index.php/libros/article/view/2151/2042>
- Mall & Retail. (2024). *Continuando con el análisis del Mapa Nacional del Retail 2024...* [Artículo de noticias]. Mall & Retail. <https://www.mallyretail.com/actualidad/mall-y-retail-boletin-529-noticia-1>
- Mall & Retail. (s.f). *H&M supera a Arturo Calle en el Top 6 de la moda colombiana*. Mall & Retail. <https://www.mallyretail.com/actualidad/mall-y-retail-boletin-477-noticia-1>
- Mall & Retail. (s.f). *Studio F aterriza en Europa con tres tiendas en Madrid*. Mall & Retail. <https://www.mallyretail.com/actualidad/mall-y-retail-boletin-495-noticia-5#:~:text=Desde%20el%202000%2C%20el%20grupo,e%20importantes%20de%20San%20Juan>
- Market Screener. (2025). *Almacenes Éxito S A : Arkitect, Bronzini y People, marcas propias del negocio textil de Grupo Éxito, presentan tres colecciones con sello colombiano en Colombiamoda 2025*. Market Screener. <https://es.marketscreener.com/noticias/almacenes-exito-s-a-arkitect-bronzini-y-people-marcas-propias-del-negocio-textil-de-grupo-exito-ce7c5ed3db89f720?>
- Mazo, D. (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/>

McKinsey & Company. (2024). The state of fashion 2025: challenges at every turn. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>

Merco. (2024). *Ranking*. Merco. <https://www.merco.info/co/ranking-merco-empresas>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT). (2022). Gobierno establece arancel del 40% a importación de confecciones. [Comunicado de prensa]. MINCIT. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/arancel-del-40-a-importacion-de-confecciones>

Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. (2009). *Gestor normativo*. Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio https://normas.cra.gov.co/gestor/docs/resolucion_mincomercioit_1950_2009.htm

Modaes. (2017). *Studio F, a toda marcha: alcanza las 100 tiendas en Colombia y acelera en México y Chile*. Modaes. <https://www.modaes.com/empresas/studio-f-a-toda-marcha-alcanza-las-100-tiendas-en-colombia-y-acelera-en-mexico-y-chile>

Muñoz, L. (2025). *Textileras colombianas están al borde del colapso: crisis estructural, aranceles e irrupción de plataformas chinas amenazan su supervivencia*. Infobae. <https://www.infobae.com/colombia/2025/07/17/textileras-colombianas-estan-al-borde-del-colapso-crisis-estructural-aranceles-e-irrupcion-de-plataformas-chinas-amenazan-su-supervivencia/>

Naciones Unidas. (2019). *El costo ambiental de estar a la moda*. Naciones Unidas. <https://news.un.org/es/story/2019/04/1454161>

Niño, L. (2025). *El icónico Arturo Calle da el salto al ecommerce con Mercado Libre*. Revista P&M. <https://www.revistapym.com.co/articulos/mercadeo/82645/el-ironico-arturo-calle-da-el-salto-al-ecommerce-con-mercado-libre>

Ospina, D. (2025). *Obtenido de Cerca de 38% de los colombianos compran moda en línea, de cada dos a tres meses*. La República. <https://www.larepublica.co/consumo/consumo-de-moda-en-plataformas-digitales-en-colombia-4141944>

Patprimo. (2025). *Términos y Condiciones Plan de Fidelización PASH*. Patprimo. <https://www.patprimo.com/terminos-condiciones-plan-fidelizacion.html>

Pepedrive. (2025). *B2B y B2C: las diferencias en las ventas*. Pepedrive. <https://www.pipedrive.com/es/blog/que-es-b2b-b2c>

Pérez, M. (2023). *¿Cuáles son las marcas que más importan ropa en Colombia?* Valora Analitik. <https://www.valoraanalitik.com/cuales-son-las-marcas-que-mas-importan-ropa-en-colombia/>

Pérez, M. (2024). *Gasto en moda en Colombia tuvo leve contracción en junio, pero cerró primer semestre en verde*. Valora Analitik. <https://www.valoraanalitik.com/gasto-en-moda-en-colombia-tuvo-contraccion-en-junio/>

Permoda. (2024). *Informe integrado de Gestión Sostenible*. Permoda. <https://www.permoda.com.co/sostenibilidad>

Permoda LTDA. (2024). *Sostenibilidad – KOAJ*. Permoda LTDA. <https://permoda.com.co/sostenibilidad-akimbo-prueba-2024/>

Permoda/KOAJ. (2018). *Informe de Sostenibilidad Permoda 2018*. [Reporte institucional]. Permoda. https://promos.koaj.co/informes/INFORME_SOSTENIBILIDAD_PERMODA_2018.pdf

- Portafolio. (2024). *La marca colombiana Tennis empieza plan de expansión en Estados Unidos*.
Portafolio. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/el-plan-de-la-marca-tennis-para-llegar-a-estados-unidos-610622>
- Portafolio. (2023). *Leonisa y Arturo Calle: las marcas de moda preferidas en Colombia*.
Portafolio. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/arturo-calle-leonisa-gef-estas-sion-las-marcas-de-moda-preferidas-por-los-colombianos-577851>
- Porter, M. E. (2008). *On competition*. Harvard Business School Publishing Corporation.
Harvard Business School. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=34977>
- Procolombia. (2023). *Industria textil colombiana y su crecimiento a través de la innovación y la competitividad*. Procolombia.
<https://procolombia.co/colombiatrade/exportador/articulos/industria-textil-colombiana-y-su-crecimiento-traves-de-la-innovacion-y-la-competitividad#:~:text=,competitivos%20que%20marcan%20la%20diferencia>
- Procolombia. (2024). *ProColombia impulsa la internacionalización en Colombiamoda 2024*.
Procolombia. <https://procolombia.co/sala-de-prensa/noticias/procolombia-impulsa-la-internacionalizacion-en-colombiamoda-2024>
- Publimetro. (2024). *La baja en la inflación es una buena señal para la economía y el consumo: Arturo Calle*. Publimetro. <https://www.publimetro.co/noticias/2024/12/12/la-baja-en-la-inflacion-es-una-buena-senal-para-la-economia-y-el-consumo-arturo-calle/>
- Puro Marketing. (2024). *Las marcas de moda aumentan sus ingresos anuales hasta en un 30% gracias al co-branding y las colaboraciones*. Puro marketing.
<https://www.puromarketing.com/146/213866/marcas-moda-aumentan-ingresos-anuales-hasta-gracias-branding-colaboraciones>

- Quesada, J. (2024). *Colombian textile industry: sustainability gains ground with the boom of natural fabrics*. Universo Mola. <https://universomola.com/en/industria-textil-colombiana-la-sostenibilidad-gana-terreno-con-el-auge-de-los-tejidos-naturales/>
- Quiceno, J. (2024). *Marcas globales de moda se estrellan contra la competencia de la industria nacional*. La República. <https://www.larepublica.co/empresas/marcas-globales-de-moda-se-estrellan-contra-la-competencia-de-la-industria-nacional-3906540>
- Restrepo Puerta, L. F., & Rivera Rodríguez, H. A. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos: Segunda edición corregida y mejorada*. Editorial Universidad del Rosario.
- Revista P&M. (2024). *Asylum: un día del padre con mucha inteligencia*. Revista P&M. <https://www.revistapym.com.co/articulos/mercadeo/77369/asylum-un-dia-del-padre-con-mucha-inteligencia>
- Restrepo, L., & Rivera, H. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos: Segunda edición corregida y mejorada*. Editorial Universidad del Rosario.
- Rivera, H. (2017). *Estudio de competidores [Presentación]*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/320330878_ESTUDIO_DE_COMPETIDORES#fullTextFileContent
- Rivera, H. (2017). *Fuerzas del mercado [Presentación]*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/319692201_Fuerzas_del_mercado
- Rivera, H. (s.f.). *Manual de usuario: Cube MarkeT [PDF]*. Universidad del Rosario.
- Martínez, J., Rivera, H., Maldonado, C., & Mendoza, I. (2011). *Adquisición de ventajas competitivas mediante la generación de un territorio estratégico*. *Contaduría y Administración*, (234), 11–31.

https://www.researchgate.net/publication/262592171_Adquisicion_de_ventajas_competitivas_mediante_la_generacion_de_un_territorio_estrategico

Rocha, S. (2025). *Matriz DOFA de Koaj: Análisis y estrategias para el mercado* 55-64. Studocu.

<https://www.studocu.com/co/document/fundacion-de-educacion-superior-nueva-america/matematicas-financiera/matriz-dofa-de-koaj-llena/123040396>

Rodríguez, A. (2025). *La alianza entre Grupo Pash y Páramo para vestir a los fans de Shakira durante su gira en Colombia*. Las 2 Orillas. <https://www.las2orillas.co/la-alianza-entre-grupo-pash-y-shakira-para-vestir-a-los-fans-de-la-barranquillera-durante-su-gira/>

Roldán, P. N., & Coll Morales, F. (2020, 1 de mayo). Costes de cambio. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/costes-de-cambio.html>

Ruíz, V., & Díaz, C. (2006). *El desarrollo de la industria de la moda en Colombia: el papel de Inexmoda en el marco de las industrias culturales*. Universidad de Los Andes.

<https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/446bde06-4d41-4e26-b4ba-ff842b9d09fa/content>

Sánchez, A. M. (2019). *El mercado del fast fashion en Colombia tiene una expectativa de crecimiento de 9%*. La República. <https://www.larepublica.co/empresas/el-mercado-del-fast-fashion-en-colombia-tiene-una-expectativa-de-crecimiento-de-9-2915829>

Semana. (2025). *Arturo Calle dice que el pesimismo y la elevada carga tributaria tienen afectado al país*. Semana. <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/arturo-calle-dice-que-el-pesimismo-y-la-elevada-carga-tributaria-tienen-afectado-al-pais-pide-ser-como-los-nuevos-emprendedores/202516/>

Semana. (2025). *Arturo Calle dice que el pesimismo y la elevada carga tributaria tienen afectado al país. Quiere ser como los nuevos emprendedores*. Semana.

<https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/arturo-calle-dice-que-el->

- [pesimismo-y-la-elevada-carga-tributaria-tienen-afectado-al-pais-pide-ser-como-los-nuevos-emprendedores/202516/](#)
- SIIS. (2025). *Superintendencia de Sociedades*. SIIS - Consulta de estados financieros históricos. SIIS. https://www.supersociedades.gov.co/tramites-opa-y-consulta-de-informacion/-/asset_publisher/ltml/content/siis-consulta-de-estados-financieros-hist%C3%B3ricos-1
- Spradling. (s.f). *¿Por qué los textiles colombianos se destacan en el mundo?*. Spradling. <https://spradling.group/es-mx/blog/textiles-colombianos-que-cubren-al-mundo>
- Scotiabank México. (s.f). *¿Qué es la carga fiscal?*. Glosario Financiero. <https://www.scotiabank.com.mx/glosario-financiero/carga-fiscal.aspx>
- Studio F. (s.f). *Studio F un legado de estilo, más de 30 años creando moda*. Studio F. <https://corporate.studiof.com/>
- Studio F. (2025). *Programa de fidelización*. Studio F. <https://fidelizacion.studiof.com.co/Studiof/>
- Superintendencia de Sociedades de Colombia. (2024). *PASH S.A.S*. Sistema Integrado de Información Societaria (SIIS). <https://siis.ia.supersociedades.gov.co>
- Tennis (s.f). *Acerca de Tennis*. Tennis. <https://www.tennis.com.co/links-de-interes/acerca-de-tennis>
- Tennis. (2025). *TNS Friends*. Tennis. <https://www.tennis.com.co/tns-friends>
- Tovar, M. (2017). *Cláusulas de exclusividad en régimen de libre competencia*. Asuntos legales. <https://www.asuntoslegales.com.co/analisis/miguel-tovar-2571246/clausulas-de-exclusividad-en-regimen-de-libre-competencia-2571242>

Virtual Pro. (2025). *La industria textil en Colombia: historia, relevancia económica y desafíos contemporáneos*. Virtual Pro. <https://www.virtualpro.co/actualidad/la-industria-textil-en-colombia-historia-relevancia-economica-y-desafios-contemporaneos-63478>

VTEX (2021). *Tennis coloca al cliente al centro de las estrategias*. VTEX. <https://vtex.com/latam/blog/historias-de-clientes-latam/tennis-coloca-al-cliente-en-el-centro-de-la-estrategia/>

Wanjie Textile. (2025). *The Textile Market in Colombia: A Comprehensive Analysis*. Wanjie Textile. <https://www.wanjiertextile.com/the-textile-market-in-colombia-a-comprehensive-analysis.html>