



**Universidad del
Rosario**

Lencería Colombiana

Trabajo de grado

Juan Pablo Ortiz Rey

Silvia Manuela Fonseca Barrera

Juan Alejandro Rodríguez Vargas

Bogotá D.C

2025



**Universidad del
Rosario**

Lencería Colombiana

Trabajo de grado

Juan Pablo Ortiz Rey (Administración de Empresas)

Silvia Manuela Fonseca Barrera (Marketing y Negocios Digitales)

Juan Alejandro Rodríguez Vargas (Emprendimiento)

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Bogotá D.C

2025

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el documento de título “Lencería Colombiana” en la opción de grado de PADE 3 y que por lo tanto, su contenido es original.

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

Juan Pablo Ortiz Rey

Silvia Manuela Fonseca Barrera

Juan Alejandro Rodríguez Vargas

Declaración de exoneración de responsabilidad

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

Juan Pablo Ortiz Rey

Silvia Manuela Fonseca Barrera

Juan Alejandro Rodríguez Vargas

Tabla de Contenido

Glosario.....	9
Resumen.....	10
Palabras clave.....	10
Abstract.....	11
Key words	11
1.Introducción.....	12
2.Caracterización del sector.....	13
3.Entorno General.....	21
3.1 Análisis PESTEL	21
3.1.1 Factores políticos.....	21
3.1.2 Factores económicos	22
3.1.3 Factores sociales	24
3.1.4 Factores tecnológicos	26
3.1.5 Factores medio ambientales	27
3.1.6 Factores legales	29
3.2 Turbulencia del Entorno.....	30
3.2.1 Dinamismo/estancamiento.....	30
3.2.2 Incertidumbre.....	31
3.2.3 Complejidad.....	32
3.2.4 Análisis final	32
4. Entorno Específico.....	33
4.1 Sector estratégico seleccionado.....	33
5. Análisis de Hacinamiento	36
5.1 Indicador cuantitativo de comparación	37
5.2 Cálculos estadísticos	37
5.3 Gráficos radiales y de líneas.....	38
5.4 Zonas de desempeño	44
5.5 Análisis unificado.....	47
6. Análisis de convergencia	49
6.1Análisis General	80
7. Panorama Competitivo.....	81

7.1 Variedades (Productos)	82
7.2 Necesidades (Consumidoras)	83
7.3 Canales de Distribución	84
7.4 Procedimiento y fuentes utilizadas.....	85
7.5 Formato de Encuesta	86
8. Estudio de Competidores	91
8.1 Supuestos del Sector.....	91
8.2 Índices de Erosión	93
9. Reporte de uso de CUBEMARKET	96
9.1 Conclusiones	101
10. Fuerzas del mercado del sector de lencería colombiana	102
10.1 Poder de Negociación de los proveedores.....	102
10.2 Poder de Negociación de los compradores	103
10.3 Amenaza de nuevos entrantes	103
10.4 Amenaza de productos sustitutos	104
10.5 Rivalidad entre competidores existentes	105
11. Análisis final	107
12. Referencias.....	108

Lista de Tablas

Tabla 1. Tamaño de mercado y gasto per cápita en moda 2024	20
Tabla 2. Distribución de desempeño desde el 2019 hasta el 2024.....	37
Tabla 3. Distribución de desempeño.....	44
Tabla 4. Categorías de desempeño.....	46
Tabla 5. Número total de veces en cada categoría de desempeño	47
Tabla 6. Solidez financiera.	51
Tabla 7. Margen Neto.	52
Tabla 8. Rentabilidad sobre patrimonio.....	53
Tabla 9. Tendencia de Utilidad Neta.	54
Tabla 10. Desarrollo de nuevos productos.....	56
Tabla 11. Transformación en procesos internos.	57
Tabla 12. Tecnología para procesos logísticos.	58
Tabla 13. Número de tiendas en las principales ciudades del país	60
Tabla 14. Crecimiento de aperturas en malls en los últimos 3-5 años.....	61
Tabla 15. Relación tiendas propias vs franquicias.....	62
Tabla 16.Participación en distintos tipos de centros comerciales.....	64
Tabla 17.Presencia en Google Maps.....	66
Tabla 18.Disponibilidad de la tienda en la web.....	67
Tabla 19.Herramientas digitales en tiendas físicas.....	68
Tabla 20.Número y calidad de reseñas en Google.....	70
Tabla 21. Estructura de descuentos y promociones.....	71
Tabla 22. Relación calidad precio.....	72
Tabla 23. Nivel de precios promedio por categoría de producto.....	74
Tabla 24. Elasticidad precio-demanda.....	75
Tabla 25. Número de tiendas en centros comerciales.....	76
Tabla 26. Fidelización / Recompra.....	77
Tabla 27. Presencia publicitaria en centros comerciales.	78
Tabla 28. Posicionamiento percibido.....	79
Tabla 29. Análisis General del Hacinamiento Cuantitativo.....	81

Tabla de figuras

Figura 1. Mercado de lencería en Colombia.....	14
Figura 2. Ganancias categoría por ropa interior.....	16
Figura 3. Ingresos categoría ropa interior.....	17
Figura 4. Crecimiento de los ingresos categoría ropa interior.....	18
Figura 5. Mercado de lencería en Colombia.....	24
Figura 6. Distribución de desempeño 2019.....	38
Figura 7. Distribución de desempeño 2020.....	39
Figura 8. Distribución de desempeño 2021.....	40
Figura 9. Distribución de desempeño 2022.....	40
Figura 10. Distribución de desempeño 2023.....	41
Figura 11. Distribución de desempeño 2024.....	42
Figura 12. Evolución de cálculos estadísticos.....	43
Figura 13. Gráfico de desempeño del sector.....	48
Figura 14. Formato de Encuesta.....	86
Figura 15. Formato de Encuesta.....	87
Figura 16. Formato de Encuesta.....	87
Figura 17. Datos consolidados de la encuesta.....	88
Figura 18. Análisis Resultados Necesidades.....	88
Figura 19. Análisis resultados Canales.....	90
Figura 20. Erosión estratégica VS Erosión Productividad Distribuidora.....	93
Figura 21. Erosión estratégica VS Erosión Productividad Tiendas de Ropa íntima SA.....	94
Figura 22. Erosión estratégica VS Erosión Productividad Marrocar.....	95
Figura 23. Matriz T.....	96
Figura 24. Matriz T.....	97
Figura 25. Panorama 3d del sector de lencería femenina.....	98
Figura 26. Concentración del 81% al 100% - Cobertura actual del sector.....	99
Figura 27. Leonisa, comprometida con el medioambiente.....	105
Figura 28. Compromiso con la reutilización y conservación de materiales.....	106

Glosario

Análisis competitivo: Proceso mediante el cual una empresa investiga y evalúa a sus principales competidores para conocer sus productos, ventas, tácticas de marketing y propuestas de valor (SendPulse, 2025).

Estrategia Empresarial: Conjunto de decisiones y acciones planificadas que una empresa diseña y ejecuta para alcanzar sus objetivos, crecer de manera sostenible y mantener una ventaja competitiva en el mercado (Pérez,J., 2024).

Sector textil: Industria dedicada a la producción y confección de fibras, hilos, tejidos y prendas de vestir (Concepto, 2025).

Telas inteligentes: Son materiales textiles que incorporan tecnología para ofrecer funcionalidades adicionales más allá de cubrir o vestir (Rodríguez, M., 2024).

Athleisure: Estilo de moda que combina ropa deportiva con prendas casuales, diseñadas para ser cómodas funcionales y a la vez elegantes para usarse tanto en actividades física como en el día a día (JD STYLE, 2024).

Resumen

El presente trabajo de grado analiza el panorama competitivo del sector de la ropa interior en Colombia, con énfasis en las empresas que operan en centros comerciales. A partir de un enfoque descriptivo y comparativo, se identifican los factores estratégicos que inciden en la competitividad del sector, considerando dimensiones como la solidez financiera, la innovación, la digitalización, la expansión de mercado, la competitividad de costos y el reconocimiento de marca. El estudio desarrolla un modelo de evaluación basado en variables cualitativas y cuantitativas que permite comparar el desempeño de las principales compañías del mercado y comprender los elementos que fortalecen su posicionamiento estratégico. Esta investigación contribuye al entendimiento de la dinámica competitiva del sector textil-confección y ofrece una base metodológica para el análisis de la competitividad empresarial en contextos de alta concentración comercial.

Palabras clave

Análisis competitivo, estrategia empresarial, ventaja competitiva, sector textil-confección, posicionamiento estratégico, benchmarking, competitividad de costos.

Abstract

This undergraduate thesis analyzes the competitive landscape of the Colombian underwear industry, focusing on companies operating within shopping malls. Using a descriptive and comparative approach, it identifies the strategic factors that influence competitiveness across the sector, including financial strength, innovation, digitalization, market expansion, cost competitiveness, and brand recognition. The study proposes an evaluation model based on qualitative and quantitative variables, enabling a comparative assessment of leading companies and a deeper understanding of the strategic elements that enhance market positioning. This research contributes to understanding the competitive dynamics of the textile-apparel sector and provides a methodological foundation for business competitiveness analysis in highly concentrated commercial environments.

Key words

Competitive analysis, business strategy, competitive advantage, textile-apparel sector, strategic positioning, benchmarking, cost competitiveness.

1.Introducción

El presente trabajo de grado tiene como propósito analizar el panorama competitivo del sector de la ropa interior y lencería en Colombia, con énfasis en las empresas que lideran este mercado: Leonisa, Lili Pink, Diane & Geordi, Feria del Brasier & Solo Kuko's y Tania. A partir del comportamiento reciente del sistema moda y del clúster textil–confección, se estudia cómo estas compañías han construido sus estrategias de crecimiento, diferenciación y presencia en centros comerciales, en un contexto marcado por la expansión del consumo, la internacionalización y la transformación digital del retail.

El documento se organiza de manera secuencial para abarcar el sector desde lo general hasta lo específico. En primer lugar, se presenta la caracterización del sector, su evolución, tamaño de mercado, principales categorías de producto, canales de distribución y perfil de las consumidoras. Posteriormente, se examina el entorno general mediante un análisis PESTEL y de turbulencia del entorno, identificando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que inciden en la actividad de las empresas. Luego se aborda el entorno específico, el análisis de hacinamiento competitivo con base en indicadores como el EBITDA y la evolución de la rentabilidad entre 2019 y 2024, y el análisis de convergencia, donde se evalúan seis factores clave: solidez financiera, innovación, expansión de mercado, digitalización, competitividad de costos y reconocimiento de marca. Finalmente, se construye el panorama competitivo apoyado en la metodología CubeMarket, y se complementa con el estudio de las fuerzas del mercado del sector de lencería colombiana.

Metodológicamente, el estudio combina el uso de fuentes secundarias, como informes de entidades ProColombia, DANE, Inexmoda, Euromonitor, Mall & Retail y otros actores especializados, con un análisis cuantitativo sustentado en información financiera, indicadores de desempeño y herramientas de benchmarking, además de la aplicación de modelos como

CubeMarket y el análisis de las fuerzas del mercado. Esta aproximación permite evaluar de forma estructurada la posición competitiva de Leonisa, Lili Pink, Diane & Geordi, Feria del Brasier & Solo Kuko's y Tania, y ofrece insumos útiles tanto para el ámbito académico como para la toma de decisiones estratégicas en el sector de la lencería en Colombia.

2.Caracterización del sector

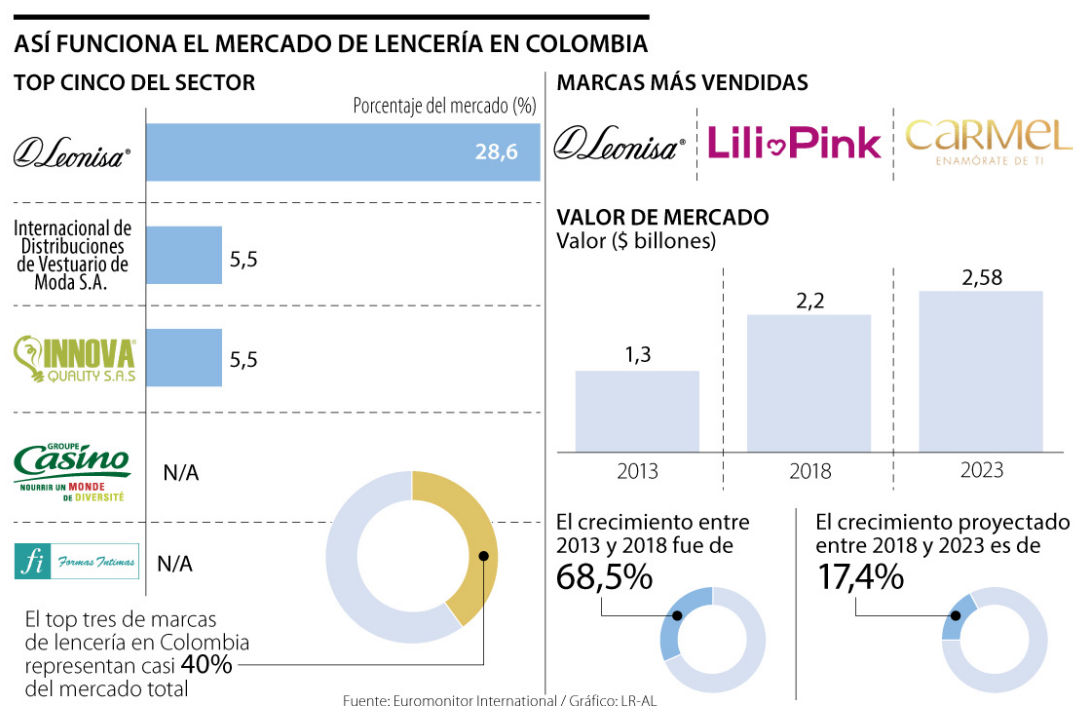
La categoría de lencería en Colombia presenta una dinámica de crecimiento sostenido, impulsada por varios factores estructurales. Según el informe de (Informes de Expertos, s. f.), el mercado nacional de lencería alcanzó un crecimiento significativo en 2024 y se espera que registre una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 5,1 % entre 2025 y 2034. De manera complementaria, el boletín de Mall & Retail (2023) señala que el segmento de ropa interior femenina en Colombia experimentó un aumento destacado en 2023 y proyecta una expansión anual en un rango entre el 5 % y el 10 % durante 2024-2032.

La expansión del mercado ha sido acompañada por cambios en los canales de distribución, donde las plataformas de comercio electrónico han ganado protagonismo al facilitar la compra de prendas íntimas con mayor privacidad y accesibilidad. Además, se observa una demanda creciente de prendas moldeadoras (shapewear/fajas) y de lencería dirigida a diferentes tipos de cuerpo, lo que amplía la oferta y diversifica la clientela (Informes de Expertos, s. f.).

El dinamismo de la categoría se evidenció en 2013–2018, cuando el mercado de ropa interior en Colombia pasó de COP \$1,3 a \$2,2 billones (+68,5%). En paralelo, las empresas integraron diseño–confección–retail y diversificaron hacia shapewear/fajas, deportiva y beachwear. Medellín también se posicionó como origen de fajas de prestigio exportadas a EE. UU. y otros mercados. La pandemia aceleró el e-commerce, el CRM y la analítica, y el sector

retomó su expansión regional (p. ej., Diane & Geordi con tiendas propias en México) (Montes, 2020; Euromonitor International).

Figura 1. Mercado de lencería en Colombia



Fuente: La República. (2019).

La lencería y ropa interior son un renglón estratégico dentro del sistema moda colombiano por su capacidad de generar divisas, empleo y valor agregado en confección, diseño y retail. En 2019, el mercado nacional movió COP \$2,2 billones y acumuló un crecimiento de 68,5% en cinco años, reflejo del peso económico de la categoría y del consumo per cápita asociado. Este dinamismo descansa en marcas con reconocimiento internacional, una base manufacturera consolidada y una cadena de proveeduría que se extiende a textiles, insumos, logística y comercio (Montes, 2020).

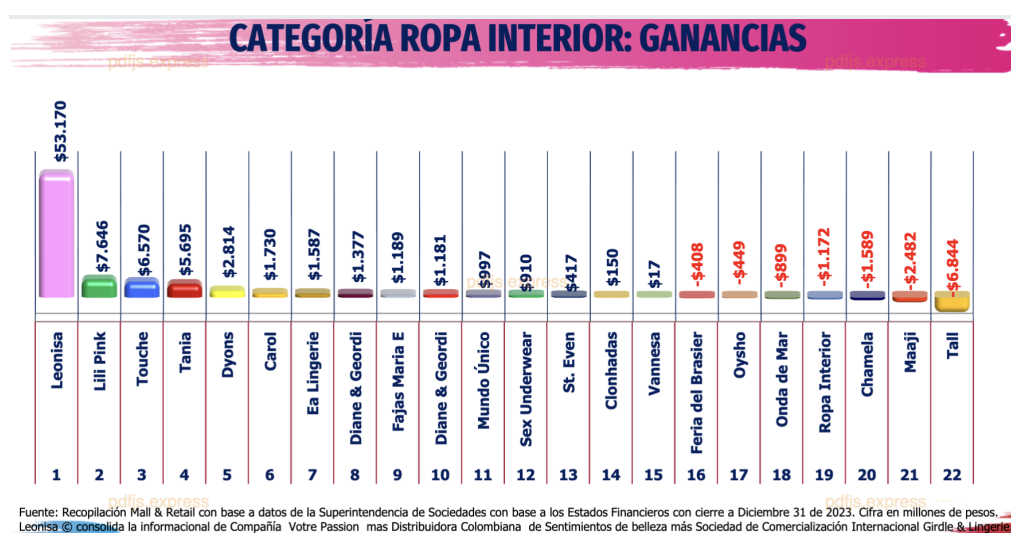
Entre enero y julio de 2021, las exportaciones de moda colombiana alcanzaron los US\$521 millones, con un aumento del 53% frente al mismo periodo del año anterior, de acuerdo con cifras del Dane analizadas por ProColombia. En comercio exterior, la ropa interior femenina aportó tracción a la recuperación post-pandemia: las exportaciones crecieron 84% y sumaron US\$35 millones. Los principales compradores fueron Estados Unidos, Perú, Ecuador, Costa Rica, Chile y México. Antioquia, Bogotá, Valle del Cauca, Risaralda, Cundinamarca, Santander, Caldas, Atlántico y Tolima lideraron los envíos, lo que evidencia que el impacto exportador se distribuye por múltiples regiones productivas (*ProColombia, 2021*).

El potencial de crecimiento se proyecta hacia mercados de alto poder adquisitivo en Europa y Asia, donde las empresas colombianas buscan adaptar sus productos a las necesidades de los consumidores. El estudio de ProColombia identifica oportunidades en países como Alemania, Australia, Canadá, España, Francia y Reino Unido, al resaltar una oferta diferenciada de alto valor agregado y competitividad global. Las perspectivas son favorables: el mercado colombiano de lencería crecería a una tasa compuesta (CAGR) de 5,1% entre 2025 y 2034. En Latinoamérica, el segmento alcanzó US\$3.950 millones en 2024 y proyecta 4,3% anual a 2034, lo que confirma oportunidades para profundizar la sofisticación del portafolio (tejidos técnicos, confort y soporte), escalar la omnicanalidad y aumentar el valor exportado (Informes de Expertos, s. f.).

Ropa interior en Colombia, liderazgo, tendencias y expansión de las principales marcas, la industria de la ropa interior en Colombia ha logrado consolidarse como uno de los sectores más dinámicos dentro del retail y la moda. Este segmento, que no solo abarca la lencería femenina, sino también vestidos de baño, fajas y prendas íntimas de diseño especializado, refleja un cambio profundo en las preferencias del consumidor y en la forma en la que las marcas responden a las nuevas demandas del mercado.

El modelo comercial es multicanal: tiendas propias y franquicias en centros comerciales, e-commerce y marketplaces, venta por catálogo (que habilita emprendimiento puerta a puerta) y mayoristas selectivos.

Figura 2. Ganancias categoría por ropa interior



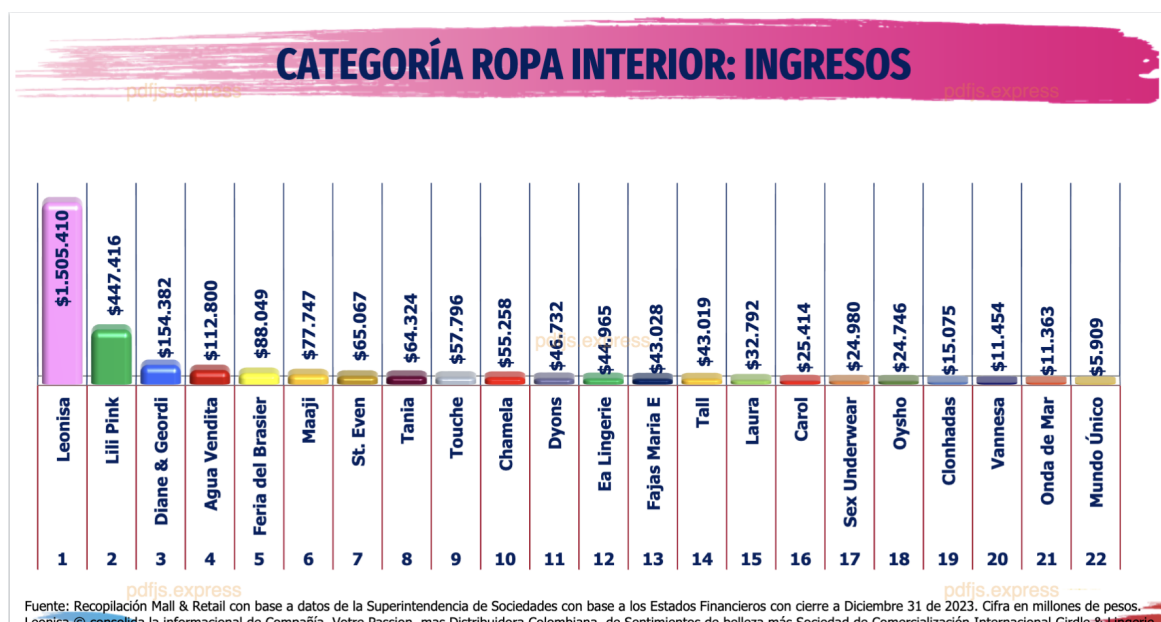
Fuente: Mall & Retail. (2023)

El mercado colombiano de ropa interior femenina y masculina está dominado por un conjunto de empresas que se diferencian tanto en volumen de ingresos como en su rentabilidad y ritmo de crecimiento. Leonisa se consolida como el líder indiscutible del sector, registrando en 2023 ingresos por \$1,5 billones de pesos, muy por encima de sus competidores. (*Mall & Retail 2023*).

En un segundo grupo se ubican Lili Pink (\$447.416 millones) y Diane & Geordi (\$154.382 millones), que aunque con menor tamaño, muestran un dinamismo importante en participación de mercado. El segmento medio lo conforman marcas como Agua Bendita (\$112.800 millones), Touche (\$57.796 millones) y Tania (\$64.324

millones). También resaltan casos de alto crecimiento en ingresos como Oysho (+464,3%), Onda de Mar (+132,4%), Sex Underwear (+37,3%) y Ea Lingerie (+20,6%), que aunque aún pequeños, están captando mercado de forma acelerada. (*Mall & Retail 2023*).

Figura 3. Ingresos categoría ropa interior

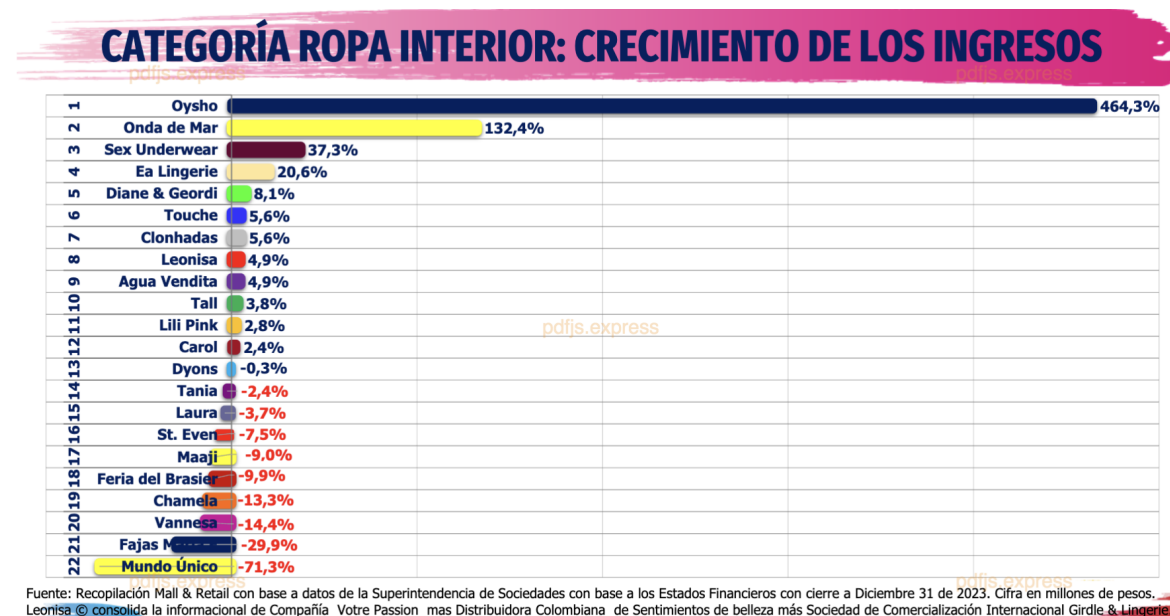


Fuente: Mall & Retail. (2023)

El análisis del crecimiento muestra contrastes importantes. Onda de Mar (+132,4%) y Oysho (+464,3%) destacan como las de mayor expansión, aprovechando tendencias internacionales y la diversificación hacia la moda de playa. Asimismo, Diane & Geordi (+8,1%), Sex Underwear (+37,3%) y Ea Lingerie (+20,6%) presentan un ritmo superior al promedio, consolidando un crecimiento positivo. En contraste, Mundo Único enfrenta una caída drástica de -71,3%, mientras que marcas como Chamela (-13,3%), Maaji (-9,0%) y Feria del Brasier (-9,9%) muestran decrecimientos en ventas y rentabilidad. El sector, por tanto, combina líderes estables como Leonisa y Lili Pink, marcas emergentes con crecimientos

acelerados como Onda de Mar, Oysho y Sex Underwear, junto con compañías en retroceso que requieren replantear su estrategia. (Mall & Retail 2023).

Figura 4. Crecimiento de los ingresos categoría ropa interior



Fuente: Mall & Retail. 2023

El mercado colombiano de lencería atraviesa una fase de expansión estructural, sostenida por preferencias de consumo que privilegian comodidad, funcionalidad y estética. Para 2024, la región latinoamericana alcanzó US\$3.950 millones en lencería. Colombia se proyecta con un crecimiento anual compuesto de 5,1% entre 2025 y 2034, soportado en la omnicanalidad, la innovación textil y la inclusión de tallajes. Esta trayectoria sugiere una profundización del gasto por consumidor y una mayor penetración en ciudades intermedias (Informes de Expertos, s. f.).

El mercado de la lencería está segmentado por tipo de producto, canal de distribución y geografía. Según el tipo de producto, el mercado se segmenta en sujetadores, calzoncillos y otros tipos de productos. Según los canales de distribución, el mercado se segmenta en supermercados/hipermercados, tiendas especializadas, tiendas minoristas en línea y otros canales de distribución. Según la geografía, el mercado está segmentado en América del Norte, Europa, Asia-Pacífico, América del Sur, Oriente Medio y África. (*Mercado de Lencería - Investigación, Tamaño y Participación, 2023*)

Por subcategorías, brasieres y panties concentran el mayor volumen, mientras que shapewear, athleisure y pijamas muestran mayor dinamismo. Colombia se destaca en shapewear, con alta demanda local y externa, mientras la moda playa se apalanca en temporadas turísticas.

En canales, la convergencia on/offline es determinante: el e-commerce aporta accesibilidad, privacidad y rapidez, mientras las tiendas físicas siguen siendo clave para fitting y asesoría. Marketplaces y catálogos amplían cobertura en estratos medios y ciudades sin gran infraestructura comercial.

El mercado atendido se concentra en grandes ciudades: Bogotá lidera con el 31,9% del gasto en moda, equivalente a \$816.860 millones mensuales y un gasto per cápita de \$102.383, más del doble del promedio nacional. Le siguen Medellín (10%) y Cali (6%), lo que refleja un consumo centralizado en las principales capitales. Sin embargo, las cadenas han intensificado su expansión hacia ciudades intermedias, donde el costo de ocupación es menor y el potencial de formalización del gasto en moda íntima es alto (*Radar*).

Tabla 1. Tamaño de mercado y gasto per cápita en moda 2024

TAMAÑO DE MERCADO Y GASTO PER CÁPITA DE MARZO 2024								
¿Cuál fue la ciudad con el tamaño de Mercado más grande?	GASTO MENSUAL EN MILLONES DE PESOS		¿Cuál es la participación del tamaño de Mercado de cada ciudad dentro del Mercado nacional?	PARTICIPACIÓN DE LA CIUDAD EN EL MERCADO NACIONAL		¿Cuál fue la ciudad con el mayor gasto por persona en moda en el mes?	GASTO PER CÁPITA MENSUAL EN PESOS	
	NACIONAL			RESTO DEL PAÍS			NACIONAL	
3	BOGOTÁ	\$ 2.562.406	3	BOGOTÁ	36,3%	3	BOGOTÁ	\$ 49.674
1	MEDELLÍN	\$ 816.860	1	MEDELLÍN	31,9%	9	PASTO	\$ 102.383
13	CALI	\$ 255.415	13	CALI	10,0%	5	MANIZALES	\$ 71.487
2	BARRANQUILLA	\$ 154.504	2	BARRANQUILLA	6,0%	13	CALI	\$ 69.523
4	CARTAGENA	\$ 105.377	4	CARTAGENA	4,1%	1	MEDELLÍN	\$ 65.530
12	BUCARAMANGA	\$ 53.391	12	BUCARAMANGA	2,2%	4	CARTAGENA	\$ 62.853
11	PEREIRA	\$ 35.845	11	PEREIRA	2,1%	6	MONTERÍA	\$ 58.205
5	MANIZALES	\$ 34.593	5	MANIZALES	1,4%	11	PEREIRA	\$ 57.808
10	CÚCUTA	\$ 29.779	10	CÚCUTA	1,4%	8	VILLAVICENCIO	\$ 54.005
8	VILLAVICENCIO	\$ 27.878	8	VILLAVICENCIO	1,2%	8	VILLAVICENCIO	\$ 53.978
6	MONTERÍA	\$ 23.406	6	MONTERÍA	1,1%	7	NEIVA	\$ 53.261
9	PASTO	\$ 21.909	9	PASTO	0,9%	2	BARRANQUILLA	\$ 52.093
7	NEIVA	\$ 18.659	7	NEIVA	0,9%	12	BUCARAMANGA	\$ 43.739
					0,7%	10	CÚCUTA	\$ 29.669

Cifras: Raddar – MARZO 2024

RADDAR | inxmoda | sectorial

Fuente: Raddar. (2024)

En los últimos años, la categoría de ropa interior femenina en Colombia ha evidenciado un notable dinamismo, impulsado por la creciente renta disponible de las mujeres, una redefinición del concepto de bienestar y la adopción masiva del comercio electrónico.

El perfil de las consumidoras es diverso y está en constante evolución. Predomina la demanda de mujeres que buscan prendas íntimas cómodas, funcionales y estéticamente modernas. Este segmento valora tejidos moldeadores y tallas inclusivas, alineadas con la positividad corporal (Yelena, 2024). El e-commerce ha transformado hábitos de compra, facilitando un entorno privado y seguro. Este canal también atrae a un público joven y digitalizado, interesado en variedad, tendencias y accesibilidad.

Entre los principales drivers de compra destacan: confort prolongado, soporte anatómico, durabilidad, estética contemporánea y representatividad corporal. A esto se suma el componente aspiracional de influencers y creadoras de contenido. Estrategias como líneas complementarias (pijamas, beauty & wellness) y marcas hermanas (ej., Yoi) elevan frecuencia y ticket promedio.

3.Entorno General

3.1 Análisis PESTEL

El sector asignado ha sido lencería femenina en Colombia, representado por marcas líderes como Leonisa, Lili Pink, Diane & Geordi, Tania y Feria del Brasier & Solo Kuko's, operan en un entorno influenciado por diferentes factores, por lo que a continuación se presenta un análisis PESTEL, analizado con el fin de entender el contexto colombiano y el panorama para este sector.

3.1.1 Factores políticos

Colombia a través de los años ha mantenido acuerdos de libre comercio que favorecen el sector confeccionista, esta flexibilidad ha dado garantías a empresas como Leonisa en su proceso de exportación, permitiendo exportar sin aranceles en varios países, aprovechando ventajas arancelarias para materias primas y productos finales. Esto ha permitido a empresas como Leonisa y Diane & Geordi expandirse en más de 40 mercados internacionales, sacando provecho de los tratados comerciales y diversificando su dependencia del mercado colombiano, esta expansión se debe a que las políticas internacionales y comerciales reducen los costos de exportación y permita a empresas colombianas tener presencia en escenarios internacionales. (ProColombia, 2021).

El fortalecimiento del clúster textil de Medellín y la articulación con plataformas como Colombiamoda han sido fundamentales para el posicionamiento global de la industria. (Montes, 2020).

Ahora bien, enfocándonos en Colombia, a finales del 2022 el gobierno en turno tomó medidas macroeconómicas proteccionistas, elevando el arancel a las importaciones de confecciones al 40% el máximo permitido por la Organización Mundial del Comercio (OMC). De acuerdo con reportes de ProColombia (2021) y del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2023), esta medida redujo las importaciones formales en un 20% en el primer trimestre del 2023, sin embargo, no se contaba con que de igual manera habría un incremento de informalidad de hasta el 60%, lo que se traduce en un crecimiento histórico del contrabando textil, lo que conlleva competencia desleal respecto a marcas que ingresan mercancía sin pagar impuestos, lo que pone en un escenario de incertidumbre a empresas como Leonisa, Lili Pink, Diane & Geordi, Tania y Feria del Brasier & Solo Kuko's, la manera en la que ha decidido el gobierno mitigar esta incertidumbre ha sido fortaleciendo los controles de la DIAN y la Policía Fiscal para garantizar un mercado en igualdad de condiciones. (Analdex, 2023; La Republica, 2023).

Paralelamente, el Plan de Reindustrialización y los programas de apoyo a la manufactura local impulsan la inversión y el empleo, mediante incentivos tributarios a las compañías que priorizan la producción nacional y la sostenibilidad (Mapa Nacional de Retail, 2025). Estas políticas, junto con los ajustes en el IVA, los impuestos al patrimonio y la reciente reforma tributaria, plantean desafíos financieros, pero también promueven una planeación empresarial más estratégica y forma (DANE, 2023).

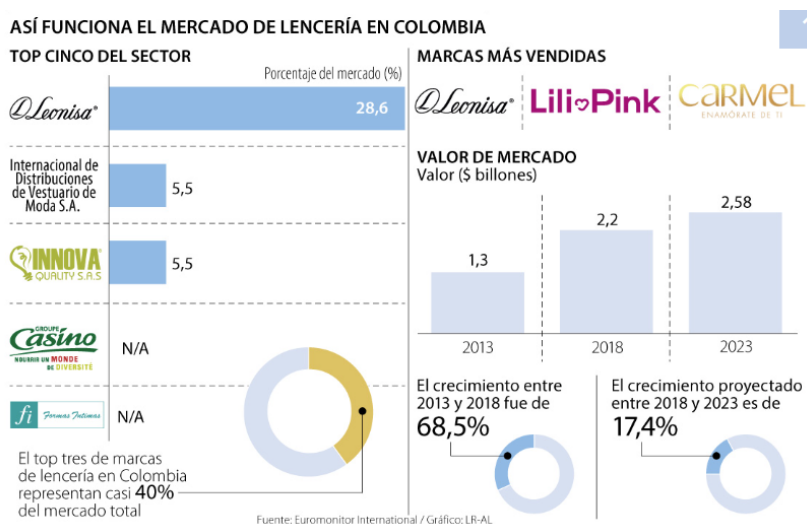
3.1.2 Factores económicos

En Colombia la ropa íntima femenina es un segmento dinámico, lo que exige un mix entre lo tradicional y nuevas tendencias, la lencería femenina es un mercado que representa un

gran sector en la economía nacional. Tal y como se representa en la Figura 1 entre 2013 y 2018 el mercado creció 68,5%, lo cual en pesos Colombianos se traduce en COP \$1.3 billones a \$2.2 billones en ventas anuales (La Republica,2019). Este comportamiento refleja la consolidación del sector textil en Medellín donde se centran los las principales empresas productoras y exportadoras de prendas íntimas (Montes, 2020). Las proyecciones de crecimiento del negocio de ropa interior se indica que equivale a aproximadamente 16% del gasto nacional de moda, un sector atractivo considerando el aumento del consumo per cápita por mujeres colombianas, marcas como Leonisa y Lili Pink han logrado capitalizar este crecimiento, posicionándose como marcas líder en ropa interior (Mapa Nacional del Retail, 2025).

Lili Pink, en particular, alcanzó ventas por \$213.237 millones con un crecimiento de 4,2%, convirtiéndose en la empresa de lencería de mayor dinamismo tras solo 13 años en el mercado, en otro lado analizamos la Feria del Brasier & Solo Kuko's, tercera en participación, facturó ~\$86.000 millones operando ~75 tiendas en 36 años de trayectoria (Mall Retail, 2023). Enfocándonos en indicadores macroeconómicos como la inflación la cuál ha enfrentado elevaciones en Colombia, lo que se traduce en tasas de interés altas, lo que indica un menor poder adquisitivo para los ciudadanos que se traduce en menor consumo de servicios o bienes como la lencería, ha permitido ver caídas en la producción textil de un 13,16% interanual junto con las exportaciones que bajaron en un 5%, a pesar del panorama empresas como Lili Pink han mostrados resiliencia creciendo de manera positiva sus ventas en un 4.7%, la mayoría de marcas ha optado por estrategias de “democratización de la moda ”, lo que se ha enfocado en ofrecer precios asequible para cualquier tipo de público, considerando estos tiempo de incertidumbre, estas estrategias junto con promociones ha permitido sostener la demanda así el poder adquisitivo de los consumidores se vea reducido considerablemente (DANE, 2023; La República, 2019).

Figura 5. Mercado de lencería en Colombia.



Fuente: La República (2019).

Colombia es reconocida en su calidad de fajas, lo que ha permitido que otros países se interesen en el producto colombiano, ahora bien, históricamente el peso colombiano es considerado como una moneda volátil lo cual influye en costos e ingresos dentro del mismo sector, según Procolombia Colombia exporta alrededor de US\$60 millones anuales en ropa interior femenina (ProColombia, 2021), siendo este uno de los principales artículos de exportación textil, esto ha permitido a las empresas operar en diferentes tiendas y canales de distribución, que a pesar de ser estrategias para mitigar la incertidumbre política, se ha evidenciado que estas empresas siguen dependiendo de la salud económica de la región.

3.1.3 Factores sociales

Los hábitos de los consumidores van cambiando constantemente, estos hábitos influyen en diferentes aspectos de la vida, personas con las que compartimos, entorno en donde nos

encontramos, poder adquisitivo, etc. Aunque Colombia se reconoce por ser una sociedad tradicional, se puede decir que en los últimos años existe una mayor apertura y naturalidad para hablar de lencería, dejando a un lado tabúes y estigmas sociales; esto ha permitido que las consumidoras pueden expresarse con mayor tranquilidad, entendiendo que las consumidoras buscan combinar sensualidad y comodidad, dos aspectos relevantes para usar estrategias de “empoderamiento femenino”, una comunicación de marca que las haga sentir fuertes, seguras, sensuales y en su mejor versión, hemos notado este tipo de estrategias en Leonisa, con estrategias que fomentan el autoestima y el buen trato (La República, 2019).

Como en ocasiones también es importante educar al consumidor, estas empresas también integran campañas educativas como la concientización sobre el cáncer de mama, promoviendo campañas de formación para auto exámenes periódicos, incluso creando brasieres especiales para mujer mastectomizadas, un compromiso social que conecta con consumidoras que se preocupan por el bienestar y la salud personal. Es importante considerar que las empresas colombianas de lencería atienden un mercado diverso, uno que varía en tallas, edades, regiones y gustos, lo que ha generado mayor conciencia sobre la diversidad de cuerpos y la necesidad de inclusión, marcas tradicionales como Tania y Feria del Brasier se enfocan en la “verdadera mujer colombiana” ofreciendo gamas plus size y diseños según la etapa de la vida que se encuentre la consumidora (ProColombia, 2021).

En los últimos años debemos resaltar un factor clave: el empoderamiento económico de la mujer colombiana, las empresas de lencería se han enfocado en mantener este propósito social como prioridad, en donde podemos evidencia ejemplos como en Ferias del Brasier & Solo Kuko’s resalta por generar un promedio de 700 empleos especialmente a madres cabeza de hogar, asegurando una mejora calidad de vida de ellas y su familia. Este enfoque de equidad laboral y apoyo a la mujer trabajadora tiene un impacto social grandísimo, pero de igual

manera, fortalece la imagen de marca ante consumidores que valoran la responsabilidad social corporativa, logrando fortalecer ese vínculo emocional con el público, lo que se refleja en un consumidor leal, que conecta con la marca por sus tradiciones, vivencias y costumbres (Mapa Nacional del Retail, 2025) .

3.1.4 Factores tecnológicos

La tecnología en sectores tradicionales puede percibirse como innecesaria, sin embargo en la industria de la ropa interior invertir en tecnología que mejore la calidad y eficiencia en la confección de prendas es un eje fundamental que permite grandes resultados. Grandes marcas operan en plantas de confección de última generación exclusiva para lencería, logrando fabricar prendas de alta calidad con diseños innovadores, en factores como sensación y durabilidad, ha permitido incorporar telas inteligentes, costuras ergonómicas, textiles con compresión localizada, logrando así estar a la vanguardia textil, alineándose con tendencias emergentes y necesidades cambiantes de los consumidores (Inexmoda, 2023).

En esta era tecnológica, contar con una transformación digital es elemental para no desaparecer en pleno siglo XXI, esto ha llevado a las empresas a crear tiendas en línea, catálogos virtuales, marketing digital y fortalecimiento en redes sociales, esto ha permitido a empresas contar con una mayor escalabilidad. Por otro lado, se debe tener en cuenta que los datos son el mejor aliado de las empresas, recopilar información de los clientes, decisión de compra, recurrencia, permite personalizar ofertas y mejorar la experiencia de compra online, tecnología como Big Data o CRM permite a las marcas hacer proyecciones del comportamiento de los consumidores, anticipar demandas y afinar inventarios, herramientas como ERP han sido implementadas para manejar las cadenas de suministros expansivas, lo que garantiza una

escalabilidad segura, digital y eficiente. Dentro de la eficiencia, nos encontramos con la rotación de inventario, en donde se ha evidenciado una automatización en sistemas de inventario que permiten llevar el conteo en tiempo real, lo que aumenta una eficiencia operacional (Portafolio, 2024).

Gracias al intercambio de tecnología y el intercambio de información global las marcas colombianas pueden estar actualizadas de las tendencias internacionales, hacer presencia en otros espacios a parte del digital como: viajar a ferias mundiales es parte de la estrategia de innovación, una oportunidad para crear nuevos diseños y entender más de cerca la creación de estas tendencias, por ejemplo Feria del Brasier destaca la participación activa de su equipo al Salón Internacional de la Lingerie en París, esto les ha permitido incorporar nuevos materiales y tendencia en ropa íntima. Europa puede ser considerada como uno de los epicentros de la moda, por lo que asistir a estos eventos permite adaptar rápidamente innovaciones como encajes de última moda, microfibras ecológicas o diseños populares pero mejor aún apalancando conexiones globales (Fashion Network, 2024).

3.1.5 Factores medio ambientales

En Colombia, el marco legal exige a las empresas de la industria textil cumplir con normas ambientales, especialmente en el manejo de aguas residuales, uso de químicos y disposición de desechos, lo que ha llevado a las empresas a adoptar medidas de producción responsables: más limpias, más conscientes, y una mayor ética corporativa (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2022). Leonisa es un referente en sostenibilidad industrial, según reporte de Studio Leonisa trata el 100% del agua utilizada en sus procesos y reutiliza alrededor del 20%, reduciendo la contaminación híbrida, además, ha invertido en eficiencia

energética, ahorrando ~700.000 kWh al año, lo que evita la emisión de 124 toneladas de CO₂ (Leonisa, 2023). Esto ha permitido generar una presión social creciente por prácticas sostenibles en la moda, lo que obliga a este sector a controlar su huella ecológica, con el fin de garantizar y hacer caso omiso a esta presión social se ha creado un estándar internacional ISO 14001 Sistema de Gestión Ambiental, el cual tiene como principal propósito hacer que las empresas controlen, reduzcan e identifiquen el impacto ambiental de sus actividades (ICONTEC, 2020).

Las empresas colombianas se mantienen en la vanguardia creando iniciativas ecológicas corporativas, lanzando proyectos ecológicos y de economía circular para alinearse con las preocupaciones ambientales de consumidores y autoridades. Leonisa por ejemplo, decidió lanzar una campaña de recolectar brasieres utilizados con el fin de transformarlos en materia prima textil para nuevos productos, esta no es la primera vez que Leonisa crea prendas de manera responsable, también ha fabricado más de 10,000 trajes de baño a partir de redes de pesca recicladas del océano, demostrando innovación en reutilización de materiales y contribución a limpiar ecosistemas marinos (Fashion Netwrok, 2024).

Adaptar prácticas como disminuir la huella de carbono a través de priorizar proveedores certificados eco-friendly también es una manera de reducir el impacto ambiental. Adoptar estas prácticas no solo evita sanciones y mejora la reputación de la marca, sino que puede generar ahorros a largo plazo, ya sea por incentivos o oportunidades con el exterior que exigen proveedores responsables (ProColombia, 2023).

3.1.6 Factores legales

En este espacio es importante resaltar que las empresas de ropa interior en Colombia operan bajo un marco legal que vela por el derecho de los trabajadores, sin embargo estas medidas están compuestas de obligaciones tributarias que pueden variar según el país en donde operen, por lo que llevarlas a cabalidad será suficiente para evitar sancionables y riesgos legales. Factores como jornada máxima, pago de seguridad social, horas extra, prestaciones y correspondientes aumentos en auxilios y en salario mínimo vigente, estos y mucho más pueden llegar a impactar los costos y por ende la operabilidad de la empresa (Ministerio del Trabajo, 2023).

Las empresas son responsables de monitorear sus registros de marca, para evitar potenciales infractores y acudir legalmente para defender sus nombres comerciales, por ejemplo Leonisa protege su innovación registrando patentes de diseño y marcas en más de 40 países (Superintendencia de Industria y Comercio, 2022), incluso el mantener estos derechos patrimoniales puede ser un reto cuando de imitaciones se trata, por lo que se realizan operativos contra la piratería textil, ya que esto puede perjudicar la percepción de marca cuando un usuario no distingue entre la original y la réplica, la Plicía Fiscal y Aduanera junto con la DIAN desarrollan operativos de control para frenar la distribución de estos productos falsificados (DIAN, 2025).

Acatar con la normativa es compromiso de los empresarios del país, cumplir con las normativas de protección al consumidor, publicidad y competencia; acatar las leyes de etiquetado, indicar composición textil en español, país de origen y tallas equivalentes, estatuto del consumidor, no incurrir en publicidad engañosa ni ofensiva. Finalmente, aspectos como la ley de financiamiento que grava con IVA la ropa interior, salvo excepciones en ciertas categorías básicas, un factor legal positivo ha sido el régimen franco: algunas fabricantes

operan desde zonas francas industriales para exportar con beneficios tributarios y aduaneros, aprovechando incentivos legales a la producción local (ProColombia, 2023).

3.2 Turbulencia del Entorno

El sector de lencería o ropa femenina en Colombia ha presentado un alto dinamismo, incertidumbre moderada y crecientes oportunidades debido a la digitalización, sin embargo nos encontramos con grandes retos de expansión internacional y la presión de adaptar buenas prácticas ambientales en la creación de cada uno de los diseños.

De acuerdo con Mall y Retail (2025) y American Retail (2023), el mercado ha experimentado una expansión sostenida impulsada por la diversificación de portafolios. Sin embargo, el entorno macroeconómico, las políticas arancelarias y la volatilidad del peso colombiano siguen siendo factores que limitan la estabilidad del sector (Analdex, 2024).

3.2.1 Dinamismo/estancamiento

El sector ha mantenido una trayectoria de expansión impulsada por tiendas físicas y comunicación digital, se han enfocado en incorporar innovación textil y adaptar campañas que hablen el mismo idioma de los consumidores, activando campañas inclusivas y enfocadas en crear una comunidad fiel, aunque nos encontramos con diferentes tamaños de empresas, evidenciamos que la moda Colombiana ha sido un atractivo para mercados internacionales (Fashion Network, 2024).

3.2.2 *Incertidumbre*

Podemos decir que se encuentran diferentes factores que pueden ser percibidas por los productores y trabajadores como incertidumbre:

- Iniciamos con una política arancelaria proteccionista que puede favorecer únicamente a productores locales pero que de igual manera los puede perjudicar debido a los altos precios de insumo portados y la competencia desleal por marcas que se apoyan del contrabando para eludir impuestos y responsabilidades tributarias (La República, 2024).
- En estos tiempos se considera que el nivel macroeconómico de Colombia se encuentra en incertidumbre, debido al constante cambio de gobiernos, tasas altas que deprimen el consumo y la producción textil (Analdex, 2024).
- La volatilidad de la moneda colombiana COP, ha sido elevada, por lo que puede llegar a empresas que se basan en recibir su materia prima de importaciones.
- En los últimos años se ha conversado de una revolución, algo que los expertos llaman “la era de la digitalización”, una oportunidad de expansión y fidelización para muchas empresas y un gran riesgo para otras (Analdex, 2024).
- Integrar prácticas sostenibles para potenciar la vida silvestre y que al mismo tiempo reduzca su huella de carbono (Analdex, 2024).

3.2.3 *Complejidad*

Los stakeholders puede ser proveedores textiles, plantas de confección o maquilas, franquicias, e commerce, ventas por catálogo, básicamente podemos inferir que todo aspecto macroeconómico determina variaciones dentro del comportamiento de la intensidad del factor, por ejemplo, variaciones en los precios de aranceles, controles o incluso certificados para exigencias comprometidas con el medio ambiente, a medida que pasa el tiempo la complejidad va aumentando, ir haciendo cambios progresivos es fundamental para no quedarse atrás en la competencia (ProColombia, 2024).

3.2.4 *Análisis final*

El sector presenta un dinamismo de crecimiento lo que implica proyecciones positivas para las empresas que sean resilientes pasar el tiempo, enfocarse en mitigar cambios macroeconómicos permite contar con una mayor eficiencia operativa. Se puede concluir que el sector opera en un entorno turbulento pero favorable, va modificándose día a día pero va teniendo esa capacidad de adaptación ante cualquier entorno, lo que permite estar preparados ante cualquier situación y como consecuencia una solidez financiera para navegar en los años (Mall y Retail, 2025).

4. Entorno Específico

4.1 Sector estratégico seleccionado

- Leonisa – Girdle & Lingerie S.A.S. / Sentimientos de Belleza S.A.S.

Historia de la empresa: Leonisa fue fundada en Medellín en 1956 por los hermanos Urrea (La República, 2019). Al comienzo se consolidó en Colombia gracias a la venta por catálogo (Leonisa, 2025) y en los años 60 empezó a internacionalizarse con una planta en Costa Rica (La República, 2019). En 1989 dio el salto a Europa, llegando a países como España, Reino Unido y Alemania (Leonisa, 2025). Hoy el grupo está conformado por varias compañías: Girdle & Lingerie, enfocada en exportaciones; Votre Passion, que maneja el catálogo; y Sentimientos de Belleza, que opera las tiendas en Colombia (Leonisa, 2025).

Modelo de negocio: La marca trabaja bajo un esquema B2C multicanal, que combina catálogo, tiendas propias y e-commerce (Leonisa, 2025). También tiene presencia B2B en retailers internacionales como Macy's y Amazon (La República, 2019). Aunque mantiene la producción en Colombia, su visión siempre ha estado puesta en la exportación y el mercado global (Leonisa, 2025).

Líneas de producto: Su oferta es amplia e incluye brasieres, panties, fajas moldeadoras y postquirúrgicas, pijamas, trajes de baño y ropa deportiva íntima (Leonisa, 2025).

Cobertura geográfica: Actualmente exporta a más de 120 países y opera más de 130 tiendas, 45 de ellas en Colombia y el resto distribuidas en Latinoamérica, Europa y Estados Unidos (Leonisa, 2025). También tiene centros de distribución en 10 países (Leonisa, 2025).

Cientes principales: Su público principal son mujeres de estratos medios y altos, desde jóvenes adultas hasta consumidoras maduras. Con la línea LEO atiende al mercado masculino y, a través del catálogo, logra llegar a segmentos de estratos medios y bajos (Leonisa, 2025).

Canales de distribución: Los productos se venden por catálogo, e-commerce, tiendas propias, almacenes por departamento en distintos países, duty free y un sistema de franquicias selectivas (La República, 2019; Leonisa, 2025). Departamento en distintos países, duty free y un sistema de franquicias selectivas

- Fast Moda S.A.S. (Lili Pink / Yoi)

Historia de la empresa: Fast Moda nació en Bogotá en 2006, creada por los hermanos David y Max Abadi (FashionUnited, 2019). Su propuesta inicial fue ofrecer lencería económica, lo que le permitió ganar mercado rápidamente y expandirse por todo el país con gran velocidad (Portafolio, 2025). En 2017 dio inicio a su expansión internacional y, más recientemente, en 2024 llegó a México con la apertura de sus primeras tiendas allí (Portafolio, 2025).

Modelo de negocio: Su modelo se centra en el retail fast fashion, combinando tiendas propias con franquicias, sumando su e-commerce y un canal de catálogo pensado para emprendedoras (FashionUnited, 2019).

Líneas de producto: La marca Lili Pink ofrece lencería juvenil, trajes de baño, ropa deportiva, pijamas, cosmética y accesorios (Lili Pink, 2025).

Cobertura geográfica: En Colombia cuenta con más de 480 tiendas entre Lili Pink y Yoi (Portafolio, 2025). En el plano internacional ya está presente en mercados como México, Costa Rica, Guatemala, Panamá, Venezuela, Honduras, El Salvador y Bolivia (FashionUnited, 2019).

Cientes principales: El público principal de Lili Pink son mujeres jóvenes, adolescentes y adultas de estratos 2 a 4, interesadas en moda asequible y actual. Con Yoi, la compañía amplía

su alcance a familias y hombres jóvenes que buscan opciones básicas y casuales (Portafolio, 2025).

Canales de distribución: Sus productos se comercializan a través de tiendas físicas, franquicias, catálogo, e-commerce y puntos multimarca en algunos países (FashionUnited, 2019; Portafolio, 2025).

- Marrocar / Mujer Latina de Colombia S.A.S. (Feria del Brasier & Solo Kuko's)

Historia de la empresa: La compañía fue fundada en Medellín en 1974 por Rodrigo Urrea y Carmenza Peláez (Mall & Retail, 2024). Se dio a conocer con la venta de ropa interior económica bajo el recordado eslogan “¡La Feria del Brasier y Solo Kuko's!” (Mall & Retail, 2024). En 1995 creó su propia marca Mujer Latina y, en 2022, integró la cadena Cher France, ampliando así su portafolio (Mall & Retail, 2024).

Modelo de negocio: Opera bajo un esquema de retail popular multimarca, enfocado en precios bajos y alto volumen de ventas (Mall & Retail, 2024).

Líneas de producto: Su oferta abarca ropa interior femenina y masculina, brasieres, panties, fajas, pijamas y ropa deportiva básica, además de la comercialización de más de 200 marcas nacionales (Mall & Retail, 2024).

Cobertura geográfica: La operación es exclusivamente en Colombia, con 144 tiendas en 38 ciudades del país (Mall & Retail, 2024).

Clientes principales: Su público objetivo son mujeres y familias de estratos 1 a 3, muy sensibles al precio, que buscan prendas funcionales y básicas a un costo accesible (Mall & Retail, 2024).

Canales de distribución: La empresa distribuye sus productos mediante tiendas propias, catálogo, e-commerce, venta mayorista y su sistema de crédito interno conocido como Kukoahorro (Mall & Retail, 2024).

5. Análisis de Hacinamiento

Dentro de la metodología del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE), el análisis de hacinamiento se plantea como la primera prueba no económica, cuyo propósito es profundizar en la realidad del sector más allá de su simple clasificación económica (Rivera & Restrepo, 2008). Esta herramienta busca ofrecer una comprensión más precisa de la dinámica competitiva y de las condiciones que influyen en la perdurabilidad de las organizaciones.

Su relevancia radica en que permite detectar el fenómeno de hacinamiento estratégico, entendido como una situación en la que la rentabilidad del sector se debilita por efecto de la convergencia estratégica: las empresas comienzan a parecerse en sus decisiones, imitan prácticas consideradas exitosas y terminan compitiendo sobre bases muy similares, sin que ello garantice resultados favorables (Rivera, 2004). Esta homogeneidad en las estrategias intensifica la rivalidad y puede erosionar de manera progresiva los márgenes del sector.

De acuerdo con Rivera y Restrepo (2008), el análisis de hacinamiento se desarrolla en dos dimensiones complementarias:

Hacinamiento cuantitativo, que analiza la asimetría y concentración de los resultados financieros mediante indicadores y medidas estadísticas (como media, mediana y cuartiles), con el fin de identificar si el desempeño tiende a resultados homogéneos y, en particular, a niveles bajos de rentabilidad.

Hacinamiento cualitativo, que examina la convergencia en variables de gestión (canales de distribución, características de la oferta y necesidades atendidas.) Para medir el grado de imitación y similitud en las estrategias.

La articulación de ambas dimensiones permite contrastar el desempeño operativo con las decisiones de gestión y ofrece una visión integral sobre la intensidad competitiva y las amenazas que el hacinamiento representa para la perdurabilidad de las empresas del sector.

5.1 Indicador cuantitativo de comparación

Para el análisis del hacinamiento cuantitativo, se utilizó el EBITDA como indicador principal de comparación, ya que refleja de manera objetiva la rentabilidad operativa de cada empresa sin verse afectado por decisiones financieras o fiscales. Este enfoque permite evaluar con mayor precisión la eficiencia y solidez económica de las compañías dentro del sector.

5.2 Cálculos estadísticos

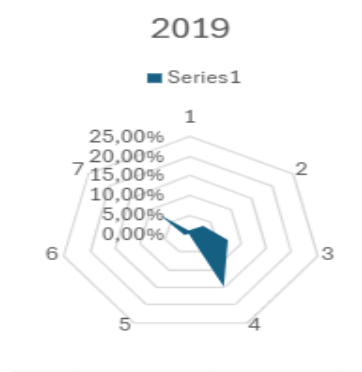
Tabla 2. Distribución de desempeño desde el 2019 hasta el 2024.

ROPA INTERIOR	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S.	2,29%	4,59%	6,92%	8,51%	-2,02%	0,97%
Tiendas de Ropa Intima S.A.	7,97%	12,83%	14,59%	15,73%	5,72%	3,06%
Marrocar S.A.S.	9,50%	11,05%	14,25%	13,59%	3,83%	7,71%
Mujer Latina de Colombia S.A.S	21,21%	18,29%	22,87%	29,09%	16,57%	15,14%
Fast Moda S.A.S	8,67%	7,59%	4,95%	0,00%		
Dugotex SA	9%	6,38%	9,23%	10,31%	-4,76%	0,83%
Sociedad de Comercializacion Internacional Girdle & Lingerie S.A.S.	4,92%	5,60%	8,96%	10,02%	8,15%	7,56%
	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Media	9,12%	9,48%	11,68%	12,46%	4,58%	5,88%
Mediana	8,67%	7,59%	9,23%	10,31%	4,78%	5,31%
Tercer cuartil	9,50%	12,83%	14,59%	15,73%	10,26%	9,57%
Diferencia TC-Media	0,38%	3,35%	2,91%	3,27%	5,67%	3,69%

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Gráficos radiales y de líneas

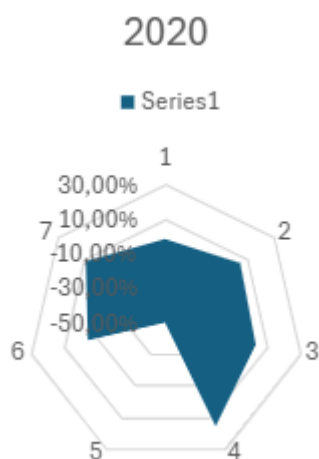
Figura 6. Distribución de desempeño 2019



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico de radar de 2019 muestra con claridad la desigualdad en la rentabilidad del sector. La mayoría de empresas se concentran cerca del centro, con márgenes bajos, lo que refleja operaciones ajustadas y alta competencia. Solo Mujer Latina de Colombia se destaca, alejándose visiblemente del resto con un margen mucho mayor, confirmando su rol como líder en eficiencia y generación de valor. En conjunto, se evidencia un mercado fragmentado, donde pocas compañías capturan la mayor parte de las utilidades mientras la mayoría opera con rentabilidades limitadas.

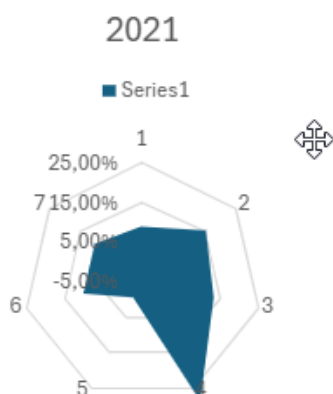
Figura 7. Distribución de desempeño 2020.



Fuente: Elaboración propia

En 2020, el gráfico de radar refleja el impacto directo de la pandemia en el sector. La forma se ve más irregular y extendida, mostrando cómo algunas empresas lograron mantenerse con márgenes positivos, mientras que otras enfrentaron fuertes caídas. Varias compañías aparecen cerca de cero o incluso en negativo, evidencia de la reducción en ventas, cierres de tiendas y presión sobre costos durante el confinamiento. Solo unas pocas, como Mujer Latina de Colombia, conservaron cierto nivel de estabilidad, lo que resalta la vulnerabilidad del sector en un año marcado por la crisis sanitaria y económica.

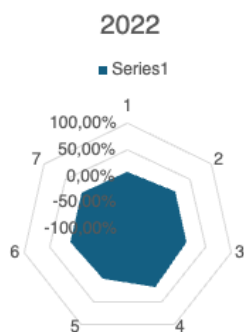
Figura 8. Distribución de desempeño 2021.



Fuente: Elaboración propia.

En 2021, el sector mostró una recuperación parcial tras la crisis de 2020. El gráfico refleja un repunte en los márgenes para varias empresas, aunque la mayoría se mantuvo en niveles moderados. La forma sigue siendo desigual, evidenciando que mientras algunas compañías se fortalecieron con la reapertura y el e-commerce, otras apenas lograron estabilizarse. Fue un año de transición y ajuste, con mejoras, pero aún con claras diferencias entre líderes y rezagados.

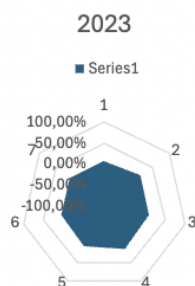
Figura 9. Distribución de desempeño 2022.



Fuente: Elaboración propia.

El radar de 2022 refleja un escenario de alta dispersión en la rentabilidad del sector. Se observa un ensanchamiento de la figura, lo que evidencia que algunas compañías alcanzaron márgenes positivos significativos, mientras que otras cayeron fuertemente en terreno negativo. Esto denota un año de contrastes, marcado por una recuperación desigual tras la pandemia y los cambios en el consumo. La coexistencia de resultados extremos sugiere que las empresas con estrategias de diversificación, innovación digital y expansión internacional lograron capitalizar la coyuntura, mientras que aquellas con estructuras más rígidas sufrieron pérdidas. En conjunto, el mercado mantuvo dinamismo, pero con una polarización clara entre ganadores y perdedores.

Figura 10. Distribución de desempeño 2023.

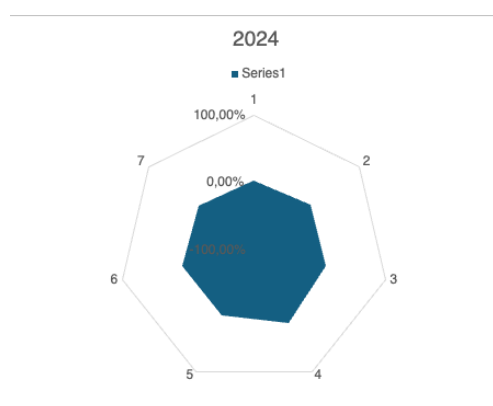


Fuente: Elaboración propia.

En 2023, el radar muestra una contracción en comparación con el año anterior, aunque persisten diferencias notables entre los actores. Varias empresas continúan enfrentando márgenes negativos, reflejando los retos de costos, inflación y presión competitiva; sin embargo, se aprecia un grupo que logra estabilizar resultados y generar márgenes positivos, aunque limitados. La figura más compacta frente a 2022 indica una cierta recomposición del sector, con menor dispersión y mayor homogeneidad en los desempeños, pero todavía con

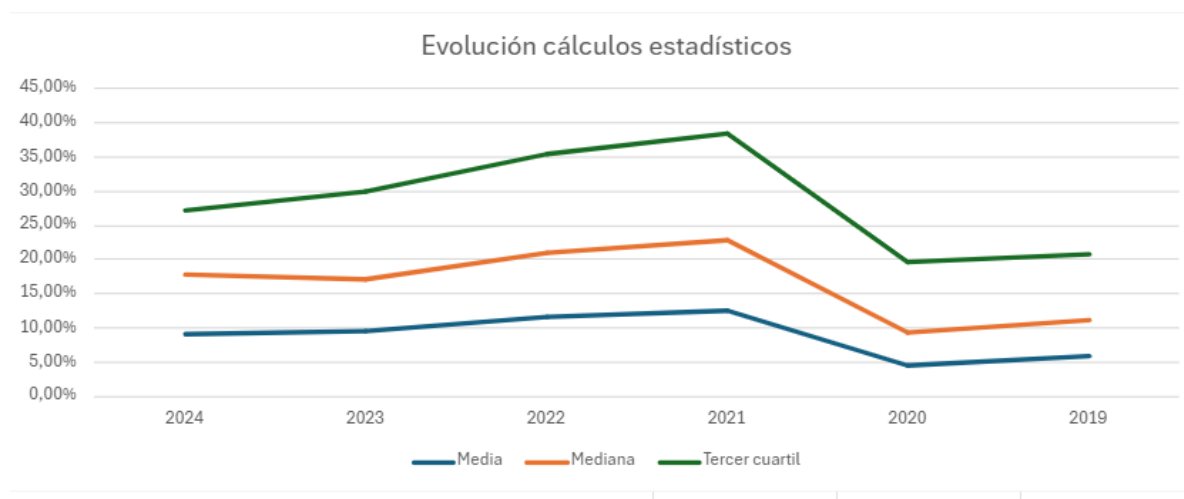
predominio de utilidades ajustadas. Esto confirma que, aunque el mercado conserva su dinamismo, la mayoría de compañías opera bajo presiones estructurales que restringen un crecimiento sostenido de la rentabilidad.

Figura 11. Distribución de desempeño 2024.



Fuente: Elaboración propia.

El radar de 2024 evidencia una clara contracción frente a los años anteriores. La figura es más compacta y cercana al centro, lo que refleja un desempeño general más débil en términos de rentabilidad. Aunque algunas compañías logran mantenerse en terreno positivo, la mayoría enfrenta márgenes reducidos o negativos, lo que sugiere que los retos del sector inflación, presión en costos de insumos, cambios en el consumo y alta competencia, impactaron de manera transversal. A diferencia de 2022, cuando existía gran dispersión entre ganadores y perdedores, en 2024 predomina una homogeneidad hacia el bajo desempeño. Esto indica un escenario de estancamiento, en el que la capacidad de crecimiento y expansión se ve limitada, y el dinamismo observado en años anteriores empieza a moderarse.

Figura 12. Evolución de cálculos estadísticos.

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico muestra cómo ha cambiado la salud financiera del sector entre 2019 y 2024. En 2020 se ve una caída fuerte en todos los indicadores, reflejando el golpe que significó la pandemia, con cierres de tiendas, caída en ventas y presión en costos.

A partir de 2021, el sector empieza a recuperarse, aunque no todas las empresas lo hicieron al mismo ritmo. El tercer cuartil crece con fuerza, señal de que las compañías más sólidas lograron salir adelante más rápido, mientras que la media y la mediana avanzan de forma más lenta.

Hacia 2023 y 2024, los márgenes se estabilizan y muestran una tendencia positiva, pero también dejan ver una brecha clara: unas pocas empresas alcanzan niveles de rentabilidad altos, mientras la mayoría sigue operando con márgenes moderados. Esto confirma que, aunque el sector se ha recuperado, no todas las marcas se han beneficiado por igual.

5.4 Zonas de desempeño

Debemos partir de la manera en que definimos las áreas de desempeño:

Tabla 3. Distribución de desempeño

ROPA INTERIOR	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S.	2,29%	4,59%	6,92%	8,51%	-2,02%	0,97%
Tiendas de Ropa Intima S.A.	7,97%	12,83%	14,59%	15,73%	5,72%	3,06%
Marrocar S.A.S.	9,50%	11,05%	14,25%	13,59%	3,83%	7,71%
Mujer Latina de Colombia S.A.S	21,21%	18,29%	22,87%	29,09%	16,57%	15,14%
Fast Moda S.A.S	8,67%	7,59%	4,95%	0,00%		
Dugotex SA	9,29%	6,38%	9,23%	10,31%	-4,76%	0,83%
Sociedad de Comercializacion Internacional Girdle & Lingerie S.A.S.	4,92%	5,60%	8,96%	10,02%	8,15%	7,56%
ROPA INTERIOR	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Media	9,12%	9,48%	11,68%	12,46%	4,58%	5,88%
Mediana	8,67%	7,59%	9,23%	10,31%	4,78%	5,31%
Tercer Cuartil	9,50%	12,83%	14,59%	15,73%	10,26%	9,57%
Diferencia TC-Media	0,38%	3,35%	2,91%	3,27%	5,67%	3,69%

Fuente: Elaboración propia.

Desempeño Superior:

- Año 2024: Mayores a 9.50 %
- Año 2023: Mayores a 12.83 %
- Año 2022: Mayores a 14.59 %
- Año 2021: Mayor a 15.74 %
- Año 2020: Mayor a 10.26 %
- Año 2019: Mayor a 9.58 %

Desempeño Medio:

- Año 2024: 8.68 % - 9.50 %
- Año 2023: 8 % - 12.83 %
- Año 2022: 9.24 % - 14.59 %
- Año 2021: 10.32 % - 15.73%
- Año 2020: 5.79 % - 10.26 %

- Año 2019: 5.32 % - 9.57 %

Morbilidad:

- Año 2024: 0,0 % - 0.38 %
- Año 2023: 0.0 % - 3.35 %
- Año 2022: 0.0 %- 2.91 %
- Año 2021: 0.0 % -3.27 %
- Año 2020: 0.0 % - 4.58 %
- Año 2019: 0.0 % - 3.69 %

Perdurabilidad Comprometida:

- Año 2024: 0.39 % - 8.67 %
- Año 2023: 3.36 % - 7.59 %
- Año 2022: 2.92 % - 9.23 %
- Año 2021: 3.28 % - 10.31%
- Año 2020: 4.59 % - 5.78%
- Año 2019: 3.70 % - 5.31%

Estado Tanático: Menor a 0

Tabla 4. Categorías de desempeño

	2024	2023	2022	2021	2020	2019		
Desempeño Superior	Mujer Latina de Colombia S.A.S	Mujer Latina de Colombia S.A.S	Mujer Latina de Colombia S.A.S	Mujer Latina de Colombia S.A.S	Mujer Latina de Colombia S.A.S	Mujer Latina de Colombia S.A.S	Desempeño Superior	6
Desempeño Medio	Dugotex SA - Marrocar S.A.S.	Marrocar S.A.S. - Tiendas de Ropa Intima S.A	Marrocar S.A.S. - Tiendas de Ropa Intima S.A.	Marrocar S.A.S. - Tiendas de Ropa Intima S.A.	Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie S.A.S.	Marrocar S.A.S. - Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie S.A.S.	Desempeño Medio	11
Morbilidad	Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S. - Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie S.A.S. - Tiendas de Ropa Intima S.A. - Fast Moda S.A.S.	Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S. - Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie S.A.S. - Dugotex SA - Fast Moda S.A.S.	Fast Moda S.A.S - Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S. - Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie S.A.S. - Dugotex SA	Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S. - Dugotex SA - Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie S.A.S.	Tiendas de Ropa Intima S.A		Morbilidad	16
Perdurabilidad Comprometida				Fast Moda S.A.S	Fast Moda S.A.S - Marrocar S.A.S.	Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S. - Dugotex SA - Tiendas de Ropa Intima S.A. - Fast Moda S.A.S	Perdurabilidad Comprometida	7
Estado Tanatico					Dugotex SA - Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S.		Estado Tanatico	2

Fuente: Elaboración propia.

En la evolución del desempeño podemos concluir que Mujer Laina de Colombia S.A.S aparece de manera consistente en el nivel de Desempeño superior desde 2019 hasta 2024, lo que refleja una estabilidad y liderazgo sostenible dentro de la empresa a comparación del resto.

Tiendas como Marrocar S.A.S demuestra una proyección favorable considerando que en el año 2020 se encontraba en Perdurabilidad Comprometida y en los últimos años logró posicionarse como Desempeño Medio, el desempeño con el cual contaba antes de la pandemia, lo que representa un mejoramiento progresivo dentro de la empresa, y su respuesta en tiempo de crisis, en el caso de Dugotex S.A también notamos un ejemplo de consolidación y reestructuración, esto considerando en que en el año 2020 vieron los resultados de la pandemia y que estuvieron al borde de liquidarse, lograron responder de manera oportuna a través de diferentes estrategias lo que los lleva a posicionarse en el año 2020 con un Desempeño Medio.

Tabla 5. Número total de veces en cada categoría de desempeño

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

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, hay empresas que no representan un buen desempeño en la misma , como el caso de Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S y la Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie S.A.S. quienes se han mantenido la mayoría del tiempo en morbilidad lo que puede llegar a catalogar estas dos empresas como inestables o frágiles. De igual manera encontramos empresas como Fast Moda S.A.S quien estuvo 3 años en Perdurabilidad Comprometida y actualmente cuenta con 3 años en perdurabilidad lo que indica que esta empresa cuenta con riesgo alto de sostenibilidad.

5.5 Análisis unificado

Teniendo presente los gráficos y el comportamiento año a año de las empresas se puede decir, que existe un gran desempeño en líderes como Mujer Latina, Marrocar y Dugotex, y otras empresas estancadas con oscilaciones negativas o bajas como Fast Moda, Distribuidora de Sentimientos, Girdle and Lingerie, lo que podría decir que estas empresas cuentan con problemas estructurales, ya sea en gestión, innovación o finanzas. Para tener una mayor claridad del panorama general del sector hemos decidido incluir un gráfico de desempeño:

Figura 13. Gráfico de desempeño del sector

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico nos indica que las empresas tienen mayor concentración en Morbilidad a lo largo de los años, lo que sugiere que el sector en promedio ha enfrentado retos persistentes en competitividad, y que solo unas pocas empresas como Mujer Latina de Colombia S.A.S logra diferenciarse con desempeño sobresaliente, esto indica que factores como incertidumbre, contrabando, digitalización y costos, afectan de manera diferenciada a los jugadores del sector, debido a que mientras unos se fortalecen e incluso mejoran, a otros les cuesta adaptarse quedando en niveles bajos de desempeño.

En conclusión, la distribución predomina en morbilidad lo que indica que la tendencia natural es que una parte de morbilidad migre a perdurabilidad comprometida, o peores, para ello se recomienda a las empresas analizar qué hace diferente estas empresas que se mantienen o se sobresalen del desempeño medio con el fin de adaptarlas en la organización de manera oportuna.

6. Análisis de convergencia

Dentro del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE), la prueba de convergencia se utiliza para estudiar el hacinamiento cualitativo, es decir, qué tanto se parecen las empresas en la forma en que compiten (Restrepo & Rivera, 2008). Más que describir procesos, esta prueba busca responder si las compañías están construyendo estrategias propias o si, por el contrario, están copiando lo que ya hacen sus competidores. Esto es importante porque la convergencia estratégica se plantea como la causa directa del hacinamiento y, en consecuencia, de la pérdida gradual de rentabilidad y del deterioro de la perdurabilidad empresarial (Restrepo & Rivera, 2005).

Cuando la convergencia es alta, las organizaciones terminan ofreciendo propuestas muy similares: portafolios parecidos, canales casi iguales y mensajes de comunicación que apuntan a las mismas necesidades. En la práctica, esto hace que los productos se vuelvan casi intercambiables, se comporten como commodities y la competencia se traslade principalmente al precio, reduciendo los márgenes de todo el sector (Restrepo & Rivera, 2005). Para medir este fenómeno, el análisis de convergencia revisa variables cualitativas de gestión, como los canales utilizados, las características de la oferta, la forma de comunicarse con el mercado y las necesidades que se busca cubrir (Restrepo & Rivera, 2008).

Al mismo tiempo, esta prueba también ayuda a identificar los espacios de mercado poco atendidos o prácticamente vacíos, conocidos como “manchas blancas”. Estos vacíos estratégicos, que en este trabajo se profundizan con el uso de herramientas como CubeMarket, señalan las zonas donde es posible divergir de la competencia, proponer algo distinto y construir ventajas competitivas más difíciles de imitar (Martínez Huartos et al., 2011).

La prueba de convergencia tiene varias fases que deben desarrollarse, deben incluir las tablas correspondientes con su respectivo análisis. Deben indicar la fuente utilizada y referenciarla de manera correcta en el documento.

Basados en nuestro análisis PESTEL y contexto de las empresas, decidimos listar los siguientes factores:

- Factor 1: Solidez Financiera
- Factor 2: Innovación
- Factor 3: Digitalización
- Factor 4: Expansión de mercado
- Factor 5: Competitividad costos
- Factor 6: Reconocimiento de marca

Factor 1: Solidez Financiera

Definición: La solidez financiera mide la capacidad de una empresa para sostener sus operaciones y crecer de manera estable en el tiempo, garantizando liquidez, eficiencia y rentabilidad. Este factor refleja qué tan preparada está una compañía para enfrentar crisis económicas, invertir en innovación y cumplir con sus obligaciones financieras.

- Variable 1: Relación deuda / activos totales

Definición: Evalúa el nivel de endeudamiento frente al total de activos. Una relación baja indica estabilidad y menor riesgo financiero, mientras que un nivel elevado muestra dependencia del crédito y menor flexibilidad.

IMPORTANTE: Una empresa cumple el estándar si su nivel de deuda no supera el 20% de los activos totales.

Tabla 6. Solidez financiera.

Empresa	Calificación
Fast Moda S.A.S.	3
Marrocar S.A.S.	2
Dugotex S.A.	4
Tiendas de Ropa Íntima S.A.	2
Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S.	1
Mujer Latina de Colombia S.A.S.	1
Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie S.A.S.	4

Fuente: Elaboración propia.

Justificación: Las empresas con endeudamiento mínimo como Mujer Latina, Marrocar y Tiendas de Ropa Íntima reflejan control financiero. Sin embargo, Girdle & Lingerie exhibe un nivel crítico del 50,16%, lo que compromete su sostenibilidad.

- Variable 2: Margen Neto

Definición: Mide la rentabilidad final de la empresa, es decir, el porcentaje de utilidad que queda después de restar todos los costos.

Estándar: Se considera adecuado un margen neto mayor al 5%.

Tabla 7. Margen Neto.

Empresa	Calificación
Fast Moda S.A.S.	3
Marrocar S.A.S.	2
Dugotex S.A.	4
Tiendas de Ropa Íntima S.A.	2
Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S.	3
Mujer Latina de Colombia S.A.S.	1
Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie S.A.S.	4

Fuente: Elaboración propia.

Justificación: Mujer Latina sobresale con un margen sólido del 13,35%, mientras que empresas como Fast Moda y Girdle presentan márgenes mínimos o negativos, lo que refleja fragilidad.

- Variable 3: ROE (Rentabilidad sobre patrimonio)

Definición: Mide la capacidad de la empresa para generar beneficios sobre los recursos aportados por los accionistas.

Estándar: Un ROE superior al 15% se considera saludable.

Tabla 8. Rentabilidad sobre patrimonio

Empresa	Calificación
Fast Moda S.A.S.	3
Marrocar S.A.S.	2
Dugotex S.A.	4
Tiendas de Ropa Íntima S.A.	2
Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S.	2
Mujer Latina de Colombia S.A.S.	1
Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie S.A.S.	4

Fuente: Elaboración propia.

Justificación: Mujer Latina lidera con un ROE sobresaliente (47%), evidenciando eficiencia en la creación de valor. En contraste, Girdle & Lingerie muestra un ROE negativo, reflejo de pérdidas y destrucción de valor patrimonial.

- Variable 4: Tendencia de Utilidad Neta

Definición: Analiza la evolución de las utilidades en el tiempo, identificando si la empresa crece, se estanca o cae.

Estándar: El estándar se cumple si la tendencia es positiva (crecimiento sostenido de utilidades).

Tabla 9. Tendencia de Utilidad Neta.

Empresa	Calificación
Fast Moda S.A.S.	3
Marrocar S.A.S.	2
Dugotex S.A.	4
Tiendas de Ropa Íntima S.A.	2
Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S.	3
Mujer Latina de Colombia S.A.S.	1
Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie S.A.S.	4

Fuente: Elaboración propia.

Justificación: Mujer Latina es la única con tendencia positiva y sólida (+51%), confirmando su liderazgo. Dugotex y Girdle enfrentan caídas alarmantes, comprometiendo su sostenibilidad.

- Conclusión del Factor: Solidez Financiera

La empresa que mayor resalta en este factor es Mujer Latina de Colombia S.A.S., que combina bajos niveles de endeudamiento, altos márgenes, ROE robusto y tendencia positiva.

En nivel intermedio nos encontramos con Marrocar y Tiendas de Ropa Íntima, con resultados aceptables pero tendencias negativas que limitan su proyección.

Empresas que podrían analizar en qué deben mejorar Distribuidora Sentimientos y Fast Moda, con bajos márgenes y tendencias descendentes.

Aquellas que se encuentran en puntos críticos puede ser Dugotex y Girdle & Lingerie, cuya fragilidad financiera los coloca en incapacidad de innovar o crecer.

- Factor 2: Innovación

Definición: Este factor mide la capacidad de las empresas para crear, adoptar y aplicar nuevas ideas, procesos y tecnologías que fortalezcan su propuesta de valor en el mercado. La innovación en el sector de lencería y moda íntima es clave para mantener la competitividad frente a marcas internacionales, responder a consumidores más exigentes y adaptarse a las tendencias globales.

El peso asignado en el modelo es 12%, dado que, aunque importante, depende directamente de la solidez financiera para sostenerse en el tiempo.

- Variable 1: Desarrollo de nuevos productos

Definición: Evalúa la capacidad de las empresas para diseñar y lanzar productos diferenciados que respondan a tendencias, necesidades de inclusión (tallas, estilos) y avances textiles.

Estándar: Una empresa cumple el estándar si desarrolla al menos una línea nueva por año adaptada a necesidades emergentes.

Tabla 10. Desarrollo de nuevos productos

Empresa	Calificación
Fast Moda S.A.S.	3
Marrocar S.A.S.	2
Dugotex S.A.	4
Tiendas de Ropa Íntima S.A.	2
Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S.	3
Mujer Latina de Colombia S.A.S.	1
Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie S.A.S.	4

Fuente: Elaboración propia.

Justificación: Mujer Latina se mantiene activa en el desarrollo de colecciones y productos diferenciados, mientras que Tiendas de Ropa Íntima y Marrocar muestran cierta innovación enfocada en cobertura y moda básica. Distribuidora Sentimientos y Fast Moda dependen más de la imitación, y Dugotex y Girdle & Lingerie tienen limitaciones críticas que las ubican en incapacidad de innovar.

- Variable 2: Transformación en procesos internos

Definición: Mide la capacidad de las empresas para optimizar y modernizar su operación mediante digitalización, automatización, sostenibilidad productiva y eficiencia en manufactura.

Estándar: Cumple el estándar la empresa que incorpora sistemas digitales, mejora de procesos productivos o metodologías de gestión reconocidas (ej. ISO, ERP).

Tabla 11. Transformación en procesos internos.

Empresa	Calificación
Fast Moda S.A.S.	3
Marrocar S.A.S.	2
Dugotex S.A.	4
Tiendas de Ropa Íntima S.A.	2
Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S.	3
Mujer Latina de Colombia S.A.S.	1
Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie S.A.S.	4

Fuente: Elaboración propia.

Justificación: El sector colombiano ha avanzado en transformación productiva (automatización, manufactura modular, ERP), pero no todas las empresas lo han adoptado igual. Mujer Latina aprovecha procesos de modernización, mientras Marrocar y Tiendas de Ropa Íntima muestran avances limitados. Las demás empresas tienen rezagos por falta de recursos.

- Variable 3: Tecnología para procesos logísticos

Definición: Evalúa la incorporación de sistemas digitales y tecnológicos en la cadena de suministro y distribución (inventarios en tiempo real, e-commerce integrado, logística 4.0).

Estándar: Cumple el estándar de la empresa que utiliza herramientas tecnológicas para trazabilidad de inventarios, eficiencia en distribución y omnicanalidad.

Tabla 12. Tecnología para procesos logísticos.

Empresa	Calificación
Fast Moda S.A.S.	3
Marrocar S.A.S.	2
Dugotex S.A.	4
Tiendas de Ropa Íntima S.A.	2
Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S.	3
Mujer Latina de Colombia S.A.S.	1
Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie S.A.S.	4

Fuente: Elaboración propia.

Justificación: Mujer Latina refleja mayor adopción de soluciones digitales y adaptación a tendencias de omnicanalidad. Tiendas de Ropa Íntima y Marrocar implementan procesos logísticos básicos, mientras que las demás muestran limitaciones fuertes para adoptar tecnologías modernas en logística.

- Conclusión del Factor Innovación: Tecnología para procesos logísticos

Líder: Mujer Latina de Colombia S.A.S., que cumple con los tres estándares, mostrando la mayor capacidad de innovación en productos, procesos y logística.

Intermedio: Tiendas de Ropa Íntima y Marrocar, con innovaciones limitadas pero consistentes en retail y producción.

Rezago: Distribuidora Sentimientos y Fast Moda, más enfocadas en imitación que en verdadera innovación.

Crítico: Dugotex y Girdle & Lingerie, que carecen de recursos y resultados para innovar, quedando rezagadas frente al sector.

- Factor 3: Expansión de mercado

Definición: Mide la capacidad de las empresas para crecer y consolidar su presencia física en el país, evaluando su cobertura geográfica, ritmo de aperturas, estrategia de crecimiento y diversificación en diferentes tipos de centros comerciales. Este factor refleja el alcance de la empresa para llegar a nuevos clientes y fortalecer su posicionamiento en el mercado nacional, considerando tanto la cantidad como la calidad de sus puntos de venta.

- Variable 1: Número de tiendas en las principales ciudades del país

Definición: Evalúa la cantidad de puntos de venta propios de cada empresa y su presencia en ciudades clave como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. Este indicador refleja la cobertura física y la capacidad de la empresa para llegar a su mercado objetivo. Estándar: Se considera que una empresa cumple el estándar si cuenta con al menos 50 tiendas propias a nivel nacional.

Tabla 13. Número de tiendas en las principales ciudades del país

Empresa	Calificación
Fast Moda S.A.S.	1
Marrocar S.A.S.	1
Dugotex S.A.	1
Tiendas de Ropa Íntima S.A.	2
Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S.	3
Mujer Latina de Colombia S.A.S.	4
Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie S.A.S.	4

Fuente: Elaboración propia.

Justificación: Fast Moda S.A.S. (Lili Pink) lidera el sector con más de 530 tiendas en Colombia, consolidando la red más extensa y diversificada (La República, 2023). En segundo lugar se encuentra Marrocar S.A.S. (La Feria del Brasier & Solo Kuko's), con 131 tiendas enfocadas en el segmento masivo (Mall & Retail, 2023b), seguida por Dugotex S.A. (Diane & Geordi / Pague Menos), que mantiene alrededor de 110 puntos de venta y combina marcas premium y populares (La República, 2023b). Tiendas de Ropa Íntima S.A. (Tania) cuenta con 56 establecimientos, alcanzando el umbral mínimo pero quedando lejos de los líderes del sector (Portafolio, 2021). Por su parte, Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S. (Leonisa) opera una red reducida de aproximadamente 29 tiendas, ya que su modelo está centrado en el catálogo y las exportaciones (Mall & Retail, 2023b). Finalmente, Mujer Latina de Colombia S.A.S. y SCI Girdle & Lingerie no poseen tiendas propias, pues dependen de

terceros para la distribución o se enfocan exclusivamente en exportaciones (Instagram Mujer Latina, 2024; Mall & Retail, 2023b).

- Variable 2: Crecimiento de aperturas en malls en los últimos 3–5 años

Definición: Mide el ritmo y la consistencia de nuevas aperturas en centros comerciales durante los últimos 3 a 5 años, reflejando la estrategia y capacidad de crecimiento físico.

Estándar: El estándar se cumple si la empresa abre al menos 3 nuevas tiendas por año de manera sostenida.

Tabla 14. Crecimiento de aperturas en malls en los últimos 3-5 años.

Empresa	Calificación
Fast Moda S.A.S.	1
Marrocar S.A.S.	1
Tiendas de Ropa Íntima S.A.	2
Dugotex S.A.	2
Mujer Latina de Colombia S.A.S.	3
Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S.	4
Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie S.A.S.	4

Fuente: Elaboración propia.

Justificación: Fast Moda S.A.S. (Lili Pink) creció de forma acelerada: en 2020 abrió 61 tiendas nuevas durante la pandemia y proyectó 70 aperturas adicionales en 2021, duplicando su red en menos de cuatro años (Mall & Retail, 2020; Mall & Retail, 2023a). Marrocar S.A.S. también sobresale, con 30 nuevas tiendas entre 2019 y 2022, lo que equivale a unas 10 aperturas por año (Mall & Retail, 2023b).

Tiendas de Ropa Íntima S.A. (Tania) presenta crecimiento moderado, con 3–5 aperturas anuales tras la pandemia (Portafolio, 2021; La República, 2017). Dugotex S.A. proyectó 30 aperturas en 2019, pero en los años siguientes adoptó un ritmo más prudente, aunque ha mantenido expansión internacional (FashionNetwork, 2019; La República, 2023b). Mujer Latina de Colombia S.A.S. crece indirectamente mediante la expansión de Marrocar, sin tiendas propias. Leonisa mantiene estable su red sin crecimiento relevante y SCI Girdle & Lingerie no participa en aperturas locales (Mall & Retail, 2023b).

- Variable 3: Relación tiendas propias vs. franquicias

Definición: Analiza la proporción de tiendas corporativas frente a franquiciadas, evaluando el control sobre la operación y la estrategia de crecimiento.

Estándar: El estándar se cumple cuando al menos el 80% de las tiendas son propias, garantizando control sobre la marca y la experiencia del cliente.

Tabla 15. Relación tiendas propias vs franquicias.

Empresa	Calificación
Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S.	1
Tiendas de Ropa Íntima S.A.	1

Marrocar S.A.S.	1
Dugotex S.A.	1
Fast Moda S.A.S.	3
Mujer Latina de Colombia S.A.S.	4
Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie S.A.S.	4

Fuente: Elaboración propia.

Justificación: El modelo tradicional del sector está basado en tiendas 100% propias, presente en Leonisa, Tania, Marrocar y Dugotex, garantizando un control total de la operación (Mall & Retail, 2023; Portafolio, 2021). Lili Pink ha adoptado un modelo híbrido, con aproximadamente un 30% de sus tiendas en franquicia. En 2020, de 61 aperturas, 33 fueron franquiciadas, acelerando su expansión pero reduciendo control directo (Mall & Retail, 2020; 100 Franquicias, 2017). Mujer Latina y SCI no administran tiendas locales, por lo que dependen de terceros y no cumplen con este indicador (Mall & Retail, 2023b).

- Variable 4: Participación en distintos tipos de centros comerciales

Definición: Evalúa la diversificación geográfica de las empresas considerando su presencia en centros comerciales premium, segmento medio, populares y outlets.

Estándar: El estándar se cumple si la empresa tiene presencia en al menos dos tipos de centros comerciales.

Tabla 16. Participación en distintos tipos de centros comerciales.

Empresa	Calificación
Fast Moda S.A.S.	1
Tiendas de Ropa Íntima S.A.	1
Dugotex S.A.	1
Marrocar S.A.S.	1
Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S.	1
Mujer Latina de Colombia S.A.S.	2
Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie S.A.S.	4

Fuente: Elaboración propia.

Justificación: Fast Moda S.A.S. (Lili Pink) tiene cobertura total, desde malls premium hasta outlets, logrando una diversificación completa (Mall & Retail, 2023a; 100 Franquicias, 2017).

Tania, Dugotex, Marrocar y Leonisa cumplen el estándar al operar en dos o más tipos de centros:

1. Tania: premium y medio (La República, 2017).
2. Dugotex: medio y outlets (Invest in Bogotá, 2023).
3. Marrocar: popular y outlets (Outlet Factory, 2023; Mayorca, 2023).
4. Leonisa: medio y premium (Mall & Retail, 2023b).

Mujer Latina depende de Marrocar, con presencia indirecta en centros populares y outlets, pero sin diversificación propia (Instagram Mujer Latina, 2024). SCI Girdle & Lingerie no participa en retail local, por lo que no cumple el estándar (Mall & Retail, 2023b).

- Factor 4: Digitalización

Definición: Evalúa cómo las empresas del sector integran la tecnología para mejorar su experiencia de cliente y gestión comercial. Considera la visibilidad digital de las tiendas, la capacidad de conectar canales físicos y online, la implementación de herramientas tecnológicas en los puntos de venta y la gestión de la reputación en línea. Este factor refleja el nivel de preparación de una empresa para competir en un mercado donde la tecnología es clave para atraer, fidelizar y generar confianza en el consumidor actual.

- Variable 1: Presencia en Google Maps

Definición: Evalúa si la empresa tiene todas sus tiendas correctamente registradas en Google Maps, incluyendo información como dirección, horarios actualizados, fotos recientes y datos de contacto. Esto refleja el nivel básico de visibilidad digital y accesibilidad para los clientes.

Estándar: El estándar se cumple cuando todas las tiendas de la empresa están registradas en Google Maps, con información completa y consistente.

Tabla 17. Presencia en Google Maps.

Empresa	Calificación
Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S.	1
Tiendas de Ropa Intima S.A.	2
Marrocar S.A.S.	2
Mujer Latina de Colombia S.A.S.	4
Fast Moda S.A.S.	1
Dugotex S.A.	2
Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie S.A.S.	4

Fuente: Elaboración propia.

Justificación: Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S. y Fast Moda S.A.S. se destacan como líderes en esta variable. Ambas cuentan con perfiles en Google My Business bien optimizados y consistentes, incluyendo direcciones precisas, horarios actualizados y fotografías profesionales en prácticamente todas sus tiendas (Leonisa, 2024; Portafolio, 2023).

Tiendas de Ropa Intima S.A., Dugotex S.A. y Marrocar S.A.S. cumplen con el estándar básico, ya que la mayoría de sus puntos de venta están correctamente geolocalizados. Sin embargo, presentan oportunidades de mejora, como actualizar fotos y responder a clientes en línea (FashionNetwork, 2019; Las2Orillas, 2023).

Por otro lado, Mujer Latina de Colombia S.A.S. y Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie S.A.S. no cuentan con tiendas propias, por lo que carecen de perfiles propios en Google Maps, dependiendo de la visibilidad gestionada por terceros (Instagram Mujer Latina, 2024).

- Variable 2: Opción de “Ver disponibilidad en tienda” en la web

Definición: Evalúa si el sitio web de la empresa permite a los clientes verificar en tiempo real la disponibilidad de productos en tiendas físicas, facilitando una experiencia omnicanal eficiente.

Estándar: Cumplido cuando la web permite consultar disponibilidad de productos por tienda en tiempo real, ofreciendo opciones como reservar o comprar para recoger en tienda.

Tabla 18. Disponibilidad de la tienda en la web.

Empresa	Calificación
Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S.	3
Tiendas de Ropa Intima S.A.	3
Marrocar S.A.S.	4
Mujer Latina de Colombia S.A.S.	4
Fast Moda S.A.S.	3
Dugotex S.A.	4
Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie S.A.S.	4

Fuente: Elaboración propia.

Justificación: Ninguna empresa evaluada cuenta con una función en tiempo real para consultar inventarios en tiendas físicas. Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S., Tiendas de Ropa Intima S.A. y Fast Moda S.A.S. ofrecen ventas online, pero no permiten verificar disponibilidad exacta por tienda Marrocar S.A.S. y Dugotex S.A. tienen plataformas de e-commerce funcionales pero sin integración de inventarios físicos, limitando la experiencia del cliente Mujer Latina de Colombia S.A.S. y Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie S.A.S. dependen de terceros, sin gestión directa en esta variable.

- Variable 3 : Herramientas digitales en tiendas físicas (QR, kioskos, pantallas)

Definición: Analiza la incorporación de tecnología en tiendas físicas para mejorar la experiencia de compra, incluyendo kioskos, pantallas interactivas, QR para información y pagos.

Estándar: Cumplido cuando una parte significativa de las tiendas cuenta con herramientas digitales básicas como pantallas, QR o kioskos.

Tabla 19. Herramientas digitales en tiendas físicas.

Empresa	Calificación
Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S.	2
Tiendas de Ropa Intima S.A.	4
Marrocar S.A.S.	4

Mujer Latina de Colombia S.A.S.	4
Fast Moda S.A.S.	1
Dugotex S.A.	4
Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie S.A.S.	4

Fuente: Elaboración propia.

Justificación: Fast Moda S.A.S. lidera en innovación con pantallas LED en múltiples sucursales y códigos QR integrados en su experiencia de compra, lo que moderniza sus puntos de venta y conecta con su público objetivo (Portafolio, 2023). Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S. ha implementado pantallas digitales en tiendas estratégicas, pero sin un sistema extendido de kioscos o autogestión (Leonisa, 2024). Tiendas de Ropa Intima S.A. y Dugotex S.A. han incorporado elementos digitales básicos, como pantallas promocionales, pero con alcance limitado (FashionNetwork, 2019). Marrocar S.A.S. y Mujer Latina de Colombia S.A.S. mantienen una experiencia 100% tradicional, sin integración de tecnología en sus tiendas (Las2Orillas, 2023).

- Variable 4: Cantidad y calidad de reseñas en Google

Definición: Evalúa el volumen de reseñas y la calificación promedio, indicadores clave de la reputación digital y la satisfacción del cliente.

Estándar: Cumplido cuando las tiendas acumulan al menos 30 reseñas por ubicación y mantienen un promedio mínimo de 4.0 estrellas.

Tabla 20. Número y calidad de reseñas en Google.

Empresa	Calificación
Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S.	1
Tiendas de Ropa Intima S.A.	3
Marrocar S.A.S.	4
Mujer Latina de Colombia S.A.S.	4
Fast Moda S.A.S.	1
Dugotex S.A.	3
Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie S.A.S.	4

Fuente: Elaboración propia.

Justificación: Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S. y Fast Moda S.A.S. lideran con un gran volumen de reseñas y calificaciones altas, promediando 4.3 estrellas o más, además de una gestión activa de comentarios (Trustpilot, 2024; Portafolio, 2023). Tiendas de Ropa Intima S.A. y Dugotex S.A. tienen calificaciones promedio de 4.2 estrellas, pero con menor volumen de reseñas y poca interacción por parte de la empresa (FashionNetwork, 2019) Marrocar S.A.S. mantiene calificaciones alrededor de 4.0 estrellas, aunque con menor volumen debido a su público objetivo tradicional (Las2Orillas, 2023) Mujer Latina de Colombia S.A.S. y Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie S.A.S. no cuentan con reseñas directas, ya que dependen de la visibilidad de otras cadenas.

- Factor 5: Competitividad de costos

Definición: Mide la capacidad de las empresas para optimizar su estructura de costos y operar de manera eficiente, evaluando su control sobre los gastos operativos, costos de adquisición, logística, economías de escala y productividad. Este factor refleja la habilidad de la empresa para ofrecer precios atractivos al consumidor final manteniendo márgenes de rentabilidad saludables, lo que fortalece su posición frente a la competencia y asegura su sostenibilidad financiera en el mercado nacional.

- Variable 1: Estructura de descuentos y promociones

Definición: Evalúa la estrategia y eficacia de las campañas de descuento y promociones de la empresa, analizando su capacidad para atraer clientes, liquidar inventario de forma eficiente y mejorar el flujo de caja, sin comprometer de manera estructural la rentabilidad.

Estándar: Se considera que una empresa cumple el estándar si puede demostrar que sus promociones y descuentos son financieramente sostenibles, están respaldados por una disminución de sus costos unitarios (ej. por compras al por mayor, temporada baja, etc.) y no generan pérdidas en el largo plazo. Un indicador clave es que el margen neto post-descuento se mantenga dentro de los parámetros rentables del sector.

Tabla 21. Estructura de descuentos y promociones.

Empresa	Calificación
Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S.	3
Tiendas de Ropa Íntima S.A.	3

Marrocar S.A.S.	4
Mujer Latina de Colombia S.A.S.	3
Fast Moda S.A.S.	2
Dugotex S.A.	2
Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie S.A.S.	2

Fuente: Elaboración propia.

- Variable 2: Relación calidad-precio

Definición: Evalúa la percepción del consumidor respecto al valor entregado por la empresa en función del precio cobrado por sus productos o servicios.

Estándar: Se considera que una empresa cumple el estándar si su relación calidad-precio es percibida como "alta" o "muy alta" por al menos el 80% de sus clientes (medido mediante encuestas de satisfacción o estudios de mercado), y si sus productos mantienen estándares de calidad superiores al promedio del sector sin recurrir a precios premium injustificados.

Tabla 22. Relación calidad precio.

Empresa	Calificación
Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S.	3

Tiendas de Ropa Íntima S.A.	3
Marrocar S.A.S.	3
Mujer Latina de Colombia S.A.S.	2
Fast Moda S.A.S.	3
Dugotex S.A.	2
Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie S.A.S.	1

Fuente: Elaboración propia.

- Variable 3: Nivel de precios promedio por categoría de producto

Definición: Mide el posicionamiento de precios de la empresa en el mercado, comparando el precio promedio de sus productos por categoría (ej. ropa interior, prendas deportivas, etc.) con el de sus principales competidores.

Estándar: Se considera que una empresa cumple el estándar si sus precios promedio por categoría se mantienen dentro del rango competitivo del mercado (ej. entre un 10% por debajo o por encima del promedio de la competencia directa), garantizando que su estrategia de precios esté alineada con su propuesta de valor y su estructura de costos.

Tabla 23. Nivel de precios promedio por categoría de producto.

Empresa	Calificación
Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S.	3
Tiendas de Ropa Íntima S.A.	2
Marrocar S.A.S.	3
Mujer Latina de Colombia S.A.S.	3
Fast Moda S.A.S.	3
Dugotex S.A.	2
Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie S.A.S.	1

Fuente: Elaboración propia.

- Variable 4: Elasticidad precio-demanda

Definición: Evalúa la sensibilidad de la demanda de los productos de la empresa ante cambios en sus precios.

Estándar: Se considera que una empresa cumple el estándar si la elasticidad precio-demanda de sus productos clave es inelástica (elasticidad $< |1|$), lo que indica que los consumidores son menos sensibles a cambios de precios debido a la fortaleza de la marca, la diferenciación del producto o la falta de sustitutos cercanos.

Tabla 24. Elasticidad precio-demanda.

Empresa	Calificación
Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S.	1
Tiendas de Ropa Íntima S.A.	3
Marrocar S.A.S.	4
Mujer Latina de Colombia S.A.S.	3
Fast Moda S.A.S.	4
Dugotex S.A.	2
Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie S.A.S.	1

Fuente: Elaboración propia.

- Factor 6: Reconocimiento de Marca
- Variable 1: Número de tiendas en centros comerciales

Definición: Mide la presencia física de la marca en los principales centros comerciales del país.

Estándar: Cumplido cuando la marca cuenta con presencia relevante (10+ puntos de venta en malls estratégicos).

Tabla 25. Número de tiendas en centros comerciales.

Empresa	Calificación
Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S.	3
Tiendas de Ropa Íntima S.A.	5
Marrocar S.A.S.	4
Mujer Latina de Colombia S.A.S.	2
Fast Moda S.A.S.	4
Dugotex S.A.	4
Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie S.A.S.	3

Fuente: Elaboración propia.

Justificación: Tiendas de Ropa Íntima S.A. y Fast Moda S.A.S. lideran en número de locales en malls de ciudades principales, logrando cobertura nacional (Mall & Retail, 2024). Dugotex y Marrocar mantienen una red sólida, aunque menos diversificada. Distribuidora Colombiana y Girdle & Lingerie tienen presencia puntual en algunos malls premium, pero no masiva. Mujer Latina de Colombia S.A.S. concentra su operación en tiendas propias, con baja penetración en centros comerciales.

- Variable 2: Fidelización/Recompra

Definición: Evalúa la capacidad de la marca para retener clientes y fomentar compras repetidas mediante programas de fidelización o recompra.

Estándar: Cumplido cuando existen programas estructurados de fidelización (apps, tarjetas de puntos, CRM omnicanal).

Tabla 26. Fidelización / Recompra.

Empresa	Calificación (1-4)
Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S.	3
Tiendas de Ropa Íntima S.A.	4
Marrocar S.A.S.	2
Mujer Latina de Colombia S.A.S.	2
Fast Moda S.A.S.	4
Dugotex S.A.	4
Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie S.A.S.	3

Fuente: Elaboración propia.

Justificación: Fast Moda S.A.S. destaca por su app de fidelización y programas de recompra personalizados, que generan alto engagement (Mall & Retail, 2024). Tiendas de Ropa Íntima S.A. y Dugotex implementan esquemas de puntos y CRM básicos, con buena aceptación. Distribuidora Colombiana y Girdle & Lingerie presentan esfuerzos moderados en retención. Marrocar y Mujer Latina de Colombia muestran baja estructuración en programas de recompra, limitándose a descuentos eventuales.

- Variable 3: Presencia publicitaria en centros comerciales

Definición: Mide el nivel de visibilidad de la marca en los centros comerciales, a través de vallas, pantallas digitales, POP y activaciones de marca.

Estándar: Cumplido cuando la marca mantiene campañas frecuentes de alto impacto en malls estratégicos.

Tabla 27. Presencia publicitaria en centros comerciales.

Empresa	Calificación (1-4)
Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S.	3
Tiendas de Ropa Íntima S.A.	5
Marrocar S.A.S.	2
Mujer Latina de Colombia S.A.S.	2
Fast Moda S.A.S.	4
Dugotex S.A.	4
Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie S.A.S.	3

Fuente: Elaboración propia.

Justificación: Fast Moda S.A.S. y Tiendas de Ropa Íntima S.A. lideran con activaciones en centros comerciales premium y medios digitales en puntos de venta (FashionNetwork, 2024). Dugotex mantiene presencia publicitaria moderada, mientras Distribuidora Colombiana

y Girdle & Lingerie se concentran en campañas específicas. Marrocar y Mujer Latina de Colombia dependen de estrategias más tradicionales, con baja visibilidad en malls.

- Variable 4: Posicionamiento percibido

Definición: Analiza la percepción del consumidor sobre la marca en términos de prestigio, innovación y relación calidad-precio.

Estándar: Cumplido cuando la marca se reconoce entre las más recordadas del sector y tiene buena reputación.

Tabla 28. Posicionamiento percibido.

Empresa	Calificación (1-4)
Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S.	3
Tiendas de Ropa Íntima S.A.	4
Marrocar S.A.S.	3
Mujer Latina de Colombia S.A.S.	2
Fast Moda S.A.S.	4
Dugotex S.A.	4
Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie S.A.S.	3

Fuente: Elaboración propia.

Justificación: Tiendas de Ropa Íntima S.A. y Fast Moda S.A.S. consolidan un fuerte posicionamiento percibido gracias a su innovación y cercanía con consumidores jóvenes (Portafolio, 2023). Dugotex mantiene prestigio asociado a calidad y tradición. Distribuidora Colombiana, Marrocar y Girdle & Lingerie poseen posicionamiento medio, reconocidas en nichos específicos. Mujer Latina de Colombia se percibe como de alcance local, con baja recordación nacional.

6.1 Análisis General

Del análisis de hacinamiento en el sector de ropa interior femenina se observa que Leonisa, representada por Sociedad de Comercialización Internacional Girdle & Lingerie S.A.S. (producción y exportaciones) y Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S. (tiendas físicas), junto con Dugotex S.A. (Diane & Geordi), obtienen los puntajes más altos en la evaluación multicriterio (11,36 y 10,0). Esto significa que, aunque cuentan con una estructura fuerte y una presencia importante en el mercado, sus estrategias se parecen mucho a las de otros competidores. Por eso muestran un mayor nivel de hacinamiento estratégico y menor capacidad de diferenciación.

En contraste, Tiendas de Ropa Íntima S.A. (Tania) con 8,8 y Fast Moda S.A.S. (Lili Pink) con 7,9 presentan los puntajes más bajos. Esto indica que están menos alineadas al promedio del mercado y, por lo tanto, tienen mayor potencial de diferenciarse. No obstante, enfrentan retos importantes: Tania en la digitalización de su modelo y Lili Pink en mejorar su solidez financiera. Aun así, Lili Pink sobresale por su amplia red de tiendas físicas, lo que le da ventaja en alcance comercial.

Por su parte, Mujer Latina de Colombia S.A.S. y Marrocar (La Feria del Brasier & Solo Kuko's), con puntajes intermedios (9,8 y 9,3), muestran un perfil más equilibrado. Mujer Latina se dedica a la producción y confección, sin tiendas propias, pero destaca en solidez financiera e innovación, lo que la convierte en un referente cualitativo. Marrocar, en cambio, ha recuperado estabilidad tras la pandemia y mantiene presencia en el segmento popular, aunque su capacidad de diferenciarse dependerá de innovar más y fortalecer su crecimiento de manera ordenada.

Finalmente, el caso de Leonisa – Distribuidora de Sentimientos de Belleza (9,8) muestra un comportamiento dual: por un lado, mantiene un alto reconocimiento de marca y programas de fidelización en el retail, pero al mismo tiempo presenta debilidades en digitalización y solidez financiera que pueden limitar su competitividad frente a empresas que avanzan con mayor rapidez en estos frentes.

Tabla 29. Análisis General del Hacinamiento Cuantitativo.

Factores	Peso	Variable	Distribuidora Colombiana de Sentimientos de Belleza S.A.S.	Tiendas de Ropa Intima S.A.	Marrocar S.A.S.	Mujer Latina de Colombia S.A.S	Fast Moda S.A.S	Dugotex SA	Sociedad de Comercialización Internacional Girde & Legara S.A.S.	DesVest
Solidez Financiera	20,00%	Calificación	1,80	1,60	1,60	0,80	2,40	3,20	3,20	89,34%
Innovación	12,00%	Calificación	1,1	0,7	0,7	0,4	1,1	1,4	1,4	40,06%
Digitalización	16,00%	Calificación	1,0	1,6	2,1	1,9	0,8	1,8	1,9	50,11%
Expansión de mercado	20,00%	Calificación	2,0	1,2	0,8	2,6	1,2	1,0	3,2	90,82%
Competitividad costos	12,00%	Calificación	1,2	1,3	1,7	1,3	1,4	1,0	0,6	34,94%
Reconocimiento de marca	20,00%	Calificación	2,8	2,4	2,4	2,8	1,0	1,6	1,0	79,16%
TOTAL			9,8	8,8	9,3	9,8	7,9	10,0	11,360	106,63%

Fuente. Elaboración propia

7. Panorama Competitivo

El Panorama Competitivo es una prueba central dentro del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE), ya que permite entender cómo está organizado un sector y dónde se concentran o se descuidan las oportunidades (Restrepo & Rivera, 2008). Su aporte más

importante es la identificación de las manchas blancas, es decir, aquellos espacios de mercado poco explotados o mal atendidos. Estos vacíos son la base para diseñar estrategias de innovación que realmente marquen diferencia y ofrezcan propuestas difíciles de imitar, rompiendo con el hacinamiento estratégico estudiado previamente.

El análisis se construye a partir de tres ejes: las variedades de productos o servicios, las necesidades que buscan cubrir y los canales por los que llegan al cliente. Cuando muchas empresas se superponen en los mismos cruces entre variedad, necesidad y canal, aumenta la rivalidad y se presiona la rentabilidad del sector, reforzando la convergencia estratégica (Restrepo & Rivera, 2008). Para profundizar esta lectura, se utiliza el Paralelepípedo Estratégico, que permite representar el sector en tres dimensiones y estimar el potencial de los espacios vacíos (Martínez Huartos, 2011; Rivera Rodríguez, 2017). De esta forma, el Panorama Competitivo no solo describe la situación actual de los competidores, sino que actúa como una guía para decidir en qué oportunidades vale la pena invertir y cómo construir ventajas competitivas sostenibles.

7.1 Variedades (Productos)

Estas son las categorías comunes presentes en todas las marcas analizadas: Leonisa, Lili Pink, Feria del Brasier & Solo Kuko's, Diane & Geordi y Tania.

Brasieres: Prendas diseñadas para brindar soporte y realce, con estilos variados como push-up, deportivos y maternidad. Incorporan tecnologías de costura invisible y tallas inclusivas para diferentes biotipos (La República, 2019; Leonisa, 2025).

Panties: Calzones en cortes clásicos, bikini y tanga, elaborados en algodones y encajes suaves. Diseñados para comodidad diaria, algunos incluyen control de abdomen y cortes invisibles para evitar marcas (Mally Retail, 2024; Leonisa, 2025).

Pijamas y ropa de descanso: Conjuntos en tejidos frescos y ligeros como algodón o viscosa. Diseños clásicos y modernos que priorizan el confort y estilo femenino para dormir y estar en casa (Portafolio, 2025; FashionNetwork, 2021).

Ropa deportiva / Activewear: Leggings, tops y chaquetas con fibras de alto desempeño que brindan soporte, ajuste y transpirabilidad. Pensadas para actividad física y uso casual diario (Global Growth Insights, 2024; Leonisa, 2025).

Trajes de baño / Beachwear: Bikinis, enteros y trikinis con telas de secado rápido y control leve. Incluyen diseños que realzan la figura y reflejan tendencias globales en moda playa (Leonisa, 2025; FashionUnited, 2019).

7.2 Necesidades (Consumidoras)

Comodidad: Las consumidoras prefieren prendas suaves y ligeras que eviten irritaciones y permitan uso prolongado. El bienestar prima sobre la estética (Raddar, 2024; Euromonitor, 2024).

Ajuste e inclusividad: La búsqueda de prendas que se adapten al cuerpo y ofrezcan tallas especiales o plus size es prioritaria para diferentes biotipos (Mall & Retail, 2024; Global Growth Insights, 2024).

Calidad y durabilidad: Se valora la resistencia y confección que garantice que las prendas mantengan forma y función tras varios usos (FashionNetwork, 2021; Global Growth Insights, 2024).

Precio y valor: El precio accesible y promociones son decisivos, buscando un equilibrio entre costo y calidad (Portafolio, 2025a; Mall & Retail, 2024).

Diseño y autoexpresión: La lencería es vista como forma de identidad y empoderamiento, con estilos atractivos y en tendencia (Portafolio, 2025; Curveez, 2024).

Moldeamiento y soporte: Brasieres y fajas son elegidos por su capacidad de realzar el busto o moldear la silueta con seguridad (Global Growth Insights, 2024; La Nota Económica, 2023).

Sostenibilidad: El crecimiento de la conciencia ambiental impulsa la preferencia por prendas fabricadas con materiales ecológicos y procesos éticos (Euromonitor, 2024; Global Growth Insights, 2024).

7.3 Canales de Distribución

Tiendas propias: Local exclusivo de la marca para experiencia directa de compra, fitting y asesoría personalizada (Leonisa, 2025; Mall & Retail, 2024).

Franquicias: Tiendas operadas por terceros bajo estándares de la marca, usadas por Lili Pink y Diane & Geordi para expansión regional (FashionUnited, 2019; Portafolio, 2025).

E-commerce (sitio web oficial): Plataforma de compra directa que creció tras la pandemia, ofreciendo catálogo completo y envíos nacionales (Portafolio, 2025b; La Nota Económica, 2023).

Marketplaces: Venta a través de plataformas como Mercado Libre y Amazon, ampliando alcance digital y logística (Leonisa, 2025; Global Growth Insights, 2024).

Venta por catálogo: Modelo tradicional de distribución mediante asesoras independientes, clave para Leonisa, Lili Pink y Feria del Brasier (FashionUnited, 2019; Mall & Retail, 2024).

Tiendas multimarca o mayoristas: Distribución a boutiques y cadenas de terceros para llegar a zonas donde no hay tiendas propias (Mall & Retail, 2024; Portafolio, 2025).

Redes sociales / Social selling: Ventas a través de WhatsApp, Facebook e Instagram, con atención directa y personalizada (Mall & Retail, 2024; Portafolio, 2025).

7.4 Procedimiento y fuentes utilizadas

El proceso comenzó identificando las variedades de productos revisando los catálogos digitales y páginas oficiales de cada marca. Se contrastó con reportes sectoriales y artículos en medios como La República y Mall & Retail para asegurar consistencia en las categorías comunes. Las necesidades se definieron a partir de estudios de comportamiento de consumidor de Euromonitor, ProColombia y Raddar, donde se analizaron motivaciones clave como comodidad, inclusión de tallas y sostenibilidad. Esta información se complementa con observatorios de moda y reseñas de mercado.

En cuanto a canales de distribución, se recopiló datos de medios empresariales como Portafolio, FashionUnited y La Nota Económica. Se verificó la presencia de cada canal en todas las marcas mediante informes recientes y entrevistas publicadas, identificando la evolución hacia la omnicanalidad y el crecimiento digital post-pandemia. Finalmente, se validó cada hallazgo con fuentes confiables, priorizando datos entre 2019 y 2025 para garantizar actualidad y relevancia en el contexto colombiano.

7.5 Formato de Encuesta

Para ampliar el análisis del sector de ropa interior femenina, se diseñó una encuesta que buscó recoger la opinión de los consumidores sobre sus hábitos y preferencias de compra. El cuestionario se estructuró en tres apartados principales: primero, identificar la marca favorita entre las opciones del estudio; segundo, conocer los criterios que influyen en la decisión de compra según el tipo de prenda; y tercero, determinar los canales más utilizados para adquirir estos productos. Los resultados de este ejercicio ofrecen una visión directa de la experiencia y comportamiento del consumidor, lo que permite contrastar los hallazgos del análisis estadístico con la percepción real del mercado.

Figura 14. Formato de Encuesta

¿Cuál de las siguientes marcas es su favorita para comprar ropa interior femenina?

Leonisa

LEONISA

Lili Pink

Lili♥Pink

Ferla del Brasier & Solo Kuko's

FERLA del BRASIER Kuko's

Diane & Geordi

Diane & Geordi

Tania

Tania

Fuente. Elaboración propia.

Figura 15. Formato de Encuesta

⋮

Para cada uno de los siguientes productos, por favor indique los motivos que **influyen** en su **decisión** de comprar.

	Comodidad	Ajuste ideal	Diseño atr...	Calidad	Precio	Moldeami...	Sostenibili...
Brasieres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Panties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pijamas y ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ropa Dep...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trajes de ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente. Elaboración propia.

Figura 16. Formato de Encuesta

⋮

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

	Tiendas físi...	Sitio web	Marketplaces	Redes social...	Tiendas mul...	Venta por ca...
Brasieres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Panties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pijamas y ro...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ropa Deport...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trajes de ba...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente. Elaboración propia.

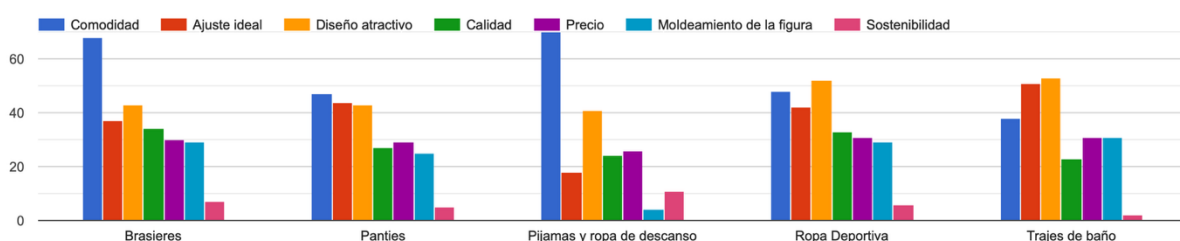
Figura 17. Datos consolidados de la encuesta.

	Brasieres					Panties					Pijamas					Ropa Deportiva					Trajes de baño					GRAN TOTAL	%					
	Leontes	Lilipin	Feria del braso	Diam&Geord	Totals	Leontes	Lilipin	Feria del braso	Diam&Geord	Totals	Leontes	Lilipin	Feria del braso	Diam&Geord	Totals	Leontes	Lilipin	Feria del braso	Diam&Geord	Totals	Leontes	Lilipin	Feria del braso	Diam&Geord	Totals							
Comodidad	26	8	15	6	13	68	16	4	10	6	11	47	27	8	17	7	11	70	18	4	12	4	10	48	17	2	9	2	8	38	271	24%
Calidad	18	4	6	2	4	34	11	5	4	0	7	27	12	3	5	0	4	24	18	4	2	1	8	33	8	5	3	2	5	23	141	12%
Diseño Atractivo	18	4	13	1	7	43	21	4	11	1	6	43	16	4	10	3	8	41	22	7	13	3	7	52	24	5	15	2	6	52	231	20%
Ajuste Ideal	12	4	6	5	10	37	18	6	9	4	7	44	5	1	6	2	4	18	18	4	11	3	6	42	24	5	10	4	8	51	192	17%
Moldeamiento de la Figura	9	2	13	2	3	29	10	2	11	0	2	25	1	0	2	0	1	4	12	4	8	0	5	29	10	4	9	1	6	30	117	10%
Precio	6	3	18	1	2	38	7	3	17	0	2	29	5	3	16	0	2	26	6	4	18	0	3	31	7	4	19	0	1	31	147	13%
Sostenibilidad	3	0	2	2	0	7	3	1	1	0	0	5	4	2	2	0	3	11	3	2	0	0	2	7	1	0	0	0	1	2	32	3%
Suma Por empresa	92	25	73	19	39	248	86	25	63	11	35	220	70	21	58	12	33	194	97	29	64	11	41	242	91	25	65	11	35	227	1131	
Tendres Pisos	20	0	24	8	16	88	26	10	22	4	10	77	23	8	10	7	11	88	21	8	7	7	10	54	20	9	17	8	12	78	360	32%
Venta por catálogo	8	1	9	0	3	22	5	0	6	0	3	13	6	1	12	1	2	22	3	1	5	1	1	11	3	1	12	0	2	18	88	8%
Site Web	7	2	11	3	4	27	15	1	12	0	5	34	19	5	7	7	8	44	23	3	9	6	6	47	11	4	9	5	2	32	184	16%
Redes Sociales	4	1	6	0	0	11	7	0	6	3	2	18	12	3	5	2	7	29	7	0	5	0	7	19	6	2	9	2	4	23	100	9%
Marketplace	2	0	1	1	1	5	4	0	2	0	2	8	4	1	6	0	4	15	4	1	4	0	4	13	3	0	1	0	4	1	49	4%
Tendres Multimarca	2	1	1	1	1	6	3	1	2	0	0	6	6	2	3	0	3	14	5	3	2	0	2	12	2	0	4	1	0	7	45	4%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 18. Análisis Resultados Necesidades

Para cada uno de los siguientes productos, por favor indique los motivos que influyen en su decisión de comprar.



Fuente. Elaboración propia.

En casi todas las categorías analizadas, los resultados reflejan una clara preferencia por los atributos funcionales y de experiencia de uso, siendo la comodidad el factor más determinante en la decisión de compra.

En brasieres, por ejemplo, la comodidad alcanza 68 menciones, muy por encima del ajuste ideal (37) y del diseño atractivo (43), lo que evidencia que las consumidoras priorizan el confort y el soporte en esta prenda. La calidad (34) y el precio (30) se ubican en un segundo

plano, mientras que el moldeamiento de la figura (29) y la sostenibilidad (7) muestran una incidencia menor.

En panties, se observa un comportamiento similar, aunque con un equilibrio mayor entre los factores principales: la comodidad (47 menciones), el ajuste ideal (44) y el diseño atractivo (43) concentran la mayoría de las respuestas, mostrando que la elección combina el bienestar con la estética. En contraste, la calidad (27) y el precio (29) mantienen una relevancia moderada, mientras que el moldeamiento (25) y la sostenibilidad (5) continúan siendo aspectos secundarios.

En el caso de las pijamas y ropa de descanso, la tendencia hacia la comodidad es aún más evidente. Con 70 menciones, este factor domina ampliamente sobre el diseño (41) y el precio (26), confirmando que las prendas destinadas al descanso están fuertemente asociadas al confort. Los demás atributos, como el ajuste (18), la calidad (24) o la sostenibilidad (11), tienen una presencia mucho menor.

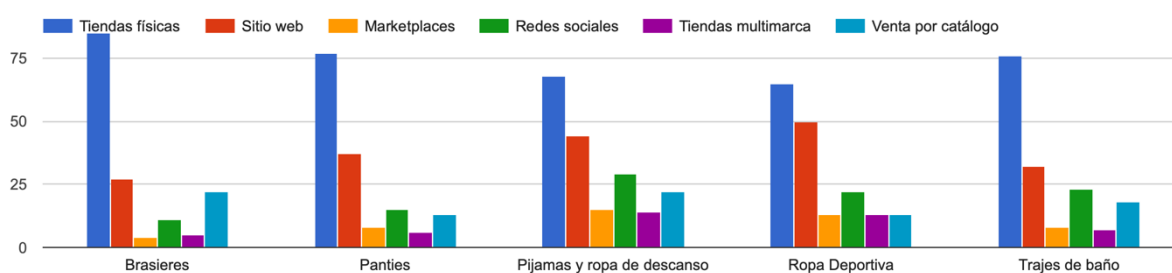
Por otro lado, en las categorías más técnicas o de exposición, como la ropa deportiva y los trajes de baño, los resultados se inclinan hacia factores relacionados con la estética y el rendimiento. En ropa deportiva, el diseño atractivo (52 menciones) supera ligeramente a la comodidad (48) y al ajuste (42), mientras que en trajes de baño, el diseño (53) y el ajuste (51) se consolidan como los principales determinantes, por encima de la comodidad (38). En ambos casos, la calidad (33 y 23, respectivamente) y el precio (31 en ambos) mantienen una presencia estable, mientras que la sostenibilidad sigue siendo marginal (6 y 2 menciones).

En conjunto, estos resultados permiten concluir que el comportamiento de compra en ropa interior femenina está guiado principalmente por el bienestar y el confort, especialmente en prendas de uso diario, mientras que en categorías asociadas a la exposición corporal o el desempeño, la estética y el ajuste adquieren mayor relevancia. La calidad y el precio se

perciben como atributos complementarios, y la sostenibilidad, aunque presente, aún no representa un factor decisivo dentro del proceso de elección.

Figura 19. Análisis resultados Canales

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



Fuente. Elaboración propia.

Las tiendas físicas se consolidan como el principal canal de compra, con una amplia ventaja frente a los medios digitales. Este comportamiento es consistente en brasieres (85 menciones), panties (77), pijamas (68), ropa deportiva (65) y trajes de baño (76), lo que confirma que las consumidoras aún prefieren la experiencia presencial, especialmente en categorías donde el ajuste, la textura y la talla son determinantes.

El sitio web aparece como el segundo canal más relevante, con cifras que oscilan entre 27 y 50 menciones, reflejando una adopción progresiva del comercio en línea, sobre todo en productos de menor riesgo o ya conocidos, como ropa deportiva y pijamas. En menor medida, canales como redes sociales y venta por catálogo muestran una participación estable (entre 11 y 29 menciones), principalmente en segmentos más tradicionales o de compra recurrente.

Finalmente, marketplaces y tiendas multimarca presentan una incidencia baja (entre 4 y 15 menciones), lo que sugiere que, si bien son opciones presentes, aún no logran posicionarse como canales preferidos para la compra de ropa interior femenina.

8. Estudio de Competidores

El Estudio de Competidores (EC) es la cuarta prueba del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE) y funciona como una radiografía profunda de cómo compiten las empresas de un sector (Restrepo & Rivera, 2005, 2008). A diferencia de un análisis tradicional de rivalidad, el EC combina información cuantitativa y cualitativa para revisar tres frentes principales: los supuestos sectoriales, el crecimiento potencial sostenible y los índices de erosión, tanto estratégica como de productividad. Con esto no solo se compara “quién va mejor o peor”, sino que se intenta entender sobre qué lógica está montada la competencia.

La parte más sensible de esta prueba está en los supuestos, es decir, en esas ideas y prácticas que todas las empresas repiten porque “así se hace en el sector”: formatos de operación, políticas comerciales, formas de comunicarse con el cliente, estructuras financieras, etc. Cuando estas recetas se imitan sin cuestionarlas, se refuerza la convergencia estratégica, que es precisamente lo que alimenta el hacinamiento y la caída gradual de la rentabilidad. Por eso, el Estudio de Competidores no se queda solo en describir parecidos, sino que busca ofrecer elementos para desafiar esos supuestos y abrir espacio a la divergencia estratégica: estrategias distintas, propuestas de valor propias y posiciones competitivas más difíciles de imitar, orientadas a lograr perdurabilidad con desempeño superior.

8.1 Supuestos del Sector

En el sector de la lencería en Colombia existen prácticas que con el paso de los años se han establecido como “estándares” en producción, diseño, comercialización y posicionamiento, en la mayoría de los casos ha servido para mejorar los ingresos de las

empresas, no deben regirse bajo los mismos supuestos en un mercado que está en constante cambio, ya que esto podría limitar la innovación del sector y las oportunidades de este.

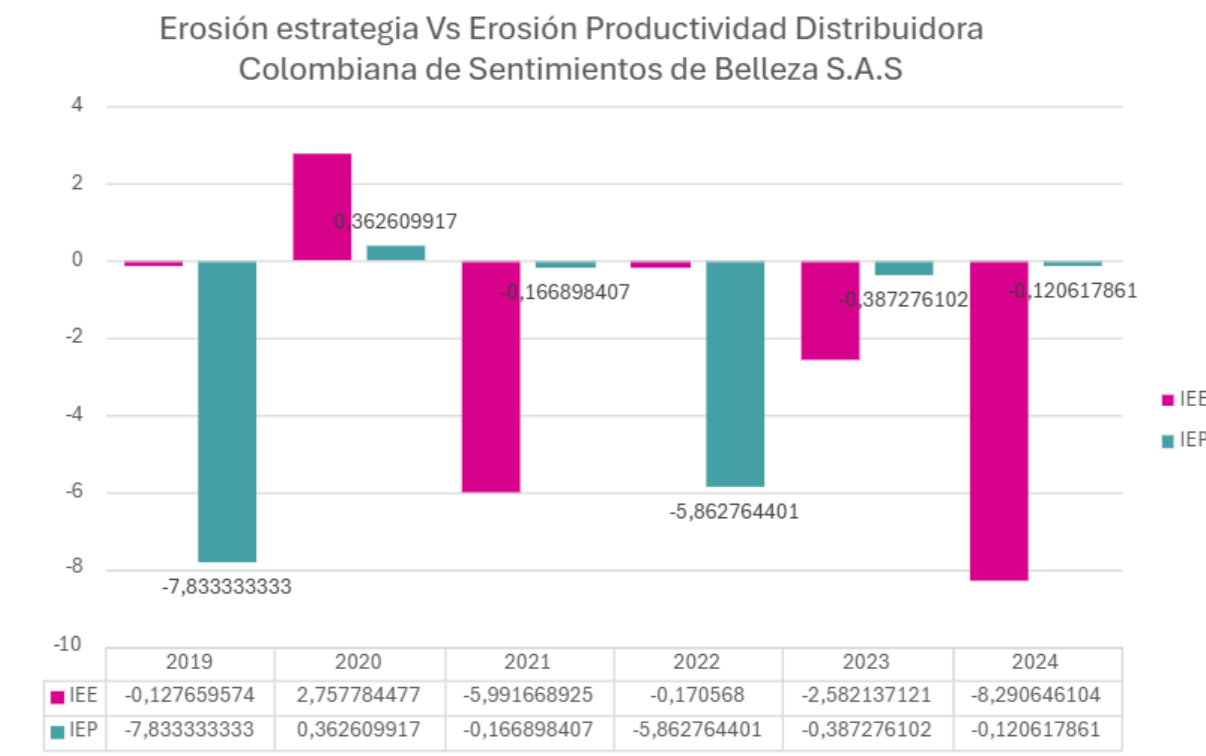
Se asume que las tiendas físicas siguen siendo uno de los medios que prefieren los consumidores, con el fin de recibir asesoría personalizada, sin embargo, el e-commerce y las compras en Marketplace han demostrado un crecimiento acelerado, permitiendo un mayor alcance y una mayor cobertura. Marcas como Leonisa han consolidado un esquema de distribución por catálogo y venta puerta a puerta, lo que ha permitido expandirse en ciudades pequeñas, este esquema se caracteriza por su rentabilidad, sin importar los catálogos digitales y apps móviles.

La mayoría de las empresas concentran su estrategia en líneas básicas a través de los brasieres y panties, sin embargo, subcategorías como pijamas, beachwear han captado mayor dinamismo y podrían convertirse en verdaderos motores de crecimiento, otra de las oportunidades que incluyen dentro de la estrategia textil y confección, viene siendo la presencia dentro de clústers y ferias como Colombiamoda, al igual que marketing digital con influencers o creadores de contenido UGC.

Nos encontramos en una sociedad cada vez más consciente de lo que consume, los consumidores se preocupan por las consecuencias que trae usar los productos de esa marca, se enfocan en que sea una marca diversa, que represente no solo comodidad sino un estilo de vida, una prenda que representa la diversidad corporal.

8.2 Índices de Erosión

Figura 20. Erosión estratégica VS Erosión Productividad Distribuidora.



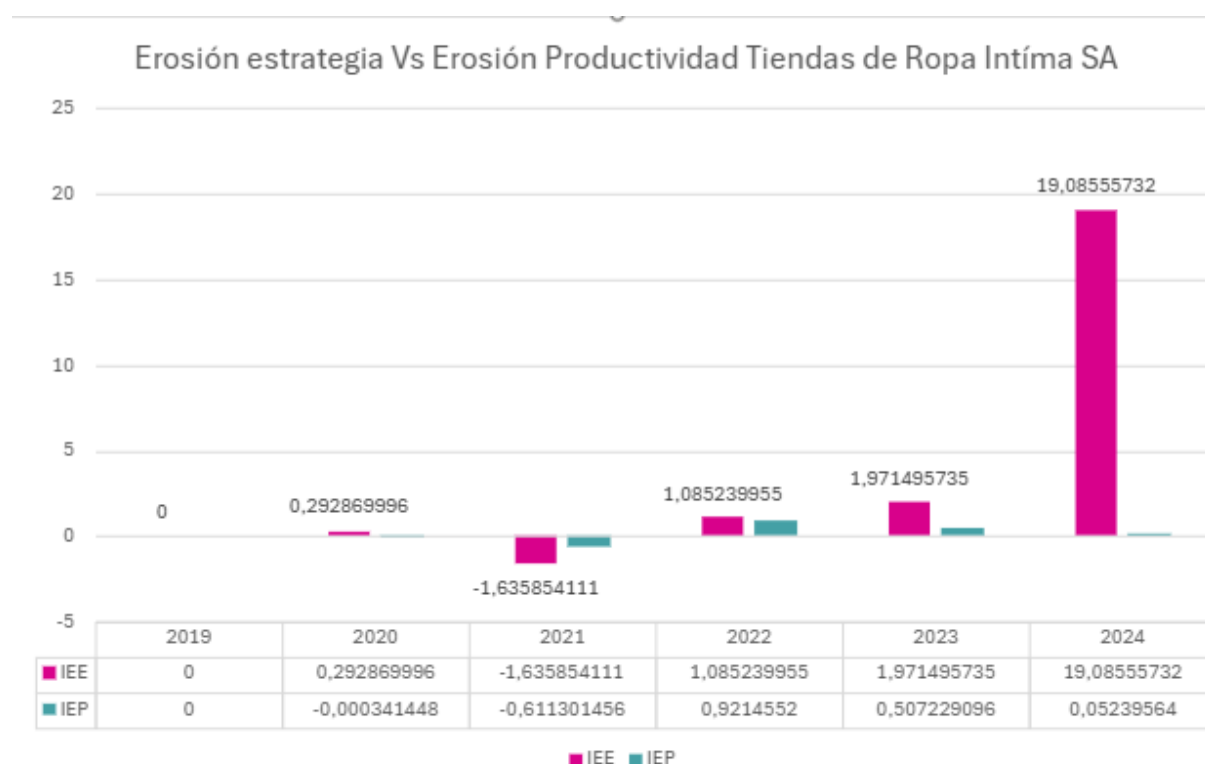
Fuente. Elaboración propia.

Se observa una fuerte volatilidad en la estrategia de la empresa. En 2020 hubo un repunte que refleja un intento de fortalecimiento, pero a partir de 2021 se evidencia un deterioro continuo que llega a su punto más crítico en 2024. Esto muestra dificultades para sostener el rumbo estratégico frente a los cambios del mercado.

En cuanto a la productividad, se registran caídas importantes en 2019 y 2022, lo que refleja que los costos operativos y de mantenimiento superaron los beneficios generados. Aunque en los demás años la erosión es menor, no se logra una recuperación sostenida.

En general, la compañía tuvo un respiro en 2020, pero no logró consolidarlo. La pérdida de consistencia en la estrategia y los problemas de eficiencia operativa limitan la rentabilidad y ponen en riesgo su sostenibilidad hacia 2024.

Figura 21. Erosión estratégica VS Erosión Productividad Tiendas de Ropa íntima SA..



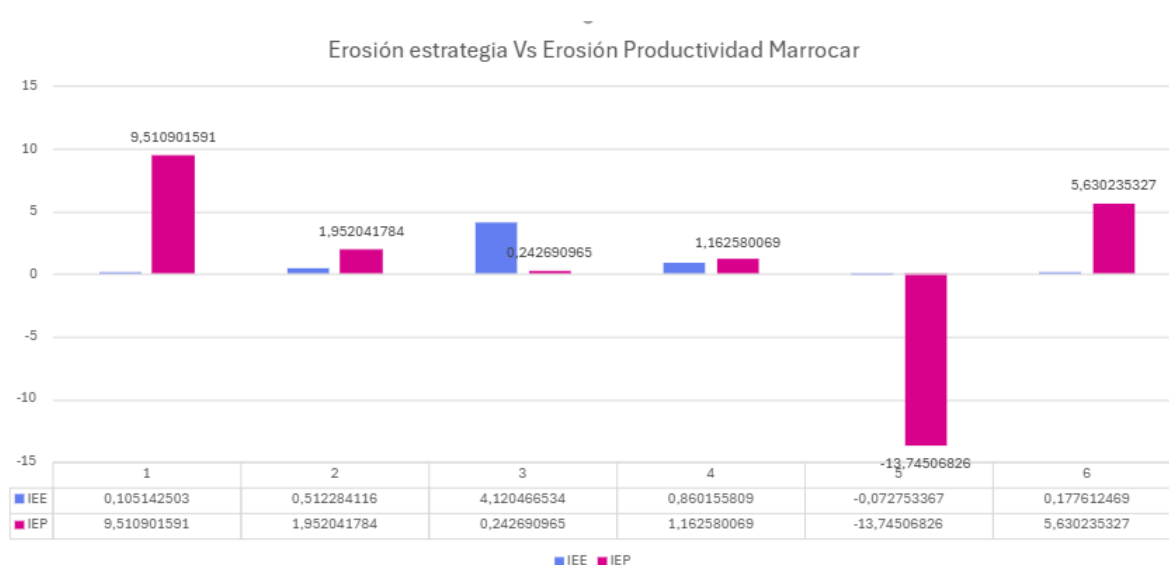
Fuente. Elaboración propia.

En este caso se observa una estrategia relativamente estable entre 2019 y 2023, con variaciones menores que muestran ajustes moderados. Sin embargo, en 2024 aparece un salto muy fuerte en la estrategia, lo que refleja un cambio abrupto en las decisiones de la compañía, posiblemente asociado a una expansión o inversión significativa.

La productividad, por su parte, se mantiene estable a lo largo del período, con variaciones muy pequeñas y sin grandes caídas. Esto indica que la operación no sufrió presiones fuertes de costos ni deterioros importantes en eficiencia.

En conjunto, la compañía logra sostener su productividad, pero el incremento repentino en la estrategia hacia 2024 implica un mayor riesgo: si no se acompaña de resultados operativos, puede generar tensiones financieras o de sostenibilidad en el mediano plazo.

Figura 22. Erosión estratégica VS Erosión Productividad Marrocar.



Fuente. Elaboración propia.

Aquí el comportamiento muestra contrastes muy marcados entre estrategia y productividad. En los primeros años se observan crecimientos moderados y consistentes tanto en estrategia como en productividad, lo que refleja un equilibrio entre planeación y resultados operativos.

No obstante, en el periodo 5 aparece una caída abrupta en productividad (-13,74), lo que evidencia un fuerte deterioro en la eficiencia operativa, probablemente por aumento de costos o pérdida de control en la ejecución. La estrategia, en cambio, se mantuvo casi estable

en ese mismo año, lo que sugiere un desajuste entre la planeación y la capacidad de llevarla a cabo. En 2026 la productividad se recupera de manera significativa (5,63), aunque la estrategia permanece en valores bajos. Esto indica que la empresa logró mejorar su operación, pero aún sin un soporte estratégico sólido que garantice sostenibilidad en el tiempo.

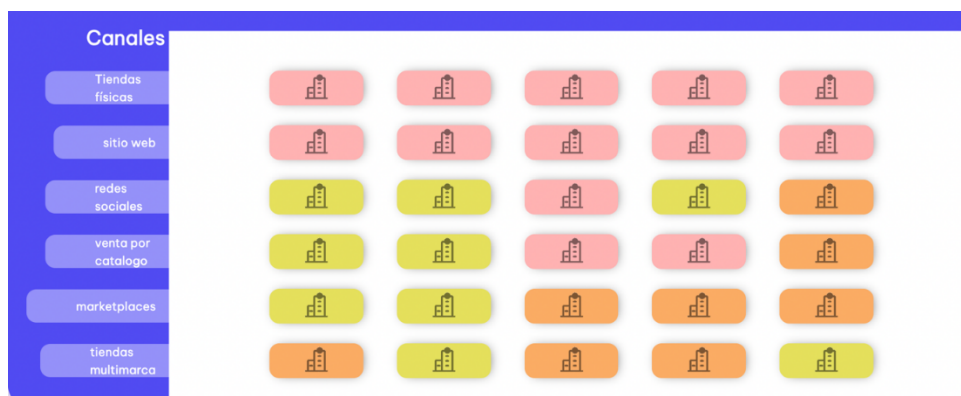
9. Reporte de uso de CUBEMARKET

CubeMarket es una herramienta de análisis estratégico que se utiliza para identificar y medir oportunidades de mercado a partir del cruce entre variedades de producto, necesidades del consumidor y canales de distribución. A través de esta metodología, es posible visualizar qué combinaciones están saturadas, cuáles están atendidas de forma parcial y, sobre todo, qué espacios permanecen vacíos, permitiendo orientar la innovación hacia propuestas de valor nuevas y diferenciadas dentro del contexto empresarial.

Figura 23. Matriz T.



Fuente. Elaboración propia con base en Cube Market (2025).

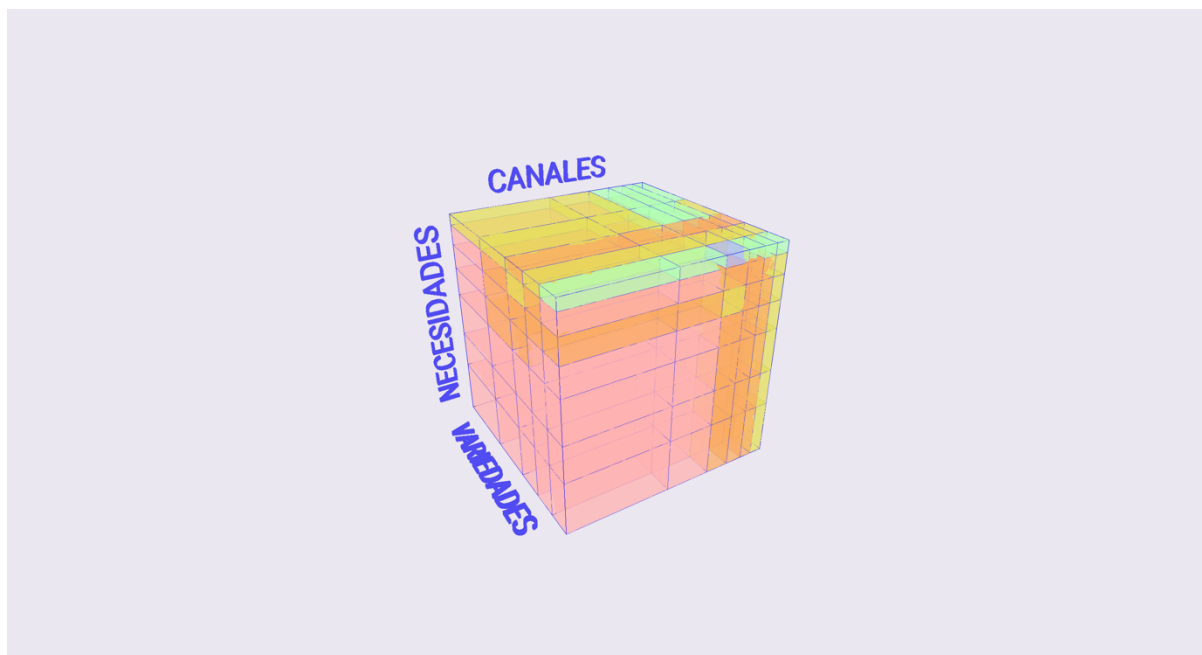
Figura 24. Matriz T.

Fuente. Elaboración propia con base en Cube Market (2025).

Con esta forma de presentación en matriz “T”, se identifican 6 variedades de productos, 7 necesidades del consumidor y 6 canales de distribución, lo que da un total de 42 combinaciones posibles entre variedades y necesidades en la parte superior, y 36 combinaciones entre variedades y canales en la parte inferior.

Al relacionar variedades, necesidades y canales de distribución en el sector moda, se identificaron 210 espacios de mercado posibles, de los cuales actualmente se encuentran cubiertos 197, lo que representa un 94% de cobertura. Esto evidencia un alto nivel de competencia y presencia empresarial en la mayoría de los segmentos del mercado. Sin embargo, aún existen 13 espacios sin cubrir (6%), que constituyen oportunidades potenciales para la diversificación y diferenciación estratégica. Estos espacios no atendidos podrían corresponder a combinaciones de necesidades emergentes o canales poco explotados, donde la innovación y la especialización permitirían captar una demanda insatisfecha.

Figura 25. Panorama 3d del sector de lencería femenina.

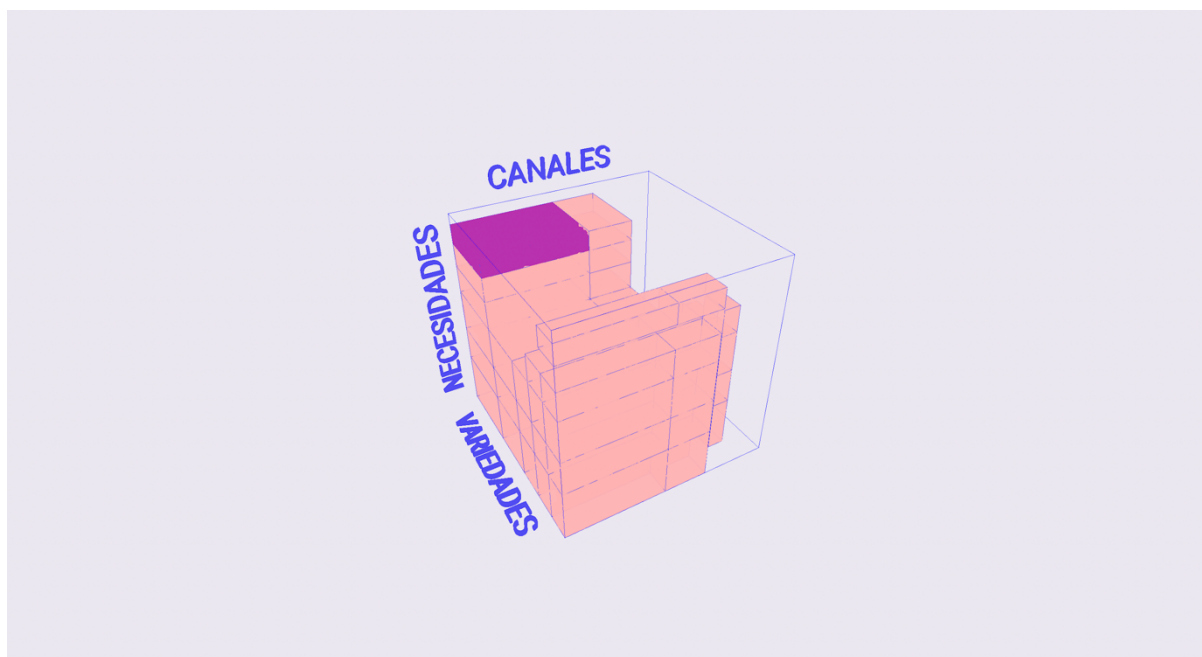


Fuente. Elaboración propia con base en Cube Market (2025).

El análisis del panorama competitivo evidencia que, del total de 210 espacios estratégicos posibles, los 210 (97%) se encuentran cubiertos por las principales empresas del sector entre ellas Lili Pink, Leonisa y Diane & Geordi, lo que refleja un mercado completamente atendido y de alta competencia.

Los espacios actualmente cubiertos abarcan todas las combinaciones entre variedades, necesidades y canales de distribución, evidenciando una amplia diversificación de la oferta y un posicionamiento sólido de las marcas en prácticamente todos los segmentos. Sin embargo, aunque son mínimos los espacios sin cubrir, las oportunidades de crecimiento se orientan hacia la diferenciación de valor, con énfasis en la innovación sostenible, la personalización de productos y el fortalecimiento del canal digital mediante marketplaces y redes sociales, que continúan siendo escenarios clave para mejorar la experiencia del consumidor y consolidar la fidelización de marca en un entorno altamente competitivo.

Figura 26. Concentración del 81% al 100% - Cobertura actual del sector.



Fuente. Elaboración propia con base en Cube Market (2025).

El análisis del panorama competitivo del sector moda evidencia un grado de concentración medio-alto, donde las principales empresas concentran su presencia en los espacios de mayor rentabilidad y rotación, particularmente en las categorías de brasieres, panties y pijamas. La gráfica de concentración del 81% al 100% muestra que las cinco compañías analizadas se distribuyen en 52 espacios estratégicos, lo que refleja un enfoque hacia productos básicos y necesidades funcionales del consumidor.

Los resultados revelan que las consumidoras valoran principalmente la comodidad (42%), seguida por el ajuste ideal (28%) y el diseño atractivo (33%), factores que evidencian la importancia de la funcionalidad y la estética en la decisión de compra. A su vez, atributos como la calidad (21%), el precio (18%) y el moldeamiento (15%) continúan siendo relevantes dentro de la oferta, mientras que la sostenibilidad aún se encuentra rezagada, representando

una oportunidad de innovación dentro del portafolio. Estas preferencias consolidan una estructura de mercado centrada en el confort y el diseño tradicional, donde las consumidoras priorizan la relación costo-beneficio y la confianza en las marcas establecidas.

En cuanto a los canales de distribución, la concentración se mantiene principalmente en los presenciales, como las tiendas físicas y la venta por catálogo, que continúan siendo los medios más utilizados por las marcas líderes debido a su cobertura nacional y capacidad de generar cercanía con la consumidora. Sin embargo, los canales digitales especialmente las redes sociales, los marketplaces y los sitios web comienzan a adquirir mayor relevancia, impulsados por el crecimiento del comercio electrónico y los cambios en los hábitos de compra de las generaciones jóvenes. Este fenómeno marca una transición gradual hacia la omnicanalidad, donde la experiencia de compra se integra entre lo físico y lo digital.

La cobertura actual se concentra, por tanto, en los productos básicos del portafolio (brasieres, panties y pijamas), en los que las marcas tradicionales dominan los espacios vinculados a la comodidad, el ajuste ideal, la calidad y el precio accesible. No obstante, las oportunidades de crecimiento se encuentran en categorías con menor exploración competitiva, como las fajas y los trajes de baño sostenibles, en las que la demanda crece con mayor rapidez que la innovación. Estas líneas, combinadas con estrategias digitales más robustas, representan un punto de inflexión para la expansión del sector.

En este contexto, el mercado de la lencería femenina en Colombia presenta un panorama maduro en sus segmentos tradicionales, pero con un alto potencial de diferenciación a través de la sostenibilidad, la personalización y la digitalización. Las consumidoras actuales buscan productos que no solo satisfagan necesidades funcionales, sino que también se alineen con valores de bienestar, autocuidado y responsabilidad ambiental. Por ello, las marcas que apuesten por materiales ecológicos, procesos éticos de producción, experiencias de fitting

digital y asesorías personalizadas podrán consolidar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

En conclusión, aunque el sector muestra una alta cobertura y competencia, aún existen espacios estratégicos para la innovación y la diferenciación de valor. Las empresas que logren evolucionar desde el modelo tradicional de retail hacia estrategias omnicanal, sostenibles e inclusivas estarán mejor posicionadas para fortalecer su vínculo con las consumidoras, ampliar su participación de mercado y consolidarse como referentes en un entorno donde la proximidad emocional, la diversidad y la transformación digital definen el nuevo rumbo de la moda íntima en Colombia.

9.1 Conclusiones

El sector de lencería femenina en Colombia opera en un entorno dinámico: conviven oportunidades de crecimiento ligadas a la digitalización, la innovación textil y la expansión, con presiones de costos, volatilidad y mayor competencia. El análisis de hacinamiento muestra una estructura polarizada, con predominio de morbilidad y pocos jugadores con desempeño consistentemente superior. La prueba de convergencia confirma seis palancas complementarias para la resiliencia y el crecimiento: solidez financiera, innovación, digitalización, expansión de mercado, competitividad de costos y fortaleza de marca.

Desde la demanda, las tiendas físicas siguen siendo el principal punto de decisión en categorías sensibles al ajuste, mientras el e-commerce crece como complemento; en uso diario prevalecen comodidad y ajuste, y en categorías de exposición o desempeño aumenta el peso del diseño y el ajuste. En síntesis, las empresas mejor posicionadas son las que coordinan capacidades financieras y operativas con propuestas de producto relevantes y una ejecución

comercial coherente en canales físicos y digitales, sustentando así crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

10. Fuerzas del mercado del sector de lencería colombiana

Este análisis tiene como propósito diagnosticar y evaluar el entorno competitivo de las empresas, para evaluar el panorama de manera adecuada decidimos apoyarnos de diferentes herramientas, dentro de estas el Manual para la Realización del Análisis de las Fuerzas del Mercado en PYMES (Rivera, H., Gómez, J., y Méndez, L., 2010).

El mercado de lencería femenina en Colombia se caracteriza por un entorno competitivo sólido, con un crecimiento sostenido y una estructura empresarial consolidada. De acuerdo con el análisis realizado bajo el modelo de las Cinco Fuerzas del Mercado de Porter, este sector muestra una atractividad media-alta, impulsada por el dinamismo en el consumo, la innovación textil y la internacionalización de sus principales actores. Sin embargo, enfrenta desafíos asociados con la volatilidad macroeconómica, la presión de precios, la digitalización y la sostenibilidad ambiental, factores que condicionan su rentabilidad a largo plazo

10.1 Poder de Negociación de los proveedores

Los proveedores mantienen un nivel medio de negociación, dado que en Medellín se garantiza una oferta amplia de insumos, sin embargo, existe cierto material como microfibras técnicas y encajes con certificaciones ecológicas que dependen de importaciones, lo que sujeta al sector a variaciones macroeconómicas (FashionNetwork, 2025).

Existen empresas que reducen estos retos mediante acuerdos de suministro a largo plazo y desarrollo conjuntos de tejidos, para planear compras y rotación; a pesar de esto, la dependencia de insumos especializados y certificaciones ambientales otorgan cierto poder al proveedor. (FashionNetwork, 2025).

10.2 Poder de Negociación de los compradores

Los consumidores cuentan con un alto poder de negociación, influido por la amplia oferta, y la apertura en canales digitales para comparar los precios. Las compradoras valoran la comodidad y la inclusividad en tallas, mientras que los jóvenes demandan productos asequible y estéticamente modernos (Torres, L. y Palacios, L., 2022).

En este contexto, las marcas que integran programas de lealtad, líneas personalizadas y servicios postventa logran reducir la elasticidad precio-demanda, protegiendo sus márgenes y convirtiéndose en una marca cercana al consumidor. Además la competencia en el sector y la disponibilidad de múltiples opciones fortalecen el poder de los compradores para negociar mejores precios, condiciones y calidad, lo que obliga a los productores y comercializadores enfocarse en ofrecer valor agregado y experiencia de compra diferenciada Herrera, A., y Guzmán, Y., (2023).

10.3 Amenaza de nuevos entrantes

El riesgo de que ingresen nuevos competidores es bajo-medio, ya que existen barreras de entrada económicas, tecnológicas y de marca, debemos partir de que los líderes del mercado

poseen economías de escala, redes logísticas consolidadas, posicionamiento de marca y una fuerte conexión con el consumidor (Portafolio, 2025).

Ahora bien, a pesar de existir barreras en el poder adquisitivo y logística para las empresas emergentes, no es un secreto que el auge del comercio electrónico ha permitido la aparición de emprendimientos digitales con estructuras de costos ligeras y propuestas de diferencias, lo que presenta una amenaza emergente para el sector, ya que, según Rivera, H. (2010), los sectores con barreras tecnológicas altas pero con canales de acceso digital pueden experimentar ingresos graduales de nuevos actores especializados, aunque sin impacto inmediato sobre la rentabilidad del mercado.

10.4 Amenaza de productos sustitutos

En este punto encontramos una amenaza media-alta, debido a la diversificación de categorías funcionalmente cercana, como ropa deportiva, prendas de descanso y moda de playa. La tendencia global hacia la comodidad ha desplazado parcialmente el consumo tradicional de lencería estructurada, obligando a las empresas a rediseñar su propuesta de valor (FashionUnited, 2019).

Sin embargo, estos productos sustitutos no satisfacen completamente las expectativas específicas que los consumidores tienen sobre lencería en términos de calidad, diseño y funcionalidad, lo que limita su impacto como amenaza directa, así que a pesar de que existen alternativas, no sustituyen completamente la experiencia y el valor que ofrece la lencería especializada (Mall & Retail, 2023b).

10.5 Rivalidad entre competidores existentes

El sector presenta una rivalidad intensa, reflejada en la coexistencia de grandes competidores como Leonisa, Lili Pink, Diane Geordi, Tania y Feria del Brasier. La alta inversión en tiendas físicas, marketing digital y operaciones logística genera costos fijos elevados, lo que incentiva la competencia por volumen y márgenes ajustados.

Según Mall y Retail (2023), la rivalidad se intensifica por la rápida apertura de puntos de venta, la diversificación en otros productos como pijamas y fajas, ha obligado a las empresas a mantener ciclos de innovación cortos y estrategias de fidelización activa.

Las empresas en los últimos años han adoptado un cambio significativo, enfocada en la sostenibilidad y responsabilidad medioambiental, cada vez nos encontramos con consumidores conscientes del impacto negativo de la moda rápida y desechable, por lo que empresas como Leonisa adoptan prácticas más ecológicas, considerando cuidadosamente materiales y procesos de fabricación (LEO, 2024).

Figura 27. Leonisa, comprometida con el medioambiente.



Fuente. (Leo 2024).

Cada etapa del ciclo de vida de la ropa contribuye a la contaminación del aire, el agua y el suelo, así como a la generación de residuos, el uso intensivo de productos químicos, el consumo masivo de agua, la emisión de gases de efecto invernadero y la acumulación de desechos textiles son solo algunos de los problemas ambientales asociados con la producción de ropa a gran escala, por eso, iniciativas sostenibles que se incorporan en la industria de la moda permiten trabajar por un futuro más consciente (LEO, 2024).

Figura 28. Compromiso con la reutilización y conservación de materiales.



Fuente. (Leo 2024).

En el sector de lencería se están implementando prácticas de producción ética y justa, que aseguren las condiciones de trabajo seguras y salarios dignos para los trabajadores de la industria, empresas que hagan esfuerzos en adaptar y promover una cadena de suministro

respetuosa y sostenible con las personas y medio ambiente. Así que la diferenciación mediante materiales sostenibles y tecnología textil se convertirá en el principal escudo competitivo, uno que vale la pena reforzar desde ahora (LEO, 2024).

11. Análisis final

El sector opera en un entorno turbulento pero favorable, mostrando dinamismo de crecimiento y proyecciones positivas para empresas resilientes. Sin embargo, la capacidad de adaptación es crucial para mitigar los constantes cambios macroeconómicos y la volatilidad del peso colombiano; las elevadas tasas de inflación y de interés reducen el poder adquisitivo, lo que ha llevado a las empresas a adoptar estrategias de democratización de la moda junto con promociones para sostener la demanda. Nos encontramos en un panorama de incertidumbre ante la elevación arancelaria provocando un incremento histórico del contrabando textil, generando competencia desleal para los productores formales.

La competencia se centra en la inversión de tiendas físicas, marketing digital, logística y prácticas sostenibles. El alto poder de negociación de los compradores impulsado por la amplia oferta y la facilidad para comparar precios en canales digitales obliga a las marcas a enfocarse en el valor agregado y la experiencia diferenciada.

El mercado de la lencería colombiana se caracteriza por tener líderes tradicionales como Leonisa, con una gran comunicación, reputación y solidez financiera, pero que navega en aguas turbulentas debido a factores de digitalización. Empresas como Lili Pink están ganando terreno en cobertura, y empresas eficientes y estratégicas como Mujer Latina son las más estables en las crisis económicas, al tiempo que integran nuevas ruta de innovación en sus productos y manera de comunicar. Los puntajes altos de hacinamiento en empresas como Leonisa y

Dugotex S.A., Diane & Geordi sugieren que, a pesar de su estructura, sus estrategias son muy similares a las de otros competidores, lo que limita su diferenciación.

El análisis sugiere que el sector opera en un entorno turbulento, competitivo y con margen de mejora, pero con una atractividad estratégica media-alta, respaldada por su potencial exportador y su reconocimiento internacional, empresas que fortalezcan su gestión financiera, adopten tecnología y generen valor ambiental y social lograrán posicionarse con ventaja en el mercado local y global.

12. Referencias

- 100Franquicias. (2017). Lili Pink potencia la expansión de sus franquicias en Centroamérica. <https://www.100franquicias.cr/Noticias/2017-09-06-lili-pink-potencia-la-expansion-de-sus-franquicias-en-centroamerica.htm>
- América Retail. (2023). Lencería: Un análisis detallado del mercado colombiano. <https://america-retail.com/paises/colombia/lenceria-un-analisis-detallado-del-mercado-colombiano/>
- Analdex. (2023). Nuevos aranceles a la importación de confecciones. <https://analdex.org/2023/01/11/nuevos-aranceles-a-la-importacion-de-confecciones/>
- Analdex. (2024). Moda colombiana con poca tela por cortar: Exportaciones e importaciones con cifras negativas. <https://analdex.org/2024/06/07/moda-colombiana-con-poca-tela-por-cortar-exportaciones-e-importaciones-con-cifras-negativas>
- Asuntos Legales. (2024). Lili Pink logró frenar el registro de la marca Lili Blue en la Superintendencia de Industria. <https://www.asuntoslegales.com.co/pleitos/lili-pink-logro-frenar-el-registro-de-la-marca-lili-blue-en-la-superintendencia-de-industria-3618826>
- Colombia.co – Marca País. (2024). Moda sostenible en Colombia, mucho más que una tendencia. <https://colombia.co/pais-colombia/talento-de-colombia/moda-sostenible-en-colombia-mucho-mas-que-una-tendencia>

- DANE. (2023). Gobierno establece arancel del 40% a importación de confecciones.
https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/arancel-del-40-a-importacion-de-confecciones?utm_source=chatgpt.com
- DIAN. (2025). En operativo realizado, DIAN aprehendió mercancía de contrabando por más de %500 millones. <https://www.dian.gov.co/Prensa/Paginas/NG-Comunicado-de-Prensa-088-2025.aspx>
- Diane & Geordi. (2023). Una nueva dimensión en ropa interior llega a México. Lomas Recomendable.
<https://www.lomasrecomendable.com/index.php/moda/item/3861-diane-geordi-una-nueva-dimension-en-ropa-interior-llega-a-mexico>
- Diane & Geordi. (2025). Tienda online – Catálogo de productos 2025.
<https://dianeandgeordi.com/>
- Economista Colombia. (2023). Feria del Brasier y Solo Kuko's: 50 años acompañando a las familias colombianas.
<https://economistacolombia.com/economia/feria-del-brasier-y-solo-kukos-50-anos-acompanando-a-las-familias-los-deseos-y-la-suerte-de-los-colombianos>
- El Tiempo (2006). 60 años conquistando a las mujeres. El tiempo.
<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/mam-2021737>
- Euromonitor International. (2024). Womenswear in Colombia – Market Report Overview.
<https://www.euromonitor.com/womenswear-in-colombia/report>
- FashionNetwork. (2019). La colombiana Dugotex sumará 30 nuevas tiendas en el segundo semestre del año.
<https://cr.fashionnetwork.com/news/La-colombiana-dugotex-sumara-30-nuevas-tiendas-en-el-segundo-semester-del-ano,1125631.html>
- FashionNetwork. (2021). La colombiana Tania abre una nueva tienda en el país.
<https://pa.fashionnetwork.com/news/La-colombiana-tania-abre-una-nueva-tienda-en-el-pais,1358644.html>
- FashionNetwork (2024). Lili Pink da sus primeros pasos en México.
<https://mx.fashionnetwork.com/news/Lili-pink-da-sus-primeros-pasos-en-mexico%2C1648346.html>
- Fashion Network. (2025). Colombia apuesta por los textiles técnicos para la sostenibilidad.
<https://co.fashionnetwork.com/news/Colombia-apuesta-por-los-textiles-tecnicos-para-la-sostenibilidad,1724654.html>

FashionUnited (2019). Datos y cifras: Lili Pink.

<https://fashionunited.com/news/retail/datos-y-cifras-lili-pink/2019050232345>

FashionUnited. (2019). Datos y cifras de marcas de moda de Colombia: Lili Pink.

<https://fashionunited.co/noticias/retail/datos-y-cifras-de-marcas-de-moda-de-colombia-lili-pink/2019010325652>

Feria del brasier. <https://www.feriadelbrasier.com.co/quienes-somos>

Global Growth Insights. (2024). Innerwear market analysis 2024–2034 (report).

<https://www.globalgrowthinsights.com/es/market-reports/innerwear-market-119567>

Informes de Expertos. (s. f.). Mercado de Lencería en Colombia, Informe, Cuota 2025-2034.

Expert Market Research. <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-lenceria-en-colombia?utm>

Instagram Mujer Latina. (2024). Perfil oficial de Mujer Latina Colombia.

<https://www.instagram.com/mujerlatina.colombia/?hl=en>

Invest in Bogotá. (2023). Dugotex – Diane & Geordi.

<https://es.investinbogota.org/dugotex/>

La Nota Económica. (2023). Diane & Geordi completa su participación en el mercado con

107 tiendas en Colombia. <https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/diane-geordi-completa-su-participacion-en-el-mercado-con-105-tiendas-en-colombia/>

La República. (2017). Plan de expansión de Tania incluye tiendas propias en Centroamérica

para 2017. <https://www.larepublica.co/empresas/plan-de-expansion-de-tania-incluye-tiendas-propias-en-centroamerica-para-2017-2154231>

La República. (2019). Leonisa, Lili Pink y Carmel lideran un mercado que mueve \$2,2

billones en el país. <https://www.larepublica.co/empresas/leonisa-lili-pink-y-carmel-lideran-un-mercado-que-mueve-22-billones-en-el-pais-2852506>

La República. (2023). Diane & Geordi abrió su primer local en México y aumentó 8% las ventas en Colombia.

<https://www.larepublica.co/empresas/diane-geordi-abrio-su-primer-tienda-en-mexico-3839359>

La República. (2023). Leonisa, Lili Pink y Carmel lideran un mercado que mueve 2,2

billones en el país.

<https://www.larepublica.co/empresas/leonisa-lili-pink-y-carmel-lideran-un-mercado-que-mueve-2-2-billones-en-el-pais-2852506>

- La República. (2024). Los aranceles de 40% en ropa importada aumentaron contrabando en el sector textil. https://www.larepublica.co/empresas/los-aranceles-de-40-en-ropa-importada-aumentaron-contrabando-en-el-sector-textil-3788914?utm_source=chatgpt.com
- Las2Orillas (2022). Quiénes están detrás del éxito de la Feria del Brasier y Solo Kuko's. <https://www.las2orillas.co/quienes-estan-detras-del-exito-de-la-feria-del-brasier-y-solo-kukos/>
- Las2Orillas. (2023). Historia y expansión de La Feria del Brasier. <https://www.las2orillas.co/la-feria-del-brasier-historia-y-expansion>
- Leonisa. (2023). El compromiso de Leonisa con la sostenibilidad. <https://www.leonisa.com/es/blogs/articles/compromiso-con-la-sostenibilidad?srsltid=AfmBOoq-wK5PA0E3Aobg-X-IccMLCCNeq0fowOo9VYLmt0msKzUKbBNm>
- Leonisa. (2024). Localizador de tiendas Leonisa. <https://www.leonisa.co>
- Leonisa. (2025). Lo que hay detrás de cada prenda de ropa interior Leonisa [Página corporativa “Enamórate de Leonisa”]. <https://www.leonisa.co/pages/enamorate-de-leonisa>
- Lili Pink. (2025). Tienda en línea Lili Pink – Catálogo de lencería y moda. <https://www.lilipink.com/>
- Litman, T. G. (2024). La colombiana Diane & Geordi escoge a México para instalar su primera tienda propia en el extranjero. FashionNetwork.com. <https://pa.fashionnetwork.com/news/La-colombiana-diane-geordi-escoge-a-mexico-para-instalar-su-primera-tienda-propia-en-el-extranjero,1607828.html>
- <https://www.mallyretail.com/actualidad/mall-y-retail-boletin-531-noticia-2>
- Mall & Retail. (2020). Lili Pink campeona de aperturas en 2020. https://www.mallyretail.com/index.php?id=&id_news=935
- Mall & Retail. (2023). Leonisa, Lili Pink y La Feria del Brasier líderes en ropa interior en Colombia. https://www.mallyretail.com/index.php?id=&id_news=2100
- Mall & Retail. (2023). Estudios de Euromonitor sobre el mercado colombiano de lencería. <https://www.mallyretail.com/actualidad/mall-y-retail-boletin-285-noticia-2>
- Mall Retail. (2023). Top 10 del Sistema moda colombiano: ventas y participación. <https://www.mallandretail.com/>
- Mall & Retail. (2024). Feria del Brasier y Solo Kuko's: 50 años acompañando a las familias, los deseos y la suerte de los colombianos.

- Mall & Retail (2025). Análisis del Mercado de Ropa Interior en Colombia: protagonistas. Mallyretail. (s. f.). Ropa interior en Colombia: Así se distribuye el liderazgo entre las principales marcas. https://www.mallyretail.com/index.php?id=&id_news=3037
- Mordor Intelligence. (2023). Mercado de lencería - Investigación, tamaño y participación. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/lingerie-market>
- Montes, S. (2020). Leonisa, Lili Pink y Carmel lideran un mercado que mueve \$2,2 billones en el país. Diario la República.
- Outlet Factory. (2023). Feria del Brasier y Solo Kuko's - Outlet Factory Centro Comercial. <https://ccoutletfactory.com/portfolio/feria-del-brasier-y-solo-kukos/>
- Portafolio. (2021). Tania crecerá 25% este año respecto al 2019. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/tania-crecera-25-este-ano-respecto-al-2019-559100>
- Portafolio. (2023). Venta de pijamas al alza en Tania: creció 18% en 2022. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/venta-de-pijamas-al-alza-en-tania-crecio-18-en-2022-582350>
- Portafolio, R. (2023). Venta de pijamas, un negocio al alza en la cadena Tania. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/venta-de-pijamas-un-negocio-al-alza-en-la-cadena-tania-582401?utm>
- Portafolio. (2023). Lili Pink y su crecimiento en Colombia. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/lili-pink-y-su-crecimiento-en-colombia-559100>
- Procolombia. (2021). Ropa interior femenina de Colombia aumenta sus exportaciones durante la pandemia. Procolombia. <https://procolombia.co/sala-de-prensa/noticias/ropa-interior-femenina-de-colombia-aumenta-sus-exportaciones-durante-la-pandemia?utm>
- Rivera, H., & Restrepo, F. (2008). Análisis estructural de sectores estratégicos. Editorial Universidad del Rosario. https://www.researchgate.net/publication/27627208_Analisis_estructural_de_sectores_estrategicos
- Rivera, H., & Restrepo, F. (2005). Estudio de competidores en sectores estratégicos. Editorial Universidad del Rosario. https://www.researchgate.net/profile/Hugo-Alberto-Rivera-Rodriguez/publication/274373835_Estudio_de_competidores_en_sectores_estrategicos/links/551c43d10cf2909047bc2e25/Estudio-de-competidores-en-sectores-estrategicos.pdf

- Rivera, H. (2017). Cuantificación de las nuevas oportunidades de mercado a través de un panorama competitivo tridimensional. ANFECA (Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración).
https://www.researchgate.net/publication/319911401_CUANTIFICACION_DE_LAS_NUEVAS_OPORTUNIDADES_DE_MERCADO_A_TRAVES_DE_UN_PANORAMA_COMPETITIVO_TRIDIMENSIONAL
- Semana (2024). Diane & Geordi sale de Colombia y llega a México.
<https://www.semana.com/economia/articulo/diane-and-geordi-sale-de-colombia-y-llega-a-mexico/>
- Studocu. (2023). Análisis PESTEL de Leonisa.
<https://www.studocu.com/pe/document/instituto-idat/trade-marketing/analisis-pestel-de-leonisa/90245922>
- Trustpilot. (2024). Reseñas de clientes de Leonisa.
<https://www.trustpilot.com/review/leonisa.com>
- Wikipedia. (2024). Leonisa.
Wikipedia. <https://es.wikipedia.org/wiki/Leonisa>
- Yelena, G. P. C. (2024). Hábitos de consumo de lencería que tienen las mujeres en la ciudad de Santa Marta. <https://repositorio.cun.edu.co/entities/publication/5d319aa6-018a-4eb0-93b7-028784530b0c>