



Mejoramiento del Hogar

Trabajo de Grado

Martín Castiblanco López

Óscar Felipe González Aragón

Daniel Felipe Pedraza López

Bogotá D.C

2025



Mejoramiento del Hogar

Trabajo de Grado

Autores:

Martín Castiblanco López (Marketing y Negocios Digitales)

Óscar Felipe González Aragón (Administración en Logística y Producción)

Daniel Felipe Pedraza López (Administración en Logística y Producción)

Tutor:

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Bogotá D.C 2025

Declaración de Originalidad y Autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito la Revisión de literatura titulada “Mejoramiento del Hogar”, en opción de grado Pade III y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos escrito claro y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que esta Revisión no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Óscar Felipe González Aragón

Daniel Felipe Pedraza López

Martín Castiblanco López.

Declaración de Exoneración de Responsabilidad

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

Óscar Felipe González Aragón

Daniel Felipe Pedraza López

Martín Castiblanco López.

Tabla de contenido

Glosario	12
Resumen	13
Abstract.....	14
1. Introducción.....	15
2. Objetivos	16
2.1. Objetivo General	16
2.2. Objetivos específicos.....	16
3. Caracterización del Sector.....	17
3.1 Historia del sector	17
3.2 Importancia para el País o la Región.....	19
3.3 Productos o Servicios Ofrecidos	20
3.4 Principales Competidores.....	23
3.5 Mercado Atendido.....	24
3.6 Clientes o Usuarios	25
3.7 Cifras Importantes del Sector.....	27
4. Entorno General	28

4.1	Análisis PESTEL	28
4.1.1	Factores Políticos	30
4.1.2	Factores Económicos.....	30
4.1.3	Factores Socioculturales	31
4.1.4	Factores Tecnológicos	31
4.1.5	Factores Medioambientales	32
4.1.6	Factores Legales	32
4.2	Turbulencia del Entorno.....	33
4.2.1	Dinamismo / Estancamiento.....	33
4.2.2	Incertidumbre	34
4.2.3	Complejidad	35
4.2.4	Análisis Final	36
5.	Entorno Específico	37
5.1	Sector Estratégico Seleccionado	37
5.1.1	Historia de las Empresas	38
5.1.2	Modelo de Negocio Ofrecido.....	39
5.1.3	Productos o Líneas Principales.....	41
5.1.4	Mercado Geográfico.....	42

5.1.5	Clientes Principales	46
5.1.6	Canales de Distribución.....	48
6.	Análisis de Hacinamiento.....	49
6.1	Indicador Cuantitativo de Comparación.....	50
6.2	Cálculos Estadísticos.....	51
6.4	Zonas de Desempeño	63
6.5	Análisis Unificado.....	65
7.	Análisis de Convergencia.....	66
7.1	Factores Clave del Sector en la Actualidad.....	66
7.2	Matriz de Ponderación de los Factores	67
7.3	Variables por cada Factor.....	68
7.4	Estándares de Valoración de cada Variable	71
7.5	Tabla de Convergencia.....	75
7.6	Análisis General.....	75
8.	Panorama Competitivo.....	76
8.1	Dimensiones del Panorama	77
8.2	Formato de Encuesta.....	80
8.3	Datos Consolidados de las Encuestas.....	84

8.4	Reportes del uso del CUBE MARKET.....	88
8.5	Análisis de Resultados	88
9.	Fuerzas de Mercado	91
9.1	Competidores	91
9.2	Clientes.....	93
9.3	Proveedores	95
9.4	Nuevos Ingresantes	96
9.5	Sustitutos	98
9.6	Grado de Actividad	99
10.	Conclusiones	103
11.	Referencias	107
12.	Anexos.....	111

Tabla de figuras

Figura 1 Análisis PESTEL	29
Figura 2 Comparativo de empresas	39
Figura 3 Evolución de los datos estadísticos por empresa.....	55
Figura 4 Evolución del EBITDA año 2018	57
Figura 5 Evolución del EBITDA año 2019	57
Figura 6 Evolución del EBITDA año 2020	58
Figura 7 Evolución del EBITDA año 2021	59
Figura 8 Evolución del EBITDA año 2022	59
Figura 9 Evolución del EBITDA año 2023	60
Figura 10 Evolución del EBITDA año 2024	60
Figura 11 Matriz de impacto de factoresMatriz de impacto de factores	68
Figura 12 Variables por factor.....	68
Figura 13 Estándares por variable	72
Figura 14 Tabla de resultados.....	75
Figura 15 Matriz Panorama Competitivo	77
Figura 16 Encuesta 1 parte	82

Figura 17 Encuesta 2 parte	82
Figura 18 Encuesta 3 parte	83
Figura 19 Resultados encuesta.....	84
Figura 20 Matriz Panorama Competitivo Resultados.....	85
Figura 21 Tablas comparación.....	86
Figura 22 Nivel de rivalidad entre competidores existentes.....	92
Figura 23 Poder de negociación de compradores	93
Figura 24 Poder de negociación de los proveedores	95
Figura 25 Riesgo de ingreso	96
Figura 26 Bienes sustitutos.....	98
Figura 27 Atractividad por barreras de entrada y de salida.....	99
Figura 28 Resumen de los factores.....	101
Figura 29 Intensidad fuerzas del mercado	101

Índice de tablas

Tabla 1 EBITDA	50
Tabla 2 Variación porcentual interanual del EBITDA por empresa.....	51
Tabla 3 Zonas de desem peño por cada empresa.....	63

Glosario

EBITDA: Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

Indicador de la rentabilidad operativa de una empresa.

Omnicanalidad: Estrategia de integración de todos los canales de venta y atención (físicos y digitales).

CEDI: Centro de distribución.

Marketplace: Plataforma digital donde múltiples vendedores pueden ofrecer sus productos a un público amplio.

PESTEL: Marco de análisis del entorno macroeconómico (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal).

ESG: Criterios ambientales, sociales y de gobernanza (Environmental, Social, and Governance) utilizados para evaluar la sostenibilidad e impacto ético de una empresa.

Resumen

El sector minorista colombiano enfocado en artículos para el hogar es un sector dinámico y de alta competencia. Se encuentra gobernado por un líder indiscutible en la propuesta completa y a nivel nacional, junto a un conjunto de competidores especializados que han hallado su lugar en el mercado mediante la segmentación, centrándose en nichos como el diseño de alta gama, el "fast-fashion" doméstico, los artículos útiles o los productos de alta calidad.

El estudio muestra que el sector está en una etapa de gran turbulencia y transición. Tras una etapa de crecimiento, la lucratividad operacional ha pasado por una fase de disminución generalizada, estimulada por un ambiente macroeconómico inestable, el incremento de los gastos y una intensa competencia.

En este escenario, el porvenir de la industria se basará en la habilidad de las compañías para coordinar estrategias esenciales como lo es incrementar la producción y suministro local, la implementación de operaciones logísticas omnicanal eficientes y asequibles, el establecimiento de una narrativa de sostenibilidad genuina y comprobable, etc.

Palabras clave: EBITDA, omnicanalidad, CEDI, marketplace, PESTEL, ESG.

Abstract

This document presents a comprehensive analysis of the Colombian retail furniture and home improvement sector. Using a mixed methodology approach that includes a PESTEL analysis, Porter's five forces, a review of financial performance (EBITDA 2018-2024), and a competitive landscape matrix, the study characterizes a dynamic and highly competitive market. The research identifies the main players, their business models, and the evolution of the sector, highlighting a post-pandemic expansion cycle followed by a widespread contraction due to macroeconomic pressures. The conclusions reveal that the sector's future profitability depends on companies' ability to adapt to four fundamental pillars: increasing local sourcing to mitigate currency risk, developing efficient omnichannel logistics, implementing verifiable ESG narratives, and integrating fintech and market ecosystems. The study concludes that the sector is in a state of great turbulence, in which only those players capable of synchronizing these strategic levers will emerge stronger.

Keywords: EBITDA, omnichannel, CEDI, marketplace, PESTEL, ESG.

1. Introducción

El sector retail enfocado en el hogar en Colombia es un componente clave para la economía del país, actuando como un importante generador de empleo y PIB. Este ámbito, que incluye desde mobiliario y adornos hasta insumos de construcción y objetos de renovación, ha sufrido una notable transformación en los últimos diez años. Elementos como la digitalización, las transformaciones en los patrones de consumo tras la pandemia, la fluctuación en las divisas y la inminente llegada de nuevos competidores internacionales han alterado el escenario competitivo.

El propósito de este estudio es entender este sector en toda su complejidad, examinando su historia, principales actores, rendimiento financiero y las dinámicas estratégicas que marcan su presente y futuro. Se adopta una perspectiva que une el estudio del contexto general (PESTEL) y particular (Fuerzas de Porter), con una valoración cuantitativa de la rentabilidad operativa de las compañías y un mapeo minucioso de la oferta, demandas y canales del mercado. La síntesis de estos análisis permite evaluar el nivel de turbulencia del sector y sugerir estrategias para la sostenibilidad competitiva de las empresas que operan en él.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

- Describir el sector retail colombiano enfocado en el hogar y la mejora del hogar, evaluando su configuración competitiva, rendimiento financiero y dinámicas estratégicas para determinar los elementos críticos de éxito y las posibles acciones futuras.

2.2. Objetivos específicos

- Detallar la evolución histórica, los competidores más relevantes y los modelos de negocio en la industria.
- Examinar el contexto macroeconómico y de competencia utilizando los métodos PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter.
- Analizar el rendimiento financiero del sector mediante el estudio de la variación del EBITDA de las principales compañías (2018-2024).
- Identificar las necesidades de los clientes, las diferentes variedades de productos y los canales de distribución para mapear el panorama competitivo actual.
- Sugerir conclusiones y recomendaciones estratégicas para la sostenibilidad de la industria

3. Caracterización del Sector

El foco de este análisis es el dinámico mundo del retail colombiano dedicado al hogar, un universo que abarca desde los muebles y la decoración hasta todo tipo de artículos complementarios. Este es un mercado donde la competencia es feroz y conviven jugadores de todo tipo: las grandes superficies, las boutiques de diseño con propuestas únicas, comercios muy especializados y, cada vez más, marcas que ofrecen diseños atractivos a precios muy accesibles.

3.1 Historia del sector

El retail especializado de hogar y mejoramiento del hogar en Colombia evolucionó desde formatos tradicionales ferreterías de barrio, mueblerías y tiendas por departamentos hacia grandes superficies y cadenas especializadas entre los años noventa y dos mil. El hito fundacional del formato “home improvement” moderno fue la llegada de Sodimac/Homecenter, establecida en Colombia en 1993 (constitución legal 1994) como una empresa conjunta entre Organización Corona (51%) y Falabella (49%). Su propuesta integró construcción, ferretería, decoración y electrodomésticos bajo un solo techo, apalancada en logística nacional y marcas propias con el tiempo, combinó Homecenter (hogar) y Constructor (profesionales).

En los años 2000 emergieron especialistas en mobiliario y decoración de diseño contemporáneo. Tugó abrió su primera tienda en Bogotá en 2002, posicionándose con ambientación de espacios, disponibilidad inmediata y portafolio de diseño, contribuyendo a elevar la vara de experiencia de compra y curaduría de producto en el país.

La década de 2010 trajo jugadores internacionales de “fast fashion del hogar”. Casaideas (Chile) ingresó primero por franquicia (2011) y, tras salir, regresó en 2018 con operación directa, lo que permitió estandarizar surtido, temporadas y experiencia, acelerando su expansión en ciudades principales. Este formato refrescó el mercado con catálogos de alta rotación y diseño accesible.

Simultáneamente, cadenas como Home Sentry han establecido un posicionamiento intermedio entre el formato de gran tamaño y el de boutique, centrándose en la organización, la cocina y la decoración práctica. Esta estrategia se encuentra considerablemente influenciada por las importaciones y la variabilidad del dólar. Cabe destacar que la marca ha estado operando desde la década de 1990, llevando a cabo una expansión selectiva en las principales ciudades.

Desde 2020, la pandemia ha acelerado la adopción de la omnicanalidad: los comercios minoristas han incorporado la compra en línea, el retiro en tienda y las entregas de última milla, mientras que los consumidores han revalorizado las prácticas de hogar, tales como el trabajo remoto y el ocio en casa. En el año 2024, el comercio electrónico superó los 105 billones de pesos colombianos, y la categoría de Hogar se destacó como una de las que experimentó un mayor crecimiento en transacciones, consolidando así el canal digital como un factor clave para el crecimiento.

3.2 Importancia para el País o la Región

El sector retail, o comercio minorista, es un pilar fundamental para la economía y el desarrollo socioeconómico de Colombia. Su importancia radica en múltiples aspectos que impactan directamente el bienestar del país.

En primer lugar, es un motor económico clave y un contribuyente significativo al Producto Interno Bruto (PIB) nacional. Se proyecta que el comercio, que incluye el retail, aporte un considerable porcentaje al PIB de Colombia, superando el promedio regional con un crecimiento esperado en ventas anual del 4% en los próximos cinco años. Este dinamismo se traduce en una inyección constante de capital y actividad económica.

En segundo lugar, el retail es un gran generador de empleo. Es uno de los mayores empleadores del país, abarcando cerca del 17,4% de la fuerza laboral total y hasta el 30% del empleo, según datos del DANE. La expansión del sector, incluso con formatos de descuento, ha demostrado aumentar el empleo formal a nivel local, concentrándose en áreas como el comercio minorista, la manufactura y la agricultura.

Además, el sector tiene un efecto multiplicador que impulsa a otras industrias. Depende de y, a su vez, exige una logística eficiente para el almacenamiento y la distribución, lo que genera miles de empleos e innovaciones en este campo. También es un catalizador para el marketing y la producción, creando una cadena de valor interconectada.

El retail facilita el acceso a bienes y servicios esenciales y no esenciales para los consumidores, mejorando la calidad de vida de la población al poner a su disposición una amplia gama de productos, desde alimentos hasta artículos para el hogar. Un sector minorista robusto también dinamiza el consumo y la demanda interna, ya que un mayor ingreso disponible en los hogares se traduce en un aumento del gasto del consumidor y, por ende, en mayores ventas para los establecimientos.

Finalmente, el sector retail demuestra una notable capacidad de innovación y adaptación tecnológica, especialmente con el auge del comercio electrónico. Esta transformación digital redefine la relación con el cliente y abre nuevas oportunidades de crecimiento y expansión para las empresas, incluyendo las pequeñas y medianas. Al proveer empleos dignos y facilitar la cadena de suministro, el retail contribuye significativamente a la reducción de la pobreza y al mejoramiento de las condiciones sociales en Colombia.

Como lo dicho anteriormente, el retail en Colombia es más que solo tiendas; es un motor esencial que impulsa el PIB, genera empleo masivo, estimula otros sectores, facilita el consumo y se adapta constantemente a las nuevas demandas y tecnologías, siendo vital para el desarrollo y bienestar del país.

3.3 Productos o Servicios Ofrecidos

El sector minorista en Colombia, enfocado en el hogar, la decoración, el mobiliario y los artículos complementarios, se caracteriza por una oferta extensa y diversa, cuyo propósito es atender tanto las necesidades esenciales del hogar como las aspiraciones estéticas y de estilo de vida de los consumidores. Los productos y servicios proporcionados pueden ser categorizados en una variedad de categorías principales.

- Muebles y mobiliario

Las cadenas comerciales del sector ofrecen una diversidad considerable de mobiliario destinado a sala, comedor, habitaciones, oficinas y espacios exteriores. Incluyen sofás, camas, mesas, sillas, escritorios, armarios y mobiliario de configuración modular. Los formatos van desde opciones de alta rotación y bajo costo, como Casaideas, hasta alternativas de diseño moderno, como Tugó. En términos generales, los clientes tienen la opción de seleccionar entre muebles importados y muebles de producción local, los cuales exhiben variaciones en calidad y precio.

- Decoración y estilo de vida

Uno de los elementos diferenciadores primordiales de este mercado es el componente estético. Los artículos disponibles incluyen cortinas, cojines, lámparas, espejos, cuadros, alfombras y ornamentos decorativos. Casaideas y Home Sentry han logrado capitalizar de manera efectiva la rápida rotación de sus colecciones y la congruencia con las tendencias globales en diseño.

- Artículos de cocina y menaje

La cocina constituye un espacio esencial en el hogar, por lo que los minoristas especializados comercializan utensilios, vajilla, electrodomésticos de menor tamaño, ollas y soluciones para la organización. Ambiente Gourmet ofrece productos especializados destinados a los consumidores que persiguen experiencias culinarias de excelencia en la categoría premium. Un porcentaje considerable de las ventas de cadenas comerciales como Homecenter y Home Sentry se refiere a productos destinados a la cocina.

- Electrodomésticos y línea blanca

Algunas de estas cadenas, especialmente Homecenter, incluyen en su portafolio electrodomésticos de línea blanca (neveras, lavadoras, hornos) y pequeños electrodomésticos (licuadoras, cafeteras, aspiradoras). La oferta responde a la necesidad de equipar integralmente el hogar, combinando financiamiento, garantías y servicios de instalación.

- Organización y almacenamiento

Ejemplos de categorías que están en crecimiento son los armarios, las cajas modulares y los estantes para almacenar. El aumento de espacios pequeños en las viviendas urbanas impulsa esta tendencia. Home Sentry se ha destacado como un competidor sólido en este sector al ofrecer soluciones prácticas y accesibles.

- Construcción, remodelación y mejoramiento

A diferencia de otras cadenas, Homecenter ofrece un portafolio más amplio que incluye herramientas, materiales de construcción, pinturas, griferías, pisos y servicios asociados a remodelaciones. Esto le permite competir no solo en el mercado decorativo, sino también en el de infraestructura doméstica y proyectos de obra menor.

3.4 Principales Competidores

En Colombia, la industria dedicada a mejorar el hogar se caracteriza por su elevada competencia, en la que un gran número de compañías compiten para captar la atención y lealtad de los clientes. Homecenter es la entidad más dominante en este escenario, gracias a su extensa red de tiendas físicas y a su variada gama de productos. El fundamento de su propuesta de valor es la diversidad, la habilidad para adaptarse y el potencial para atender una amplia gama de necesidades, que abarcan desde remodelar y construir hasta amueblar y decorar el hogar.

Sin embargo, no solo esta gran empresa está incluida en este panorama. Un grupo de competidores significativos ha logrado posicionarse en el mercado al centrarse en segmentos específicos y presentar ofertas exclusivas con un valor alto.

Home Sentry: Se muestra como una opción sobresaliente para decorar y amueblar la vivienda, ofreciendo un amplio espectro de productos de calidad superior, que frecuentemente se enfocan en marcas conocidas y en un diseño más refinado. Su propuesta de valor se centra en la exclusividad, la durabilidad y una experiencia de compra que tiene como objetivo complacer a los consumidores que desean adquirir productos más sofisticados y resistentes para amueblar y embellecer sus espacios.

Tugó: Se ha posicionado en el campo del diseño y la ornamentación interior, atrayendo a clientes que buscan muebles y complementos de un estilo moderno y con una propuesta estética cuidada. Su visión se centra en diseñar de alta calidad y crear ambientes armónicos.

Casaideas: Este competidor se caracteriza por brindar productos de decoración y diseño a un precio asequible, enfocados en una audiencia más extensa que desea opciones estéticas atractivas y funcionales sin tener que hacer una inversión significativa. Esta táctica se basa en democratizar el diseño.

Ambiente gourmet: Este agente se concentra en la gastronomía de alta gama y los productos relacionados con la cocina, dirigiéndose a un segmento de clientes que valoran lo exclusivo, la experiencia culinaria refinada y una calidad superior.

3.5 Mercado Atendido

Consumidor (estratos 2 a 4): Este segmento tiene como objetivo encontrar artículos funcionales y asequibles para equipar la vivienda de manera básica. Casaideas y Homecenter, En concreto, se encargan de eso y proponen una gama de productos que incluye desde artículos decorativos económicos hasta muebles modulares y electrodomésticos que cuentan con alternativas de financiación. En el proceso de toma de decisiones de compra en este sector poblacional, los componentes fundamentales son las promociones y el crédito a plazos.

Consumidor (estratos 4 y 5): Se trata de residencias con una mayor capacidad económica que valoran el diseño, la estética y la experiencia de compra. Tugó desempeña un papel crucial en esta industria, proporcionando decoración de espacios, mobiliario de diseño contemporáneo y soluciones innovadoras. En su búsqueda de diversidad a costos asequibles, este conjunto también adquiere productos de Casaideas y Home Sentry, aunque en una proporción inferior.

Consumidor (estratos 5 y 6): Se enfoca en calidad, exclusividad y diseño diferenciado. A pesar de que este grupo constituye un mercado más pequeño, tiene una gran capacidad de gasto. Tugó y algunas líneas de Homecenter abarcan la parte superior del espectro de decoración y muebles, mientras que Ambiente Gourmet se dirige a este nicho con experiencias gourmet y artículos específicos para la cocina.

Consumidor digital: Este grupo, que abarca todos los estratos, da prioridad a la compra en línea por razones de comodidad, disponibilidad inmediata y promociones. Las cadenas de tiendas, debido a que la pandemia hizo que el sector se digitalizara más rápido, ahora brindan catálogos en línea y la opción de adquirir productos por Internet para que sean enviados al hogar o se recojan en el local. Casaideas y Homecenter han sido protagonistas en el impulso del e-commerce.

3.6 Clientes o Usuarios

En el retail de hogar en Colombia, hablar de "clientes o usuarios" es hablar de la razón de ser de todo el negocio. No son solo personas que compran cosas; son quienes, con sus gustos y necesidades, mueven el mercado y marcan las tendencias.

La mayoría de estos clientes pertenecen a la clase media del país, un grupo que ha crecido y que, con más ingresos disponibles, se ha vuelto más exigente. Ya no solo quieren que un mueble o un adorno sea funcional; buscan que tenga buen diseño, que sea de calidad y que combine con su estilo personal para que su casa se sienta realmente suya.

La gente compra por muchas razones, que casi siempre están ligadas a momentos importantes en sus vidas o en sus casas. Puede ser que se estén mudando a un lugar nuevo, que quieran renovar un espacio, que la familia crezca y necesiten más cosas, o simplemente que busquen darle un aire fresco a su hogar. Cada uno de estos motivos hace que busquen cosas diferentes.

El camino que recorre un cliente hasta que compra algo es bastante complejo y las tiendas tienen que entenderlo muy bien. Antes de decidirse, la gente investiga mucho en internet; comparan precios, leen opiniones de otros usuarios y ven qué ofrece cada marca. Por eso, la experiencia de compra es súper importante ahora. No basta con tener buenos productos; también esperan que los asesoren bien en la tienda, que la entrega a domicilio sea rápida y que, si hay algún problema después de la compra, les respondan de forma efectiva. Además, ayuda mucho que puedan pagar a cuotas o con facilidades, sobre todo para cosas más caras.

Hoy en día, la gente salta entre comprar online y en la tienda física. Muchos empiezan buscando ideas en la web, ven catálogos virtuales y luego van a la tienda para ver, tocar y sentir los productos. O al revés, ven algo en la tienda y luego lo compran online desde la comodidad de su casa. Las empresas que logran que todo funcione bien y sin problemas entre la tienda física y la online son las que mejor conectan con estos clientes.

En resumen, los clientes del sector hogar en Colombia son personas que buscan soluciones completas, inspiración y que su estilo se vea reflejado en su casa. Las tiendas se ganan su lealtad no solo con buenos precios, sino entendiendo a fondo lo que necesitan, ofreciendo cosas nuevas y dando una experiencia de compra que los satisfaga.

3.7 Cifras Importantes del Sector

De acuerdo con lo que ha encontrado Deep Market Insights, el sector de mejoras para el hogar en Colombia llegó a 5.550 millones de dólares en 2024 y se proyecta que alcanzará los 8.280 millones de dólares para el año 2033. Entre los años 2025 y 2033, se anticipa que este mercado colombiano crecerá a una tasa de crecimiento anual compuesto (TCAC) constante del 4,54 %. En cuanto a los tipos de proyectos, las remodelaciones lideraron en 2024 en términos de su contribución al tamaño total del mercado.

A lo largo de la fase de pronóstico, se espera que el sector de remodelaciones muestre el crecimiento más acelerado, consolidándose como el segmento más rentable dentro de los tipos de proyectos. (Deep Market Insights, s. f.)

La evolución sostenida y la adaptabilidad del sector ferretero se deben a la demanda invariable de bienes y servicios vinculados con el mantenimiento, la construcción y las mejoras en los hogares. Las ferreterías se ajustan a lo que pide el mercado, proporcionando una amplia gama de productos, que incluye desde instrumentos y utensilios de construcción hasta artículos para la casa y soluciones novedosas empleadas por los pequeños negocios familiares y las grandes distribuidoras.

Esta aportación económica y social pone de manifiesto la importancia estratégica de la Asociación de Ferreterías en el progreso sostenible de Colombia. Su habilidad para generar valor y su constante transformación lo hacen un sector esencial para el progreso y la prosperidad de la nación.

4. Entorno General

El ámbito del mejoramiento del hogar en Colombia se desarrolla en un contexto de transformaciones económicas, normativas y de comportamiento del consumidor que impactan de manera directa las tácticas de las compañías. En años recientes, el aumento en la adquisición y renovación de viviendas ha generado una mayor necesidad de insumos para la construcción, herramientas, artículos de decoración y adaptaciones en casa. Según un reporte de Camacol, se prevé que en 2023 se vendan más de 187. 000 propiedades, lo que demuestra un mercado dinámico que sostiene las obras de remodelación y mejoras (Camacol, 2022).

En lo que respecta a la economía, los precios de los materiales de construcción han experimentado incrementos significativos, convirtiendo al 2023 en un año complicado para la edificación y el sector de vivienda. Durante el tercer trimestre de 2023, el PIB del sector mostró una reducción del -8,0% (Camacol, 2023).

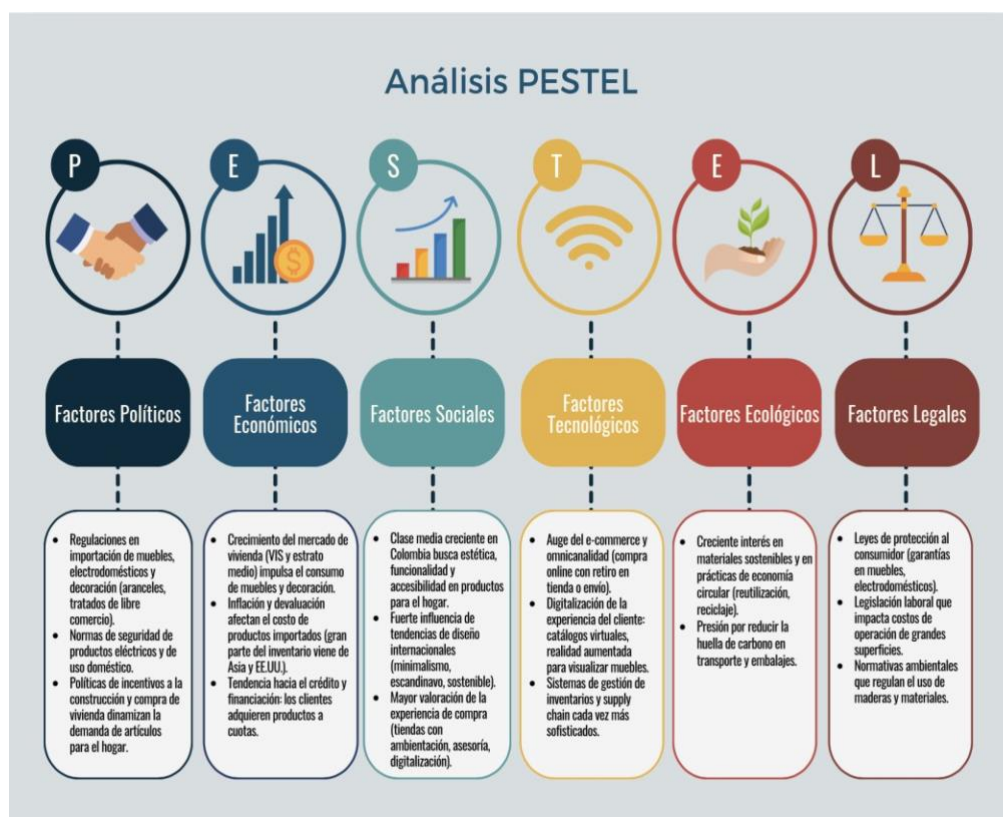
Actualmente, la adopción de estrategias omnicanal posibilitará a las empresas mejorar su rendimiento, un aspecto crucial para permanecer competitivos y pertinentes en un mercado cada vez más digital y globalizado. Esto es importante porque responde a la necesidad del sector minorista de evolucionar con la transformación digital, con el objetivo de optimizar la experiencia del cliente mediante la omnicanalidad. (Castillo Cifuentes, et al., 2025).

4.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una técnica estratégica que posibilita examinar los elementos: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales, que afectan a un sector o a una compañía. Su propósito es reconocer tanto oportunidades como riesgos en el entorno macro que pueden influir en el rendimiento y en la toma de decisiones. Al analizar cada una de estas áreas, el PESTEL facilita la anticipación de transformaciones externas, la comprensión de tendencias y la modificación de estrategias para garantizar la competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Figura 1

Análisis PESTEL



Fuente: Elaboración propia

En el análisis PESTEL se dieron estos descubrimientos:

4.1.1 Factores Políticos

El panorama está marcado por normativas que regulan las importaciones de muebles y electrodomésticos, pero también por tratados de libre comercio que abren las puertas a productos internacionales. Políticas gubernamentales como las que incentivan la compra de vivienda actúan para dinamizar la demanda del sector. En 2024, el índice de precios de nuevas viviendas en Colombia aumentó un 5,14% en comparación con el año previo, evidenciando un ambiente propicio para el consumo de bienes domésticos (Global Property Guide, 2024).

4.1.2 Factores Económicos

El crecimiento del mercado de la vivienda impulsa de manera natural el consumo. En 2024, la inflación alcanzó un 5,20 %, impactando directamente en los costos de los productos importados, en particular en un sector que depende de materiales foráneos. No obstante, las ventas de propiedades nuevas se incrementaron en torno al 5%, reforzando la demanda de bienes para el hogar (Reuters, 2025; Global Property Guide, 2024).

Factores como la inflación y la devaluación de la moneda golpean directamente los costos de los productos importados, una variable crítica. El acceso al crédito y a planes de financiación se convierte en un elemento esencial para la realización de las ventas.

Esto ha incrementado la relevancia de la experiencia de compra en sí misma, así como el interés por personalizar los espacios. El portal Envíame (2025) señala que “el comercio electrónico creció un 26,7 % en 2024, reflejo de que la demanda va al alza a pesar de presiones económicas”.

4.1.3 Factores Socioculturales

La clase media en expansión busca hogares más funcionales y estéticos, influenciada por tendencias internacionales de diseño. La experiencia de compra y la personalización cobran mayor relevancia. En Bogotá, los costos del hogar se incrementaron entre un 6% y un 7% en 2025, lo que refleja una transición cultural hacia la inversión en bienestar y diseño interior (The Latin Investor, 2025).

4.1.4 Factores Tecnológicos

La omnicanalidad es la norma y el comercio electrónico ya no es una cosa futura, sino algo actual. Los catálogos virtuales inmersivos o las aplicaciones de realidad aumentada, por ejemplo, que hacen posible "probar" muebles en un salón antes de comprarlos, están modificando la forma en que se interactúa con estos bienes. El comercio de Colombia ha experimentado una consolidación con la digitalización y la omnicanalidad. En el sector de bienes raíces, más del veinte por ciento de los nuevos edificios obtuvieron certificación bajo los estándares de eficiencia energética EDGE, lo que evidencia una adopción cada vez mayor



de tecnologías sustentables y prácticas novedosas que también son aplicables al comercio minorista de la vivienda (The Latin Investor, 2025).

4.1.5 Factores Medioambientales

Ha ganado mucho protagonismo. La sostenibilidad se ha convertido en una tendencia principal, ya no es un nicho. La presión constante sobre las empresas para reducir su huella ecológica a lo largo de la cadena y el incremento en la demanda de materiales responsables son factores que han contribuido a esta transformación. La sostenibilidad se ha convertido en una prioridad empresarial. Más del 20% de los nuevos edificios en Colombia ya cuentan con certificados de eficiencia energética, además de esto esta tendencia también está empujando a las empresas de este nicho hacia materiales amigables con el medio ambiente (The Latin Investor, 2025).

4.1.6 Factores Legales

Las importaciones, garantías y la calidad de los materiales son algunos de los elementos cruciales que se ven directamente afectados por las tarifas aduaneras, junto con las normativas laborales. Esta industria está sujeta a regulaciones de importación, calidad y garantía, así como laborales y aduaneras, que afectan la estructura de costos. Aunque no existen cifras específicas para el comercio minorista nacional, estas políticas determinan la competitividad del mercado y el cumplimiento de la legislación por parte de los actores clave (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2024).

4.2 Turbulencia del Entorno.

El análisis de turbulencia busca reconocer lo que ha ocurrido con respecto a las condiciones de dinamismo, incertidumbre y complejidad. Para lograr esto, es necesario ofrecer una descripción detallada de cada dimensión, utilizando datos recolectados durante la investigación. Esto se debe a que la turbulencia del entorno se relaciona con el nivel de cambios constantes, veloces e imprevisibles que impactan a la empresa desde el exterior, lo que obliga a que la estrategia, la planificación y las operaciones se ajusten de manera más rápida.

4.2.1 Dinamismo / Estancamiento

A lo largo del último lustro el gasto de los hogares orientado al hogar avanzó de 18,9 a 25,9 billones de pesos, lo que equivale a un crecimiento medio de 8 % anual. El salto inicial (2020-2022) obedeció al teletrabajo, al ocio indoor y a la liquidez extraordinaria que inyectó la banca; el frenazo posterior provino de la inflación, el alza de tasas y el agotamiento de la “re-decoración pandémica”. La prueba está en que la mediana del EBITDA sectorial pasó de +16,8 % en 2021 a -23,3 % en 2024, mientras la línea de ventas siguió creciendo: aumenta la facturación, pero cada peso cuesta más rentabilidad. Sodimac absorbe la mayor parte del dinamismo: añade 1,7 billones de ingresos en cuatro años, mantiene un margen operativo de 8 % y captura 28 % de ventas por canal digital, gracias a marketplace y servicios de instalación. Casaideas, con colecciones que rotan cada 6-8 semanas, escala 34 % anual y se convierte en la favorita de los consumidores de estratos 3-4 que buscan diseño accesible. En cambio, Home Sentry y Tugó ya transitan terreno plano; el primero porque 84 % de su oferta está dolarizada y el segundo porque su ticket financiado depende de tasas que ya bordean 30 % efectiva anual. Ambiente Gourmet, más de nicho, duplicó ventas entre 2020 y 2023, pero

el nuevo arancel de 15 % a utensilios de acero chino congeló su curva. Con todo, el sector no está estancado; camina, aunque cojeando, apoyado en dos muletas: escala logística (Sodimac) y agilidad de surtido (Casaideas). (Euromonitor International. 2024)

4.2.2 Incertidumbre

El primer vector de incertidumbre es macrofinanciero. El peso colombiano fue la divisa emergente más volátil de 2024; en un semestre osciló entre 3 800 y 5 100 pesos por dólar, sacudiendo estructuras de costos que dependen de importaciones. Cada 100 pesos de devaluación restan siete décimas al margen operativo de Home Sentry y cinco décimas al de Ambiente Gourmet. Paralelamente, la tasa de intervención del Banco de la República promedió 11,5 %: el crédito se encareció, las cuotas se alargaron y los planes “compre ahora-pague después” crecieron apenas 4 % frente a ritmos de 25 % vistos en 2021.

El segundo vector es regulatorio-competitivo. En julio entra en vigor el arancel a utensilios de acero chino; en 2026 abrirá Ikea con un rango de precios 15-25 % menor al promedio local; y en ese mismo año la Ley 2232 prohibirá empaques plásticos de un solo uso. La industria se ve forzada a reconvertir proveedores, repensar embalajes y remodelar exhibiciones antes de que aterrice un rival global con 9 000 SKUs y poder de marca planetaria.

El tercer vector es reputacional. El consumidor colombiano, híbrido por naturaleza, combina búsqueda digital con compra física y viceversa. Un “stock-out” publicado en TikTok se viraliza en horas, derriba la confianza y obliga a campañas de recuperación de 6-8 semanas. La sanción ya no depende del regulador sino del algoritmo social, y la huella de servicio es tan decisiva como el precio.

4.2.3 Complejidad

En 2015 el flujo de valor iba del proveedor al retailer y de allí al comprador. Hoy se ha convertido en una red donde convergen fabricantes near-shore, importadores asiáticos, fintech, wallets, marketplaces, operadores de última milla, influenciadores y entidades ESG. Sodimac reconoce 48 “nodos críticos” de relacionamiento semanal; hace apenas cuatro años eran 34. Casaideas gestionaba seis conexiones API en 2020; ahora mantiene 18 para sincronizar catálogos, inventario y pagos en tiempo real. Tugó monitorea 240 000 reseñas vivas en línea; esa masa de feedback define qué colecciones sobreviven y cuáles se liquidan. La complejidad es exponencial porque cada nuevo actor añade más que una relación: introduce su propio riesgo tecnológico, reputacional y normativo.

4.2.4 Análisis Final

Un mercado que todavía sube de volumen, pero reparte utilidades entre cada vez menos manos; un cóctel de dólar volátil, tasas altas, aranceles quirúrgicos, plástico prohibido y un gigante sueco en la puerta; y un ecosistema que opera como telaraña digital donde cualquier vibración se magnifica. Esa triple combinación coloca al retail-hogar colombiano en turbulencia alta. La salida exige cuatro palancas coordinadas:

1. Cobertura cambiaria natural: elevar el contenido local al menos al 40 % del surtido para amortiguar devaluaciones.
2. Logística omnicanal de bajo costo: bodegas urbanas, IA para reabastecimiento y alianzas de última milla que permitan promesas sub-24 h.

3. Narrativa ESG auditada: empaques compostables, medición de huella de carbono y reportes verificados que contengan el riesgo reputacional y faciliten financiamiento verde.

4. Ecosistemas fintech-marketplace: crédito menos costoso que el bancario tradicional y vitrinas digitales que mantengan tráfico sin depender sólo de tiendas físicas.

Sodimac, con escala y caja, apunta a near-shoring de MDF y automatiza su CEDI; Casaideas acelera producción local textil y prepara mueble KD para elevar ticket; Home Sentry migra a plataforma VTEX, integra PSE-Nequi y busca proveedores plásticos en Santander; Tugó reduce su ciclo de diseño a 14 semanas y masifica el plan de re-manufactura “Renová”; Ambiente Gourmet negocia cuchillería boyacense y transformará sus cursos presenciales en suscripciones digitales. Quien sincronice esas palancas antes de 2026 sobrevivirá la marejada e, incluso, saldrá fortalecido.

5. Entorno Específico

5.1 Sector Estratégico Seleccionado

El sector de la mejora del hogar y el mobiliario, también denominado "retail del hogar" o "decoración y bricolaje", es un sector importante y en crecimiento de la economía. Vende artículos y servicios destinados a la mejora, renovación, mantenimiento, decoración y construcción de casas y establecimientos comerciales.

5.1.1 Historia de las Empresas

Home Sentry es una marca que proviene de Colombia y se ha posicionado como un referente en la producción de artículos para el hogar. Su historia se remonta a 1990, cuando nació la idea de ofrecer una extensa gama de productos para el hogar en un solo sitio. Home Sentry ha crecido enfocándose en la variedad de su catálogo y en la experiencia de compra de los usuarios, desde utensilios de cocina hasta herramientas y decoración.

Sodimac Homecenter, que se originó en Chile, es una de las cadenas más grandes de mejora del hogar en América Latina. Su aparición en Colombia, al inicio como Homecenter, significó un hito en la industria. La compañía, que se estableció en 1952 en Chile, creció con un modelo de negocio que integra la decoración, la construcción y la ferretería. Su propuesta de valor está enfocada en brindar todo lo que se necesita para la construcción, renovación y decoración del hogar, destinado tanto a profesionales como a la población en general.

Tugo es una empresa de Colombia que se especializa en muebles y decoración. Este proyecto se originó a partir de la idea de ofrecer diseños funcionales y modernos a precios razonables. El catálogo de Tugo se renueva constantemente y cada uno de sus diseños es innovador, lo que hace que sea una opción popular para las personas que desean amoblar sus espacios con elegancia.

Ambiente Gourmet, se ha destacado por la calidad de sus productos de cocina y mesa, con un enfoque en la experiencia culinaria. Ha logrado su prestigio al proporcionar artículos que van desde utensilios de cocina especializados hasta cristalería y vajilla de marcas reconocidas, con el propósito de complacer a aquellos que disfrutan de la buena vida y la gastronomía.

Casaideas, que tiene su origen en Chile, ha conseguido un sitio en el mercado gracias a su oferta de diseño y decoración a precios razonables. La compañía, que fue establecida en 1993, se distingue por brindar productos originales e innovadores, que van desde regalos y artículos para el hogar hasta papelería. La rotación constante de sus colecciones y la apuesta por un diseño estético y funcional son las claves de su éxito

Figura 2

Comparación

Empresa	Segmento objetivo	Portafolio principal	Cobertura	Posicionamiento
Homecenter	Masivo - B2C y B2B	Construcción, ferretería, muebles, deco	Nacional (40+)	Líder integral
Home Sentry	Clase media - urbana	Hogar, cocina, organización, deco	Ciudades grandes	Hogar práctico
Tugó	Clase media-alta	Muebles, decoración, diseño aspiracional	Ciudades grandes	Diseño premium
Casaideas	Masivo joven-familiar	Deco, hogar, estilo de vida accesible	Ciudades principales	Fast fashion del hogar
Ambiente Gourmet	Nicho premium	Utensilios y cocina gourmet	Limitada	Exclusividad

Fuente: Elaboración propia

5.1.2 Modelo de Negocio Ofrecido

En Colombia, el sector de la mejora de vivienda cuenta con un ecosistema muy competitivo y dinámico. En él, hay un líder establecido y una diversidad de competidores especializados que han logrado crear sus propios nichos. El dinamismo de esto está

determinado tanto por la segmentación estratégica como por la identificación del valor único que cada participante contribuye, tal como se indica en la tabla y se explica en las descripciones anteriores.

Homecenter es indiscutiblemente conocido como el "Líder Integral". Su modelo de negocio de "big box" posibilita que llegue a un vasto segmento objetivo, incluyendo tanto al B2B como al B2C. Proporciona una extensa variedad de productos principales, que abarca elementos de ferretería y materiales para la construcción, así como mobiliario y decoración. Su capacidad de ser una solución integral y su alcance en todo el país (más de 40 tiendas) lo posicionan como el líder del mercado y la alternativa preferida para satisfacer un amplio espectro de necesidades.

Por el contrario, los demás actores han optado por estrategias de especialización:

Home Sentry se ha convertido en el proveedor del "Hogar Práctico" para la clase media urbana. La mayor parte de su cartera está centrada en la decoración, organización, los utensilios de cocina y el hogar. Ofrece una experiencia de compra centrada en la utilidad y la calidad para equipar el hogar entero. Su cobertura en las grandes ciudades es coherente con su segmento.

Tugó se dirige a la clase media-alta con una perspectiva de "Diseño Premium". Su cartera principal se orienta claramente hacia la decoración y los muebles con un diseño actual y aspiracional, buscando complacer a aquellos que aprecian lo estético y lo sofisticado en sus entornos. Su presencia se enfoca en las grandes urbes donde vive su clientela, al igual que Home Sentry.

Casaideas ha introducido el concepto de "Fast Fashion del Hogar", dirigido a un sector masivo constituido por familias jóvenes. Su cartera principal promueve la adquisición

continua y la actualización de los espacios mediante precios competitivos y novedades constantes, ofreciendo decoración, productos para el hogar y soluciones de estilo de vida asequibles. Su cobertura en las ciudades más importantes facilita el acceso a este público que busca tendencias.

En última instancia, Ambiente Gourmet se dirige a un "nicho premium" a través de una oferta exclusiva. Su catálogo se enfoca en utensilios y artículos de cocina gourmet, lo que atrae a profesionales y aficionados interesados en una calidad excepcional y especializada. No es sorprendente que su cobertura sea escasa, ya que este campo es tan específico y la experiencia y la curaduría son lo más importante.

5.1.3 Productos o Líneas Principales

En Colombia, estas tiendas ofrecen una amplia gama de productos para el hogar, la decoración y la mejora de espacios. A continuación, se detallan los productos o líneas principales que caracterizan a las empresas seleccionadas

Homecenter: Esta tienda ofrece una amplia variedad de productos para el hogar, la construcción y la ferretería. Sus categorías principales incluyen materiales de construcción, pisos, pinturas, acabados, herramientas y maquinaria, artículos para baño, cocina y aseo, electrodomésticos, tecnología, climatización, muebles, organización, decoración, menaje e iluminación. También cuentan con secciones de productos para aire libre, jardín, mascotas y automotriz. Durante eventos especiales, pueden incluir en su oferta celulares y otros dispositivos tecnológicos.

Tugó: Se especializa en muebles y accesorios decorativos para el hogar. Sus líneas principales abarcan mobiliario para salas, comedores, alcobas, habitaciones infantiles, estudios, oficinas y cocinas. Además, ofrecen una extensa gama de objetos de decoración, destacándose por un diseño contemporáneo y accesible.

Casaideas: Esta marca se enfoca en la decoración del hogar con diseños creativos e ingeniosos. Sus productos se distribuyen en categorías como cocina, baño, comedor, lavandería, sala (por ejemplo, marcos de fotos) y dormitorio (incluyendo ropa de cama). También ofrecen artículos para repostería, vasos, velas y macetas.

Ambiente Gourmet: Como su nombre lo indica, esta tienda se centra en productos para la mesa, la cocina, mobiliario y decoración con un enfoque gourmet. Entre sus artículos más destacados se encuentran vajillas, candelabros, sillas de comedor, sillas de bar, jarrones, vasos y copas. También disponen de pequeños electrodomésticos, como freidoras de aire.

Home Sentry: Ofrece un surtido diverso de artículos para el hogar, que incluyen electrodomésticos, muebles, decoración, utensilios de cocina y herramientas. Cuentan con marcas propias en categorías como cocina, mesa, organización, decoración, cuidado personal, pequeños electrodomésticos y muebles. Adicionalmente, distribuyen productos automotrices, bombillos, sistemas de calefacción y enfriamiento, y artículos de temporada como decoraciones navideñas. También representan marcas exclusivas para productos de cuidado personal (Homedics) y equipos para trabajo pesado (Shindaiwa y Echo).

5.1.4 Mercado Geográfico

El mercado geográfico es un factor crucial para el éxito de las empresas de retail, especialmente en sectores como el hogar y la decoración. La expansión y ubicación estratégica de tiendas físicas, combinadas con la capacidad de distribución y el comercio electrónico, definen la accesibilidad y el alcance de cada marca. En Colombia, Homecenter, Tugó, Casaideas, Ambiente Gourmet y Home Sentry han desarrollado distintas estrategias para cubrir el territorio nacional y, en algunos casos, expandirse internacionalmente.

Homecenter: En el mercado colombiano, Homecenter tiene una presencia significativa. La empresa ha logrado una amplia cobertura, con 41 locales en las 19 ciudades más relevantes de la nación. Algunas de las ciudades más importantes a nivel regional y económico son Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Pereira, Bogotá y Medellín. Esta amplia red de locales físicos da acceso a miles de clientes finales y, simultáneamente, sirve como proveedor de referencia para los especialistas en remodelación y construcción de viviendas. No obstante, su capacidad de distribución va más allá de sus establecimientos; Homecenter ha desarrollado una formidable infraestructura logística que le permite llegar a más de 800 municipios en todo el territorio nacional. Gracias a esto, la empresa asegura una entrega eficiente y una disponibilidad casi universal de su amplísimo catálogo, que abarca desde materiales de obra de gran volumen hasta los más delicados artículos de decoración. Esta excepcional capilaridad geográfica es, de hecho, un pilar fundamental para una compañía cuya oferta de productos es tan diversa y abarcadora.

Tugó: Su táctica geográfica se centra en las ciudades más grandes de Colombia, donde hay un mayor poder de compra y una demanda por muebles y accesorios con un diseño actual. Hasta marzo de 2024, Tugó tenía 19 tiendas en todo el país y proyecta abrir nuevas en grandes ciudades como Medellín y Cúcuta. La marca tiene presencia en Bogotá, con múltiples puntos de venta, así como en otras ciudades importantes, tales como Cali, Barranquilla y Pereira. Esta dirección hacia las ciudades más grandes y los capitales facilita que Tugó llegue a su público objetivo, que valora la calidad y el diseño del mobiliario. Un dato relevante es que Tugó está en el proceso de expansión a nivel internacional y tiene intenciones de extenderse a Perú, lo que refuerza la confianza en su modelo y en su habilidad para reproducirlo en otros mercados de América Latina.

Casaideas: Hasta abril de 2024, la marca chilena ha conseguido crear una red robusta en Colombia, con un total de 13 tiendas. Su mercado geográfico se centra en las ciudades más importantes y sus zonas aledañas, incluyendo a Bucaramanga, Barranquilla, Cali, Medellín, Chía, Sopó y Bogotá. Esta selección de ubicaciones en ciudades grandes y sus alrededores, con un alto poder adquisitivo (como Chía y Sopó en la sabana de Bogotá), permite a Casaideas captar clientes que buscan artículos decorativos con una perspectiva original y creativa. La compañía fortalece su presencia en el mercado al crear un canal de ventas en línea, lo que le permite llegar a los clientes en zonas donde no tiene una ubicación física y aumentar su mercado.

Ambiente Gourmet: Su expansión geográfica implica abrir nuevos puntos de venta en ciudades intermedias y capitales, como Cali y Pereira. Esto se añade a su presencia ya establecida en Santa Marta, Manizales, Cartagena y una gran concentración en Medellín y Bogotá. La táctica de Ambiente Gourmet parece consistir en una combinación de penetración profunda en los mercados urbanos más importantes y en la expansión hacia urbes con posibilidades de crecimiento en el sector gourmet y de decoración del hogar. El estar en

localidades turísticas como Cartagena y Santa Marta también señala un enfoque segmentado que aprovecha la necesidad de productos premium para el hogar y la mesa. El Grupo Ambiente también está involucrado en un proyecto de expansión mundial, con aperturas en Ecuador y estrategias para otros mercados latinoamericanos, lo que evidencia su capacidad de crecimiento y el éxito de su propuesta de valor. Hasta febrero del 2025, esta marca ha tenido un crecimiento significativo dentro del Grupo Ambiente, llegando a tener 50 tiendas en Colombia.

Home Sentry: Se ha consolidado como una cadena de almacenes departamentales con un efecto relevante en el mercado de Colombia. Su táctica geográfica se caracteriza por una concentración significativa en la ciudad capital, Bogotá, donde tiene muchas tiendas localizadas estratégicamente en zonas de alto tránsito, tanto comercial como residencial, como es el caso de Plaza Central, Santafé, Autopista Norte, Salitre, Titán, Américas, Pepe Sierra y Usaquén. La concentración tan elevada de tiendas en Bogotá muestra que se ha ideado una táctica para saturar el mercado en la capital, con el fin de incrementar al máximo la accesibilidad para los consumidores de esa ciudad. Además, Home Sentry se hace presente en otras ciudades importantes de Colombia, como Bucaramanga, Villavicencio, Cali, Barranquilla, Medellín y Chía. La compañía, al igual que otras competidoras, agrega a su red de tiendas físicas una plataforma de compras en línea, lo que le facilita servir a una clientela más extensa y variada por todo el país.

5.1.5 Clientes Principales

Las empresas analizadas en el sector del hogar y la decoración en Colombia han desarrollado estrategias de producto y distribución orientadas a segmentos de clientes específicos, lo que les permite configurar sus ofertas de manera efectiva.

Homecenter se dirige a un amplio espectro de clientes, abarcando tanto a consumidores finales como a profesionales del sector. Sus principales clientes incluyen familias y propietarios de viviendas que buscan productos para el mejoramiento del hogar, la construcción, la decoración, electrodomésticos y artículos de ferretería. Paralelamente, atienden a constructores, contratistas y pequeños empresarios que requieren materiales y herramientas para sus proyectos. Su extensa cobertura nacional y su capacidad logística reflejan un modelo de negocio orientado al mercado masivo, buscando satisfacer las diversas necesidades y capacidades adquisitivas de un público heterogéneo.

Tugó, por su parte, atrae a clientes que valoran el diseño moderno y la estética en el mobiliario y la decoración. Su audiencia principal está compuesta por individuos y familias, frecuentemente de niveles socioeconómicos medios y altos, que buscan amueblar o redecorar sus hogares con artículos contemporáneos y funcionales para salas, comedores, habitaciones y áreas de estudio u oficina. La localización estratégica de sus tiendas en las principales ciudades de Colombia subraya su enfoque en un segmento de mercado que prioriza la calidad y el estilo en sus espacios.

Casaideas se dirige a individuos que aprecian la decoración del hogar con un toque de creatividad, ingenio y un estilo distintivo. Sus productos, que abarcan desde utensilios de cocina hasta ropa de cama y artículos de baño, están diseñados para atraer a un público que busca elementos diferenciadores y de tendencia a precios accesibles. Son consumidores que

valoran el diseño en los detalles y buscan conferir personalidad a sus espacios, siendo populares entre jóvenes y familias urbanas conscientes del estilo.

Ambiente Gourmet está orientado a un cliente más especializado y exigente, con una pasión grande por la cocina, el arte de la mesa y la decoración con un perfil bastante refinado. Sus clientes son familias e individuos que invierten en vajillas de alta calidad, cristalería cara, mobiliario elegante y accesorios de cocina especializados para generar ambientes únicos. Este segmento, que generalmente posee una capacidad adquisitiva alta, valora la experiencia gastronómica y el arte de recibir en casa. Su presencia en ciudades importantes y su desarrollo internacional son indicativos de su enfoque.

Finalmente, Home Sentry se dirige a un público amplio, similar al de un almacén por departamentos enfocado en el hogar. Sus clientes son familias y personas que buscan una variedad de productos para el día a día, que incluyen desde electrodomésticos y muebles hasta utensilios de cocina, herramientas y artículos de temporada. La marca busca posicionarse como una solución completa para las necesidades del hogar, ofreciendo tanto marcas propias como exclusivas. Esto le permite atraer a consumidores con diversas preferencias y presupuestos que buscan comodidad y variedad en un único lugar. Su presencia en Bogotá y otras ciudades importantes refuerza su objetivo de ser una opción accesible para un gran número de hogares.

5.1.6 Canales de Distribución

Los canales de distribución son esenciales para llevar los productos al consumidor, y cada empresa adapta su estrategia a su tipo de oferta y mercado.

Homecenter: Cuenta con una extensa red de locales físicos en diecinueve ciudades de Colombia, los cuales funcionan como depósitos para la construcción y el hogar. Asimismo, su plataforma de comercio electrónico es un canal clave que hace posible la compra por Internet y el envío a domicilio en más de 800 municipios, abarcando una amplia extensión geográfica.

Tugó: Las tiendas físicas en las ciudades más importantes son fundamentales; sirven como espacios para que los clientes puedan probarse los muebles y accesorios de diseño. Este canal se fortalece con su tienda en línea, donde es posible comprar a distancia y revisar el catálogo; además, ofrecen servicio de armado y entrega en casa.

Casaideas: Para la venta de artículos decorativos, distribuye sus productos a través de tiendas físicas ubicadas en lugares estratégicos de las ciudades más importantes y dentro de centros comerciales. Asimismo, su canal de comercio electrónico es clave para expandir su alcance, ya que permite que los clientes de todo el país accedan a sus productos sin complicaciones.

Ambiente Gourmet: Opera sobre todo a través de sus propias tiendas físicas, situadas en lugares premium, que ofrecen artículos para decorar y productos gourmet en un entorno elegante. Sin duda, también dispone de un canal virtual de ventas para complementar su tienda física y alcanzar a más consumidores.

Home Sentry: Emplea una mezcla de muchas tiendas físicas en ciudades importantes, con una fuerte concentración en Bogotá, que funcionan como almacenes para el hogar. Este canal se fortalece con su sitio web de compras en línea, que brinda la facilidad de comprar productos desde cualquier parte de Colombia y proporciona alternativas de entrega a domicilio.

6. Análisis de Hacinamiento

El estudio del hacinamiento posibilita examinar la manera en que las empresas se posicionan y compiten dentro de un sector, poniendo de manifiesto diferencias notables en recursos, habilidades y resultados económicos. Esta herramienta facilita la comprensión de cuán equilibrado o desigual es el entorno de competencia y qué grupos estratégicos presentan más fortaleza o debilidad. Como indican Restrepo y Rivera (2008) “El análisis de hacinamiento permite identificar el nivel de asimetría financiera de las empresas del sector estratégico identificado, y las zonas de desempeño financiero”. Con base en esta información, se pueden identificar áreas saturadas, oportunidades no aprovechadas y dinámicas que afectan de manera directa la formulación de estrategias.

Hallazgos del EBITDA:

La tabla que se muestra enseguida presenta la variación porcentual anual del EBITDA (ganancias antes de impuestos, intereses, amortizaciones y depreciaciones) para un grupo de empresas del sector minorista/hogar entre 2018 y 2024. Esta información se obtuvo de los informes financieros públicos que figuran en la plataforma EMIS. Dichos datos posibilitan el estudio del desarrollo de la rentabilidad operativa de cada empresa, es decir, su habilidad para producir ganancias a partir de sus actividades primordiales, sin tener en cuenta las consecuencias financieras, fiscales o contables sobre activos.

6.1 Indicador Cuantitativo de Comparación

Tabla 1

EBITDA

Empresa	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Home Sentry	-37,75%	28,23%	3,94%	5,95%	54,91%	-20,60%	100,84%
Sodimac	-3,67%	1,33%	-2,92%	56,90%	3,90%	32,88%	-3,94%
Tugó	-26,71%	-7,77%	-7,29%	-20,44%	62,69%	7,20%	67,54%

Ambiente Gourmet	-19,35%	-16,04%	57,14%	24,78%	34,83%	4,85%	57,42%
Casa Ideas	-23,30%	-16,33%	115,20%				

Nota. Datos adaptados EMIS (2025) Fuente: Elaboración propia

6.2 Cálculos Estadísticos

Tabla 2

Variación porcentual interanual del EBITDA por empresa

Datos estadísticos	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Media	-22,16%	-13,41%	33,21%	16,80%	39,08%	6,08%	55,47%
Mediana	-23,30%	-16,04%	3,94%	15,37%	44,87%	6,03%	62,48%
Tercer cuartil	-11,51%	-3,22%	86,17%	48,87%	60,75%	26,46%	92,52%

Diferencia							
TC-Media	10,65%	10,19%	52,96%	32,07%	21,66%	20,38%	37,05%

Nota. Datos adaptados EMIS (2025) Fuente: Elaboración propia

Con base en la tabla superior (variación porcentual interanual del EBITDA por empresa) y en la tabla inferior (estadística descriptiva por año: media, mediana, tercer cuartil y brecha entre tercer cuartil y media), además de la evidencia previa del ROE, se obtiene una lectura clara del ciclo que ha atravesado el sector y de la posición relativa de cada compañía.

En 2021 el mercado mostró una fase expansiva. La media y la mediana del EBITDA se situaron en 16,80% y 15,37%, respectivamente, con un tercer cuartil de 48,87%. Esto implica que, aunque el crecimiento fue generalizado, existió una dispersión relevante con un grupo de “ganadores” que superó holgadamente al resto. Desde una perspectiva probabilística, aproximadamente el 75% de las compañías registró aumentos del EBITDA ese año, lo que respalda la idea de un entorno operativo favorable, típico de una recuperación pospandemia y de demanda sólida en categorías de hogar.

El año 2022 debe leerse con cautela. La media del EBITDA (33,21%) parece extraordinaria, pero la mediana fue apenas 3,94% y el tercer cuartil alcanzó 86,17%, con una brecha tercer cuartil–media de 52,96%. Esta configuración revela una distribución fuertemente asimétrica: uno o dos desempeños excepcionales elevaron el promedio (por ejemplo, picos del 57% y 115%), mientras que la empresa “típica” creció poco o incluso cayó. La probabilidad empírica de observar mejora fue de 60%, menor que en 2021 y concentrada en pocos jugadores. Es decir, el dinamismo existió, pero no fue representativo del conjunto.

En 2023 se produce un quiebre nítido. La media del EBITDA cayó a -13,41% y la mediana a -16,04%; el tercer cuartil fue -3,22%, señal de que incluso el 75% del grupo operó con contracción. La probabilidad de mejora se redujo a 20%, lo que indica un deterioro amplio y no circunscrito a casos aislados. Esta lectura coincide con las estadísticas del ROE: media -6,78%, mediana -6,99% y tercer cuartil -2,00%. En otras palabras, la merma operativa se trasladó a la rentabilidad del accionista, profundizada por intereses, impuestos y depreciaciones en un contexto de inflación y tasas elevadas. Con la información adicional disponible para 2024 (no incluida en la imagen pero analizada previamente), el patrón negativo se acentúa: el EBITDA agregado continuó en terreno contractivo y el ROE permaneció mayormente negativo, lo que confirma que las tensiones del entorno no se disiparon en el corto plazo.

La lectura por empresa matiza este panorama. Home Sentry pasó de avances modestos en 2021–2022 a una contracción pronunciada en 2023, con un ROE negativo de forma persistente en todo el período, lo que sugiere fragilidades estructurales y escaso margen de maniobra ante choques adversos. Sodimac combinó un 2021 sobresaliente con variaciones más contenidas en 2022–2023 y fue la única que logró un leve avance de EBITDA en 2023; sin embargo, su ROE resultó negativo desde 2022, lo que apunta a cargas no operativas relevantes (deuda, impuestos, depreciaciones) que erosionan la utilidad neta pese a cierta resiliencia operativa. Tugó presenta el trayecto más débil y consistente a la baja: caídas de EBITDA en todos los años observados y un ROE que se vuelve crecientemente negativo, indicador de problemas profundos en el modelo operativo y financiero. Ambiente Gourmet destacó en 2021–2022 pero revirtió con fuerza en 2023; su perfil es marcadamente cíclico: escala bien en expansiones y corrige con severidad en desaceleraciones. Casa Ideas fue el gran outlier de 2022 en EBITDA; no obstante, su ROE extremadamente negativo en ese mismo ejercicio revela que los buenos resultados operativos no se tradujeron en valor para el accionista, probablemente por costos financieros, efectos contables o una base

patrimonial que diluye la rentabilidad; la posterior caída confirma la fragilidad del pico observado.

Desde el ángulo probabilístico, tres conclusiones son críticas. Primero, la probabilidad de observar mejoras interanuales de EBITDA cae de forma escalonada: alrededor de 75% en 2021, 60% en 2022 y 20% en 2023. Segundo, la “empresa típica” se describe mejor con la mediana que con la media: en 2022 la mediana de 3,94% desmiente la euforia que sugiere la media de 33,21%. Tercero, que el tercer cuartil sea negativo en 2023 implica que incluso el segmento superior del grupo enfrentó contracción, signo inequívoco de estrés sectorial generalizado.

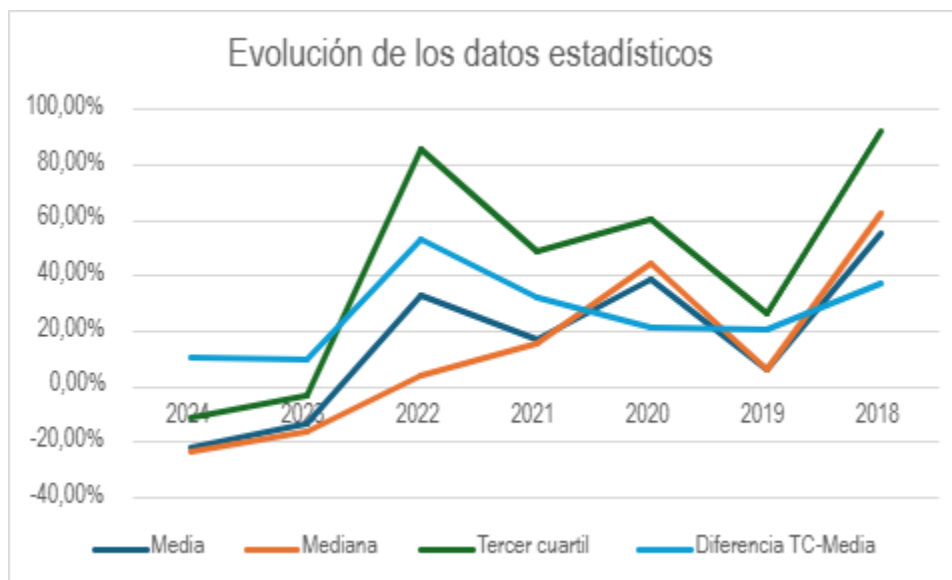
En términos de implicaciones, el sector ha transitado de una fase de expansión a una de contracción amplia, con destrucción de valor para el accionista en la mayoría de los casos desde 2022. Para las compañías, la prioridad estratégica debería centrarse en preservar caja y margen a través de eficiencias operativas (logística, compras e inventarios), una gestión activa del mix y de precios que sostenga el ticket sin perder rotación, y una agenda financiera orientada a reducir apalancamiento y costo de la deuda para aliviar la brecha entre EBITDA y utilidad neta. La evaluación de desempeño debe apoyarse en métricas de conversión a flujo de caja, cobertura de intereses y un análisis DuPont del ROE que permita distinguir cuánto del deterioro proviene del margen, de la rotación de activos o del apalancamiento.

En síntesis, el mercado exhibe señales claras de desaceleración desde 2023, con riesgos todavía elevados en 2024. La dispersión observada en 2021–2022 dio paso a un retroceso generalizado en 2023, y solo empresas con estructuras operativas muy eficientes y finanzas saneadas, como el caso relativamente más estable de Sodimac en lo operativo, parecen estar en mejor posición para capear el ciclo. Para el resto, los resultados sugieren la necesidad de ajustes profundos tanto en la operación como en la estructura de capital si se pretende recuperar un ROE sostenible. Si lo deseas, puedo integrar gráficos y un anexo metodológico que documente las estadísticas y las probabilidades empleadas, o ampliar el análisis con

escenarios de 12 meses.6.3 Gráficos Radiales y de Líneas

Figura 3

Evolución de los datos estadísticos por empresa



Nota. Datos adaptados EMIS (2025). Fuente: Elaboración propia

El gráfico sugiere un ciclo en tres etapas. En 2018–2020 la media y la mediana se mantienen claramente positivas y el tercer cuartil es elevado, lo que denota expansión amplia: no solo hay “ganadores”, también la empresa típica mejora. En 2021 se observa una normalización del crecimiento, con niveles aún positivos pero más moderados.

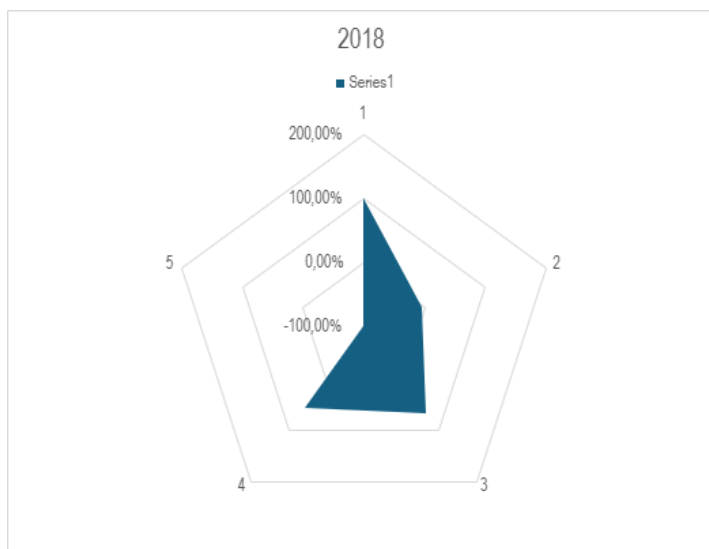
En 2022 aparece una asimetría fuerte: el tercer cuartil y la “diferencia con la media” se disparan mientras la mediana queda mucho más baja. Esto indica que pocos outliers empujan el promedio, pero el desempeño típico es mucho menos favorable; por ello, la media deja de ser un buen resumen del año.

Desde 2023 y, con más claridad, en 2024, la media y la mediana caen y convergen por debajo de cero; el tercer cuartil también desciende y se acerca a valores negativos. La brecha entre cuartil y media se reduce, señal de menor dispersión: el deterioro es más parejo y sistémico, afectando incluso al 25% “mejor” del grupo.

Implicaciones prácticas: la mediana describe mejor la realidad reciente que la media; la contracción está generalizada y no depende de unos pocos casos; y las señales de un giro de ciclo llegarán cuando la mediana vuelva a terreno positivo y el tercer cuartil se sostenga claramente por encima de cero durante varios periodos.

Figura 4

Evolución del EBITDA año 2018

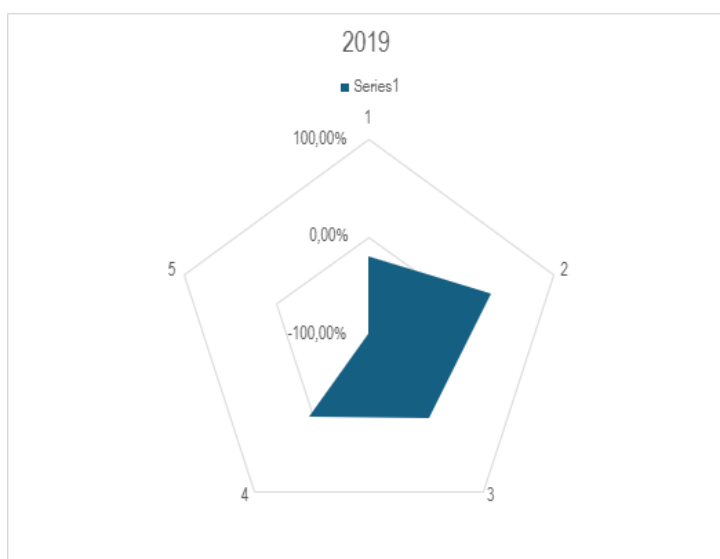


Nota. 1 = Home Sentry, 2 = Sodimac, 3 = Tugó, 4= Ambiente Gourmet, 5 = Casa Ideas.

Datos adaptados EMIS (2025)

Figura 5

Evolución del EBITDA año 2019

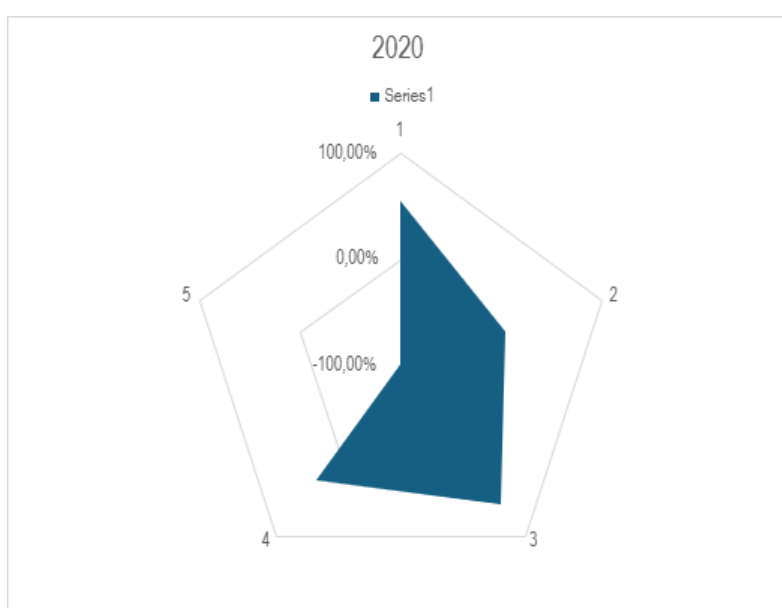


Nota. 1 = Home Sentry, 2 = Sodimac, 3 = Tugó, 4 = Ambiente Gourmet, 5 = Casa Ideas.

Datos adaptados EMIS (2025)

Figura 6

Evolución del EBITDA año 2020

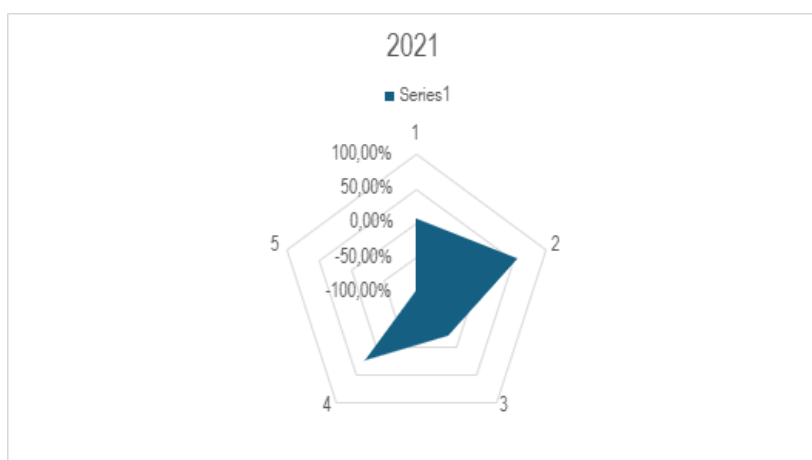


Nota. 1 = Home Sentry, 2 = Sodimac, 3 = Tugó, 4 = Ambiente Gourmet, 5 = Casa Ideas.

Datos adaptados EMIS (2025)

Figura 7

Evolución del EBITDA año 2021

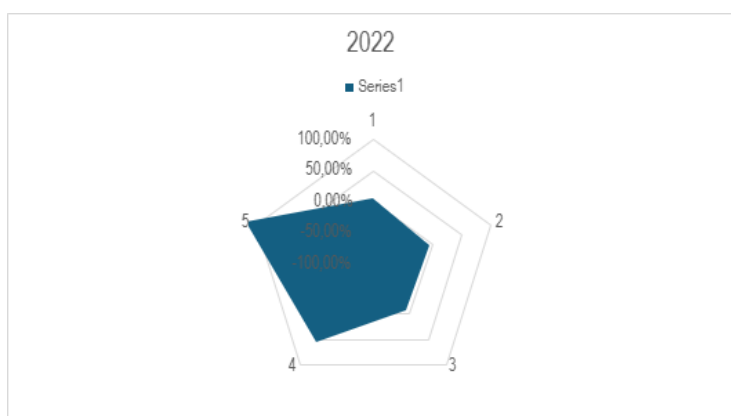


Nota. 1 = Home Sentry, 2 = Sodimac, 3 = Tugó, 4 = Ambiente Gourmet, 5 = Casa Ideas.

Datos adaptados EMIS (2025)

Figura 8

Evolución del EBITDA año 2022

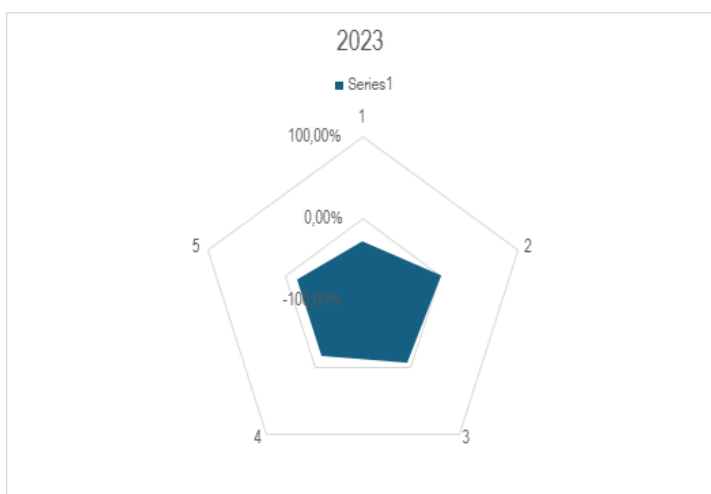


Nota. 1 = Home Sentry, 2 = Sodimac, 3 = Tugó, 4 = Ambiente Gourmet, 5 = Casa Ideas.

Datos adaptados EMIS (2025)

Figura 9

Evolución del EBITDA año 2023

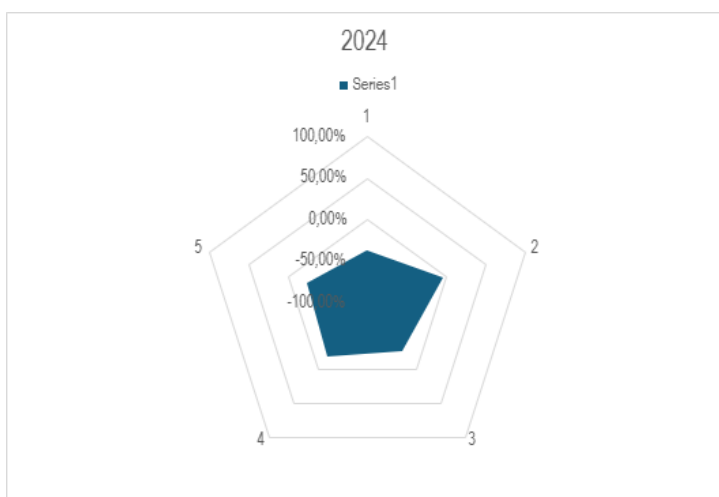


Nota. 1 = Home Sentry, 2 = Sodimac, 3 = Tugó, 4= Ambiente Gourmet, 5 = Casa Ideas.

Datos adaptados EMIS (2025)

Figura 10

Evolución del EBITDA año 2024



Nota. 1 = Home Sentry, 2 = Sodimac, 3 = Tugó, 4= Ambiente Gourmet, 5 = Casa Ideas.

Datos adaptados EMIS (2025)

Entre 2018 y 2024 el porcentaje de variación del EBITDA describe una trayectoria nítidamente cíclica. En 2018 el sector arranca en expansión robusta: tres de las cuatro empresas con información crecen con fuerza —1 avanza 100,84%, 3 67,54% y 4 57,42%— mientras 2 apenas cede 3,94%. La mediana anual ronda 62,48%, la probabilidad de mejora es de 75% y la dispersión es elevada, impulsada por saltos excepcionales en 1 y 3 que sugieren efectos de base y una demanda muy dinámica en categorías del hogar.

En 2019 la expansión se modera sin quebrarse. La empresa 2 acelera con 32,88%, 3 suma 7,20% y 4 4,85%, pero 1 corrige 20,60%. La mediana se reduce a 6,03% y, aun con una probabilidad de mejora de 75%, el patrón ya es más heterogéneo: coexisten crecimientos razonables con un ajuste pronunciado en 1, indicio de que los impulsos extraordinarios de 2018 no eran plenamente sostenibles.

El año 2020 muestra una reaceleración amplia. Todas las compañías con dato crecen 1 54,91%, 2 3,90%, 3 62,69% y 4 34,83%, la mediana sube a 44,87% y la probabilidad de mejora alcanza 100%. El repunte es transversal, aunque 2 escala menos que sus pares, lo que sugiere un crecimiento más estable pero menos explosivo. El sector entra a 2021 habiendo capturado eficiencias y mayor demanda, especialmente en 1 y 3.

Durante 2021 se observa una normalización del crecimiento con fuerte dispersión entre jugadores. Avanzan 1 con 5,95%, 2 con 56,90% y 4 con 24,78%, mientras 3 retrocede 20,44%. La mediana se sitúa en 15,37% y la probabilidad de mejora es de 75%. El liderazgo de 2 destaca y compensa la debilidad de 3, reflejando que el impulso del año anterior aún alcanza a buena parte del grupo, aunque no de manera uniforme.

En 2022 emerge una asimetría marcada entre “ganadores” puntuales y el resto del conjunto. 5 registra un incremento extraordinario de 115,20% y 4 sube 57,14%, pero 1 apenas crece 3,94% y 2 y 3 caen 2,92% y 7,29%, respectivamente. La mediana queda en 3,94%, muy por debajo de la media, y la probabilidad de mejora se reduce a 60%. Es un ejercicio en el que el promedio luce mejor de lo que vive la empresa típica, por lo que la mediana se vuelve el descriptor más fiel del año.

En 2023 se produce el giro claro hacia la contracción. Solo 2 logra un avance marginal de 1,33%; 1 cae 28,23%, 3 7,77%, 4 16,04% y 5 16,33%. La mediana desciende a 16,04% negativo, el tercer cuartil también es negativo y la probabilidad de mejora se hunde a 20%. El deterioro deja de ser un fenómeno de unos pocos, se vuelve mayoritario y alcanza incluso al segmento superior del grupo, señal inequívoca de presión de márgenes y demanda.

El ajuste se profundiza en 2024. Todas las empresas retroceden 1 37,75%, 2 3,67%, 3 26,71%, 4 19,35% y 5 23,30%, con una mediana de 23,30% negativa y probabilidad de mejora de 0%. La caída se torna sistémica y transversal: ya no hay excepciones positivas y la dispersión se reduce más por la parte baja que por la alta, reflejando un entorno de contracción sincronizada.

En conjunto, la serie de siete años traza un ciclo completo: una expansión robusta en 2018–2020, una normalización en 2021 y un 2022 engañosamente “bueno” si se mira solo la media, porque estuvo dominado por outliers al alza, seguido de una contracción amplia en 2023–2024. La lectura más fiable del desempeño agregado es la mediana, que capta la realidad de la empresa típica y evita sobrestimar la salud del conjunto en años con picos extraordinarios. En términos relativos, 2 muestra la mayor resiliencia en la parte baja del ciclo, 1 y 3 concentran las caídas más profundas al cierre del periodo y 4 y 5 exhiben un patrón de alta volatilidad: son capaces de crecer mucho en fases expansivas, pero corrigen

con intensidad cuando el entorno se debilita. Para anticipar un punto de inflexión, conviene observar un retorno sostenido de la mediana a terreno positivo y la recuperación del tercer cuartil por encima de cero durante varios periodos consecutivos, lo que confirma que el repunte deja de depender de unos pocos casos y vuelve a ser generalizado.

6.4 Zonas de Desempeño

Tabla 3

Zonas de desempeño por cada empresa

	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Desempeño Superior		Sodimac	Casa Ideas	Sodimac	Tugó	Sodimac	Home Sentry
Desempeño Medio			Ambiente Gourmet	Ambiente Gourmet	Home Sentry, Ambiente gourmet	Tugó	Tugó
Morbilidad			Home Sentry	Home Sentry	Sodimac	Ambiente Gourmet	Ambiente Gourmet

Perdurabilidad Comprometida							
Estado Tanático	Home Sentry, Sodimac, Tugó, Ambiente Gourmet, Casa Ideas	Home Sentry, Casa Ideas, Ambiente Gourmet, Tugó	Sodimac, Tugó	Tugó		Home Sentry	Sodimac

Nota. Datos adaptados EMIS (2025)

Las zonas de desempeño muestran un cambio de régimen muy claro entre 2021 y 2023. En 2021 el mapa está dominado por un patrón de expansión con dispersión: Sodimac ocupa la franja superior gracias a un salto operativo destacado, Ambiente Gourmet se ubica en la banda alta-intermedia con un crecimiento sólido, Home Sentry queda en la zona media con avance modesto y Tugó cae a la zona roja, señal de rezago en un contexto que todavía favorecía a la mayoría. Un año después, el liderazgo rota y el tablero se polariza: en 2022 la parte alta pasa a Casa Ideas se mantiene y Ambiente Gourmet, mientras Home Sentry queda en el centro con una mejora marginal y, al otro extremo, Sodimac y Tugó descienden a la

zona roja. Esa configuración habla de un desempeño muy asimétrico; el promedio luce bien por dos outliers al alza, pero la empresa “típica” no acompaña, de ahí que la mediana fuera el mejor resumen del año. En 2023 el patrón cambia otra vez, pero ahora hacia una sincronización a la baja: la única marca que logra sostenerse en zona positiva es Sodimac con un avance leve, al tiempo que Home Sentry, Tugó, Ambiente Gourmet y Casa Ideas migran a zona roja. El vaciamiento de la franja media y la expansión del rojo indican que el estrés deja de ser idiosincrático y se vuelve sectorial.

6.5 Análisis Unificado

Visto por compañías a lo largo de las tres fotografías, Sodimac es la más resiliente: lidera en 2021, sufre en 2022, pero todavía conserva terreno positivo en 2023, reflejando una operación menos volátil y mejor defensa de márgenes. Casa Ideas y Ambiente Gourmet son los casos más volátiles: aparecen en la cima en 2022, pero no logran sostener ese impulso cuando el ciclo se enfría, lo que sugiere alta sensibilidad a cambios de demanda y mezcla. Home Sentry transita de una posición media a un deterioro pronunciado, señal de pérdida de tracción operativa conforme avanza el ciclo bajista. Tugó permanece mayormente en zona de riesgo en los tres cortes, lo que apunta a problemas más estructurales que coyunturales.

En conjunto, las zonas sintetizan un recorrido desde crecimiento con varios ganadores (2021), hacia crecimiento concentrado en pocos (2022) y finalmente contracción generalizada (2023). Para detectar un giro favorable, el indicador más fiable será ver repoblarse la franja media y alta de forma sostenida, no solo con un líder aislado, y confirmar que la recuperación no dependa de outliers sino de mejoras transversales. Mientras eso no ocurra, la lectura

prudente es que el riesgo operativo sigue siendo sistémico y la mediana del grupo, más que la media, debe guiar la interpretación del desempeño.

7. Análisis de Convergencia

El estudio de la convergencia ayuda a entender cómo las empresas en un mismo sector modifican sus estrategias para seguir siendo competitivas ante aquellos que copian prácticas exitosas. Esta perspectiva pone de manifiesto hábitos de imitación que, al acumularse con el tiempo, afectan la competencia y la uniformidad de las ofertas de valor. Como mencionan Restrepo y Rivera (2008) “Un análisis de convergencia permite tomar decisiones estratégicas en los sectores al tener claridad sobre cuáles competidores utilizan la imitación como una herramienta de gestión permanente” (2008, p. 76), lo que indica que reconocer estos patrones es fundamental para prever acciones de la competencia y crear ventajas sostenibles.

7.1 Factores Clave del Sector en la Actualidad

Definición de los factores:

- **Gestión de inventarios:** Su peso alto muestra que la buena gestión del stock es crucial. En Bogotá, donde el consumidor tiene múltiples alternativas (ferreterías, retail especializado y comercio informal), fallas de inventario afectan mucho más.
- **Estrategia de precios:** Aunque sigue siendo muy importante, aparece con un menor peso relativo frente a experiencia e inventario. Esto indica que las empresas no compiten solo en precio, sino en valor añadido (servicio, diseño, experiencia). (EMIS, 2024).
- **Canales digitales:** Tiene un peso igual de alto a inventarios. La omnicanalidad se ha convertido en un estándar en retail de hogar. Los consumidores comparan precios y

disponibilidad online antes de ir a la tienda. (DANE, 2025).

- **Experiencia en tienda:** Es tan relevante como inventario y digital, porque la compra de muebles, decoración y artículos de hogar está muy ligada a la experiencia sensorial y al ambiente. Las tiendas que no invierten en esto se vuelven fácilmente sustituibles. (Mall & Retail, 2025).
- **Innovación y diseño:** Ya que no todas las empresas lo ponen en el centro de su propuesta, tiene un peso igual a precios y costos. Sin embargo, para nichos como Casa Ideas o Ambiente Gourmet es el diferenciador principal y justifica precios más altos.
- **Posicionamiento de marca:** El peso elevado indica que el reconocimiento y respaldo corporativo son claves. Sodimac, gana confianza por escala y respaldo internacional, lo que influye en la decisión de compra de sus clientes.

7.2 Matriz de Ponderación de los Factores

Se identificaron 6 principales factores medidos en una matriz de ponderación, cada una con su respectivo peso frente a las demás. Dichos factores son: gestión de inventarios, estrategia de precios, canales digitales y omnicanalidad, experiencia de compra en tienda, innovación en productos y diseño, y por último, posicionamiento de marca.

Figura 11.*Matriz de impacto de factores*

Matriz de impacto factores								
\	Gestión de inventarios	Estrategia de precios	Canales digitales y omnicanalidad	Experiencia de compra en tienda	Innovación en productos y diseño	Posicionamiento de marca	TOTAL	%
Gestión de inventarios	0	1	1	1	1	1	5	17,86%
Estrategia de precios	1	0	1	1	0	1	4	14,29%
Canales digitales y omnicanalidad	1	1	0	1	1	1	5	17,86%
Experiencia de compra en tienda	1	1	1	0	1	1	5	17,86%
Innovación en productos y diseño	1	0	1	1	0	1	4	14,29%
Posicionamiento de marca	1	1	1	1	1	0	5	17,86%
							28	1

Fuente propia

7.3 Variables por cada Factor

Se identificaron 4 variables por cada factor analizado anteriormente. Para un total de 24 variables para su respectivo factor.

Figura 12.

Variables por factor

Factores		Empresas					
Factores	Peso	Variable	Sodimac	Home Sentry	Tugó	Casa Ideas	Ambiente Gourmet
Gestión de inventarios	17,86%	Variedad de categorías	1	2	3	3	4
		Productos básicos disponibles	2	3	4	3	4
		Stock visible	2	3	3	4	4
		Rotación de nuevos productos	2	2	3	1	4
		Sumatoria	7	10	13	11	16
		Calificación	1.2502	1.7860	2.3218	1.9646	2.8576
Estrategia de precios	14,29%	Percepción de precios	2	3	4	2	4
		Claridad de precios	2	3	3	2	4
		Promociones	2	2	3	2	4
		Facilidad de pago	1	3	3	4	4
		Sumatoria	7	11	13	10	16
		Calificación	1.0003	1.5719	1.8577	1.429	2.2864
Canales digitales y omnicanalidad	17,86%	Web funcional	1	3	3	3	4
		Catálogo digital	1	3	3	3	4
		Opción de compra online	1	3	3	4	4
		Atención digital	2	3	3	3	4
		Sumatoria	5	12	12	13	16
		Calificación	0.893	2.1432	2.1432	2.3218	2.8576
Experiencia de compra en tienda	17,86%	Organización de tienda	2	2	3	3	4
		Comodidad de los pasillos	2	3	3	3	4
		Asesoría personal	2	3	2	3	4
		Servicios extra	2	3	2	4	2
		Sumatoria	8	10	10	13	14
		Calificación	1.4288	1.786	1.786	2.3218	2.5004
Innovación en productos y diseño	14,29%	Diseño exclusivo	2	3	1	2	3
		Nuevos productos	2	2	3	1	4
		Sostenibilidad	2	3	2	3	4
		Estilos variados	3	4	1	3	4
		Sumatoria	9	12	7	9	15
		Calificación	1.2861	1.7148	1.0003	1.2861	2.1435
Posicionamiento de marca	17,86%	Recordación de marca	1	2	3	2	4
		Reseñas online	2	3	2	2	3
		Publicidad	1	2	3	3	4
		Fidelización	1	3	3	2	4
		Sumatoria	5	10	11	9	15
		Calificación	0.893	1.786	1.9646	1.6074	2.679

Fuente propia

Gestión de inventarios:

- La diversidad de categorías en el establecimiento posibilita la atención a diferentes perfiles de consumidor; un surtido restringido disminuye la competitividad.
- La existencia de productos fundamentales garantiza la persistencia en las ventas, dado que los artículos indispensables son los más solicitados.

Estrategia de precios:

- El conocimiento de precios competitivos tiene un impacto directo en la elección de compra en un mercado determinado por el precio.

- La transparencia en precios y ofertas previene la desconfianza y promueve las compras a primera impresión.
- La regularidad en los descuentos retiene a los clientes y agiliza la rotación de los inventarios.
- Las facilidades de pago posibilitan que la entrada a crédito y cuotas aumente el ticket medio.

Canales digitales:

- Un catálogo en línea renovado es la primera consulta del cliente antes de entrar a la tienda.
- Las alternativas de adquisición en línea amplían el alcance del mercado y producen comodidad.
- La asistencia en línea a través de chat o WhatsApp acelera el servicio y genera proximidad con el cliente.

Experiencia de compra en tiendas:

- El orden y la señalización promueven la búsqueda y aumentan la satisfacción del cliente.
- La confortable disposición de pasillos y exhibiciones afecta la permanencia y la posibilidad de adquisición.
- La excelencia en la orientación del personal crea confianza y añade valor al proceso de adquisición.

- Los servicios complementarios como cafés, talleres o montaje mejoran la experiencia y distinguen la marca.

Innovación en productos y diseño:

- Los artículos exclusivos generan una distinción frente a la competencia en masa.
- La regularidad en los lanzamientos mantiene a los clientes alerta ante las novedades.
- La utilización de materiales sustentables se adecúa a las tendencias de consumo consciente.
- Las alianzas con diseñadores aportan un valor aspiracional y atractivo al portafolio de trabajo.

Posicionamiento de marca:

- El recuerdo de la marca incrementa las posibilidades de ser la primera elección de compra.
- Las opiniones y la imagen en internet impactan en la confianza del consumidor informado.
- La cantidad de comercios en Bogotá incrementa su cobertura y accesibilidad.

7.4 Estándares de Valoración de cada Variable

Por cada variable ligada a su respectivo factor, se estableció un estándar, para un total de 24 estándares también.

Figura 13.*Estándares por variable*

Variable	Estándar
Variedad de categorías en tienda	Surtido amplio en varias categorías del hogar.
Disponibilidad de productos básicos	Stock constante de productos de alta rotación.
Rotación de inventario en línea y físico	Catálogo físico y digital coherente y actualizado.
Frecuencia de reposición de novedades	Renovación de productos al menos trimestral.
Percepción de precios competitivos	Precios accesibles frente al mercado.
Claridad en precios y promociones	Información visible y transparente.
Frecuencia de descuentos	Promociones mensuales o estacionales.
Facilidad de pago	Financiación o pagos a cuotas disponibles.
Catálogo online actualizado	Catálogo digital completo y vigente.
Opciones de compra en línea	E-commerce con entregas a domicilio.
Estrategia <u>Click & Collect</u>	Compra online con retiro en tienda.
Atención digital al cliente	Atención en chat, WhatsApp y <u>call center</u> .
Organización y señalización	Tienda organizada y señalizada.
Comodidad de pasillos y exhibiciones	Pasillos amplios y exhibiciones cómodas.
Calidad de asesoría del personal	Personal capacitado y confiable.
Servicios adicionales	Montaje, talleres o experiencias extra.
Productos exclusivos	Líneas propias o colecciones únicas.
Frecuencia de lanzamientos	Novedades varias veces al año.
Uso de materiales sostenibles	Productos eco o reciclables.
Colaboraciones con diseñadores	Alianzas con diseñadores o marcas.
Recordación de marca	Reconocimiento medio-alto en Bogotá.
Reseñas y reputación online	Valoración digital $\geq 3.5/5$.
Número de tiendas en Bogotá	Varias sedes en zonas estratégicas.
Respaldo corporativo	Pertenencia a un grupo sólido.

Fuente propia

Si las empresas hacen lo mismo que el estándar se califica con 3. Si las empresas hacen menos que el estándar se califica con 4. Si las empresas superan el estándar se califica con 2 o 1.

Por ejemplo:

Home Sentry abrió su tienda número 15 en Colombia el pasado marzo de 2025. Además, según Home Sentry (2025) “En un área de 1.500 m., con una inversión de \$5.000 millones de pesos, Home Sentry llega en esta oportunidad al Centro Comercial Santafé, en Bogotá”. Por esta razón se le dio 2 puntos en la tabla.

Sodimac ofrece la opción de compra online y retiro en tienda, agilizando el proceso, de una forma gratis y en la tienda más cercana del cliente. Por esta razón se le dio 1 punto en la tabla.

Tugó ofrece la personalización de sofás, sofacamas y habitaciones; con opción de elegir color, tamaño y acabados en sus productos para la satisfacción de sus clientes. Por esta razón se le dio 1 punto en la tabla.

7.5 Tabla de Convergencia

Figura 14.

Tabla de resultados

Factores	Peso	Variable	Home Sentry	Sodimac	Tugó	Ambiente Gourmet	Casa Ideas	DesVest
Gestión de inventarios	17,86%	Calificación	1,2502	1,7860	2,3218	1,9646	2,8576	60,04%
Estrategia de precios	14,29%	Calificación	1,0003	1,5719	1,8577	1,429	2,2864	48,04%
Canales digitales y omnicanalidad	17,86%	Calificación	0,893	2,1432	2,1432	2,3218	2,8576	72,11%
Experiencia de compra en tienda	17,86%	Calificación	1,4288	1,786	1,786	2,3218	2,5004	43,75%
Innovación en productos y diseño	14,29%	Calificación	1,2861	1,7148	1,0003	1,2861	2,1435	44,73%
Posicionamiento de marca	17,86%	Calificación	0,893	1,786	1,9646	1,6074	2,679	64,40%
TOTAL			6,7514	10,7879	11,0736	10,9307	15,3245	

Fuente propia

7.6 Análisis General

En líneas generales, Home Sentry se destaca como la compañía más robusta ante los aspectos evaluados. Sus ventajas se encuentran en su amplia gama de productos, la disponibilidad de su stock, su enfoque multicanal (tiendas físicas y online) y la experiencia de compra en la tienda con asesoría adaptada, lo que le permitió obtener calificaciones bajas (1 o 2) que demuestran que constantemente cumple o supera las normas establecidas.

Por otro lado, Sodimac también consiguió un excelente rendimiento, sobresaliendo en innovación omnicanal y en precios accesibles gracias a su gran escala regional y el apoyo del grupo Falabella. No obstante, comparado con Home Sentry, su experiencia en tienda tiende a ser más general y menos individualizada, lo que le resta puntos en cuanto a la cercanía con el cliente.

En cambio, Casa Ideas y Ambiente Gourmet lograron las notas más elevadas (3 y 4). Casa Ideas se enfoca de manera firme en el diseño y la creatividad, sin embargo, su variedad de productos es limitada y sus precios suelen estar por encima de la media. Ambiente Gourmet, al tener el foco en cocina premium, presenta limitaciones en stock y variedad, justificando su



Por último, Tugó se encuentra en una posición estándar, tiene aspectos muy fuertes como el diseño propio, pero presenta debilidades en cuanto a la competencia de precios.

8. Panorama Competitivo

En este estudio, se define el marco de competencia tomando en cuenta las especificidades del sector de mejoras para el hogar y sus actores más importantes (Casaideas, Home Sentry, Tugo, Ambiente Gourmet y Homecenter) en el ámbito doméstico.

Según Rivera Rodríguez (2017):

En este artículo se presenta una herramienta denominada Panorama competitivo que facilita la identificación de nuevas oportunidades de mercado para las empresas que se presentan en turbulencia. Se realiza una descripción teórica de la metodología propuesta tanto en dos como en tres dimensiones para identificar el grado de concentración del sector y los espacios no explotados por los competidores existentes (p. 3).

Su desarrollo, desde una oferta especializada hasta una propuesta de valor más extensa que cubre múltiples necesidades domésticas. La metodología empleada consiste en determinar y definir los elementos que conforman cada dimensión competitiva importante (artículos de cocina, productos premium, decoración, muebles y electrodomésticos) y en un ejercicio de validación mediante encuestas a clientes. Este último permite comparar las teorías y la posición de la empresa con el comportamiento del mercado en la realidad y con lo que prefieren los consumidores.

Figura 15*Matriz Panorama Competitivo*

Necesidades	Acceso a mobiliario funcional y asequible						
	Decoración moderna y de tendencia						
	Productos de calidad y durabilidad						
	Asesoría en ambientación y diseño						
	Accesorios de cocina y hogar especializados						
	Opciones de financiamiento						
	Variedad en estilos y categorías						
	Productos sostenibles y ecoamigables						
	Rapidez en la entrega y disponibilidad						
	Variables	Muebles (salas, comedores, dormitorios, closets)	Decoración (cuadros, iluminación, textiles, accesorios)	Artículos de cocina y mesa	Electrodomésticos y herramientas para el hogar	Productos premium	Servicios de asesoría
Canales	Tienda física						
	Tienda online / e-commerce						
	Marketplaces (Mercado Libre, Rappi, Linio)						
	Redes sociales (Instagram, TikTok, Facebook Shop)						
	Call center / servicio postventa						
	Catálogos digitales y newsletters						

Fuente propia

8.1 Dimensiones del Panorama

Las necesidades fueron seleccionadas según criterios que podrían reflejar el impulso del cliente en este sector en Colombia:

- **Acceso a mobiliario funcional y asequible:** en un mercado donde el costo es un factor determinante, numerosas residencias persiguen mobiliario útil sin poner en riesgo su presupuesto.
- **Decoración moderna y de tendencia:** los individuos no adquieren bienes meramente por su funcionalidad, sino que también persiguen aspectos estilísticos e identitarios.
- **Productos de calidad y durabilidad:** Dado que la inversión en mobiliario o decoración no es una práctica habitual, el consumidor requiere que los bienes que adquiera sean duraderos.
- **Asesoría en ambientación y diseño:** No todas las personas tienen la capacidad de combinar estilos o espacios; esta habilidad es apreciada.
- **Accesorios de cocina y hogar especializados:** Esta es una industria en crecimiento, especialmente entre las clases medias que quieren mejorar su

experiencia en casa.

- Opciones de financiamiento: Dado que los productos suelen ser caros, el crédito es necesario para facilitar su acceso.
- Variedad en estilos y categorías: la diversidad ayuda a que cada cliente encuentre un producto que se ajuste a sus gustos personales.
- Productos sostenibles y eco amigables: una tendencia global que se consolida progresivamente en Colombia, particularmente entre la población juvenil.
- Rapidez en la entrega y disponibilidad: en la actualidad, debido al auge del comercio electrónico, la realización de compras inmediatas ha adquirido una relevancia casi imperativa.

Las variedades se definieron de acuerdo con las perspectivas que utilizan las compañías estudiadas:

- Muebles: Comprende espacios como salones, comedores, dormitorios y armarios, que son el eje principal de las compañías Homecenter, Tugó y Home Sentry.
- Decoración (iluminación, cuadros, accesorios y textiles): una categoría fundamental que potencia la estética del mobiliario y exhibe una alta rotación.
- Artículos de cocina y mesa: Una categoría relevante en Casa Ideas y Ambiente Gourmet, que es muy valorada por las familias de Colombia.
- Electrodomésticos y herramientas para el hogar: representan una distinción entre Homecenter y Home Sentry, lo que los convierte en productos más completos.
- Productos premium: Denota la especialización en diseño y gastronomía, que

atrae a un segmento de consumidores con una capacidad económica superior.

- Consultoría: ofrecen ayuda que va más allá de la venta de productos, lo que los diferencia de Tugó y Casa Ideas.

Los canales seleccionados muestran cómo los colombianos acceden efectivamente a estos productos en la actualidad:

- Tienda física: continúa siendo predominante porque las personas desean ver, tocar y comparar antes de adquirir.
- Tienda online / e-commerce: se expandió considerablemente después de la pandemia y ya es indispensable.
- Marketplaces (Mercado Libre, Rappi, Linio): posibilitan que nuevos clientes accedan a la marca sin tener que entrar directamente a su página web.
- Redes sociales (Facebook Shop, TikTok, Instagram): Hoy en día, además de servir como medios publicitarios, se emplean también para la venta directa.
- Call center / servicio postventa: continúa siendo de gran importancia para resolver inquietudes, dar soporte y atender reclamaciones.
- Catálogos digitales y newsletters: son de utilidad para promover las promociones y mantienen una comunicación constante con el cliente.

8.2 Formato de Encuesta

Para el formato de encuesta utilizado, se siguió el modelo proporcionado por el CRAI que facilita la comprensión y la realización de la encuesta de cara a los participantes, a continuación se presentará la encuesta enviada:

Estimado participante,

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

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

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

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

Si continúa con la encuesta, asumiremos que nos autoriza el manejo de sus datos según la Ley Estatutaria 1581 de dos mil doce (2012) y del Decreto 1377 de dos mil trece (2013), y demás normas que las modifiquen, regulen o adicionen. Autorizo a LA UNIVERSIDAD DEL ROSARIO, institución privada de educación superior, con el carácter académico de Universidad, ubicada en la Calle 12 C No. 6 - 25 en la ciudad de Bogotá D.C., sin ánimo de lucro, con personería jurídica reconocida mediante resolución número 58 del 16

de septiembre de 1895 expedida por el Ministerio de Gobierno, para recolectar, almacenar, usar, circular o suprimir los datos personales que voluntariamente he suministrado para la inscripción del evento. Queda entendido que el tratamiento se limitará a los fines previamente establecidos y a los señalados en la política de tratamiento de protección de datos personales de LA UNIVERSIDAD DEL ROSARIO, y que se guardará la debida reserva, mediante la adopción de las medidas técnicas y administrativas adecuadas y suficientes que permitan el cuidado y conservación de mis datos personales. Declaro que tengo conocimiento de mi derecho a solicitar, en cualquier momento, que se actualice o retire parte o la totalidad de la información suministrada y/o que se me desvincule de las bases de datos de LA UNIVERSIDAD DEL ROSARIO.






Si

No

Figura 16

Encuesta 1 parte

¿En qué compañía compra usted productos para el mejoramiento de su hogar? *

	
<input type="radio"/> Home Sentry	<input type="radio"/> Homecenter
	
<input type="radio"/> Tugó	<input type="radio"/> Ambiente Gourmet
	

Fuente propia

En la fase inicial, los consumidores tienen que elegir su empresa preferida en el ámbito de la mejora de la vivienda. Esta selección permitirá averiguar qué marca es la que ellos prefieren.

Figura 17

Encuesta 2 parte

Para cada producto listado, indique los factores que afectan su **decisión** de compra (marque todas las alternativas que correspondan y desplace hacia la derecha)

	Acceso a mobiliario funcional y asequible	Decoración moderna y de tendencia	Productos de calidad y durabilidad	Asesoría en ambientación y diseño	Accesorios de cocina y hogar especializados
Muebles (salas, comedores, dormitorios, closets)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Decoración (cuadros, iluminación, textiles, accesorios)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Artículos de cocina y mesa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Electrodomésticos y herramientas para el hogar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productos premium	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicios de asesoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente propia

Empleamos las necesidades y variedades definidas en la dimensión del Panorama para esta segunda parte. En esta etapa, el consumidor elegirá la necesidad que percibe como más importante para cada variedad. Esto nos hará posible determinar con exactitud las necesidades particulares que afectan su decisión de compra para cada tipo de artículo.

Figura 18

Encuesta 3 parte

Seleccione los canales utilizados para adquirir estos productos (Debe marcar todas las opciones que apliquen, por favor desplazar hacia la derecha -)

	Tienda física	Tienda online	Marketplaces (Mercado Libre, Rappi, Linio)	Redes sociales (Instagram, TikTok, Facebook Shop)	Call center / servicio postventa	Catálogos digitales y newsletters
Muebles (salas, comedores, dormitorios, closets)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Decoración (cuadros, iluminación, textiles, accesorios)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Artículos de cocina y mesa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Electrodomésticos y herramientas para el hogar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productos premium	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicios de asesoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente propia

Los canales de adquisición que las empresas del sector ofrecen a los clientes se presentan en esta tercera y última sección. Los participantes tendrán la posibilidad de seleccionar los canales que emplean o prefieren para adquirir cada clase de producto en este segmento.

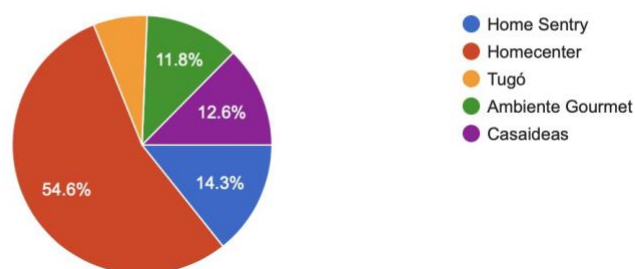
8.3 Datos Consolidados de las Encuestas

Figura 19

Resultados encuesta

¿En qué compañía compra usted productos para el mejoramiento de su hogar?

109 respuestas



Fuente propia

Total de respuestas: 109

Homecenter: 54.6%

Home Sentry: 14.3%

CasaIdeas: 12.6%

Ambiente Gourmet: 11.8%

Tugó: 6.7%

Las empresas (Home Sentry, CasaIdeas y Ambiente Gourmet) tienen una preferencia similar entre sus consumidores.

Figura 20*Matriz Panorama Competitivo Resultados*

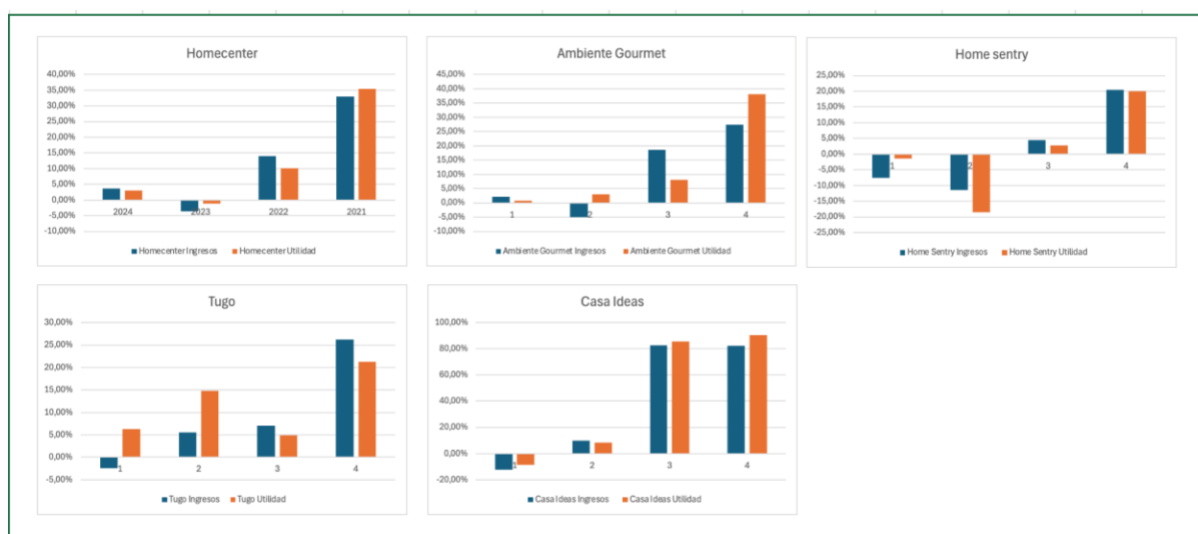
		20%	13%	25%	14%	16%	12%	TOTALES	IMPORTANCIA
Necesidades	Acceso a mobiliario funcional y asequible	321	208	397	215	248	183	1572	1
	Decoración moderna y de tendencia	85	27	89	50	42	35	328	21%
	Productos de calidad y durabilidad	46	66	75	28	45	28	288	18%
	Asesoría en ambientación y diseño	65	40	70	46	45	23	289	18%
	Accesorios de cocina y hogar especializados	23	16	34	12	22	28	135	9%
	Opciones de financiamiento	14	7	40	14	12	8	95	6%
	Variedad en estilos y categorías	13	5	10	16	27	13	84	5%
	Productos sostenibles y ecoamigables	28	25	40	20	22	13	148	9%
	Rapidez en la entrega y disponibilidad	13	3	11	7	10	7	51	3%
	34	19	28	22	23	28	154	10%	
							TOTALES	% IMPORTANCIA	
	VARIEDADES	Muebles (salas, comedores, dormitorios, closets)	Decoración (cuadros, iluminación, textiles, accesorios)	Artículos de cocina y mesa	Electrodomésticos y herramientas para el hogar	Productos premium	Servicios de asesoría	1276	100.00%
Canales	Tienda física	110	107	188	101	106	87	619	48.51%
	Tienda online / e-commerce	60	62	55	62	63	57	359	28.13%
	Marketplaces (Mercado Libre, Rappi, Linio)	14	27	31	24	17	12	125	9.80%
	Redes sociales (Instagram, TikTok, Facebook Shop)	13	21	19	10	19	19	101	7.92%
	Call center / servicio postventa	2	6	5	3	5	13	34	2.66%
	Catálogos digitales y newsletters	10	8	6	7	5	2	38	2.98%

Fuente propia

Esta matriz es una herramienta poderosa que, además de brindar una ayuda para entender qué buscan los clientes y dónde compran, permite comprender la evolución de estas dinámicas en diversas categorías de servicios o productos.

Erosión

Los números de empresas como Homecenter, Tugo, Casa Ideas, Ambiente Gourmet y Home Sentry entre 2020 y 2024 muestran una tendencia diversa: mientras que un grupo de ellas sigue mostrando un crecimiento constante, otro grupo empieza a mostrar indicios claros de declive en sus resultados.

Figura 21*Tablas comparación**Fuente propia*

Los números de empresas como Homecenter, Tugo, Casa Ideas, Ambiente Gourmet y Home Sentry muestran una tendencia diversa: mientras que un grupo de ellas sigue mostrando un crecimiento constante, otro grupo empieza a mostrar indicios claros de declive en sus resultados.

El sector analizado muestra conductas distintas en cada empresa entre 2020 y 2024: Homecenter se mantiene como el líder indiscutible del mercado colombiano, con ingresos que pasaron de \$3.942.879 millones de pesos a \$5.976.599 millones y utilidades de \$1.178.786 millones a \$1.790.294 millones, demostrando estabilidad en sus ventas y una rentabilidad cada vez más sólida; Tugo registra un crecimiento moderado pero constante, con ingresos que crecieron de \$123.164 millones a \$171.238 millones y utilidades de \$46.544 millones a \$72.318 millones, reflejando una gestión eficiente y controlada; Ambiente Gourmet también muestra un desempeño positivo, con ingresos que aumentaron de \$57.880 millones a \$84.842 millones y utilidades de \$28.297 millones a \$43.803 millones,

consolidándose como un jugador estable y rentable dentro del mercado; en contraste, Casa Ideas, que experimentó un crecimiento explosivo en 2021 y 2022 con alzas superiores al 80% anual, pasó de \$22.132 millones en ingresos en 2020 a un máximo de \$83.799 millones en 2022, pero a partir de 2023 comenzó a evidenciar un proceso de erosión cerrando 2024 con \$71.247 millones en ingresos y utilidades de \$42.456 millones, mostrando una pérdida de dinamismo y sostenibilidad en su modelo; finalmente, Home Sentry, que había alcanzado \$214.941 millones en ingresos en 2022, redujo sus ventas hasta \$175.860 millones en 2024, aunque logró mantener utilidades en torno a los \$55.354 millones gracias a ajustes en productividad y control de costos. En términos generales, las corporaciones de mayor envergadura exhiben una tendencia hacia la consolidación, mientras que las que han experimentado un crecimiento acelerado en el presente evidencian indicadores de vulnerabilidad y erosión. Este hecho subraya la importancia de implementar estrategias balanceadas y sostenibles a largo plazo.

8.4 Reportes del uso del CUBE MARKET

Esta investigación fue realizada utilizando fuentes secundarias de gran amplitud, incluyendo cuatro informes clave de CubeMarket. Debido a su longitud, estos documentos se añaden como material adicional de consulta en el Anexo 1.

8.5 Análisis de Resultados

Este informe muestra los hallazgos principales de un análisis de mercado para el sector de mejora del hogar, señalando las oportunidades en las diferentes categorías de productos/servicios, los requerimientos del cliente y los canales de distribución. Los resultados surgen de una encuesta y su análisis en la plataforma Cube Market. Señalan la condición del mercado actual y enfatizan las áreas con potencial para crecer.

El sector de mejoramiento del hogar en Colombia se caracteriza por el valor crucial que tienen los muebles (19%) y los productos de cocina (26%), así como por un crecimiento en la demanda de electrodomésticos, decoración y productos premium. Los clientes valoran la calidad, la decoración contemporánea y el acceso a muebles económicos, además de apreciar el asesoramiento, la diversidad y la velocidad. A pesar de que el canal principal continúa siendo la tienda física (47%), el crecimiento de las redes sociales (12%) y la tienda en línea (27%) requiere una estrategia omnicanal. Una oportunidad significativa radica en optimizar la atención de electrodomésticos a través del Call Center. También se identificó una posibilidad para proporcionar muebles en catálogos digitales, dado el potencial del 1.14%, con respecto a la demanda de acceso a mobiliario. Estas "manchas blancas" señalan zonas en las que las empresas no cumplen completamente la demanda por medio de esos canales específicos, lo cual genera oportunidades interesantes para la creación o el desarrollo de nuevos servicios.

- El análisis en matriz "T" examinó 6 variedades de productos o servicios, 9 necesidades del cliente y 6 canales de distribución.
- Variables vs Necesidades: Se detectaron 54 combinaciones viables para la oferta de productos, con una cobertura total de los espacios, lo cual indica un mercado maduro

en cuanto a la adecuación de la oferta a las necesidades presentes. En esta dimensión no se hallaron "manchas blancas" importantes.

- Variedades vs. Canales: Se registraron 36 formas en que los clientes pueden adquirir las variedades. La cobertura en esta sección es del 97%, con 35 espacios cubiertos y 1 oportunidad de mercado no cubierta.
- Oportunidad de Mercado no Cubierta: Se detectaron diez oportunidades de innovación en el sector de la energía y la construcción. La más importante y frecuente es la de brindar electrodomésticos por medio del canal de Call Center para cumplir con una variedad de necesidades del cliente, que incluyen: acceso a mobiliario, decoración moderna, productos de alta calidad, rapidez, asesoramiento, diversidad y utensilios para la cocina. Estas combinaciones (Electrodomésticos + Call Center) constituyen la mayor parte de los espacios de mercado no ocupados, con posibilidades que oscilan entre el 0.168 % y el 0.56 %. Además, se halló la posibilidad de proveer muebles en catálogos digitales para satisfacer la demanda de acceso a mobiliario, con un potencial del 1.14%. Estas "manchas blancas" señalan zonas en las que las empresas no cumplen completamente la demanda por medio de esos canales específicos, lo cual genera oportunidades interesantes para la creación o el desarrollo de nuevos servicios.
- Grado de concentración del sector: El panorama competitivo En la industria de energía y construcción, se distingue por contar con 324 "espacios de mercado" potenciales, que emergen de la intersección de diferentes tipos de productos/servicios, requerimientos del cliente y rutas de distribución, 314 de ellos están bajo atención de al menos una empresa, lo que representa una cobertura importante del 97% del mercado en la actualidad. Sin embargo, se han reconocido 10 "espacios de mercado"

que siguen sin ocupar, lo que representa un 3% del total. Dichas áreas no investigadas son fundamentales porque suponen oportunidades potenciales y nichos desatendidos en los que las compañías tienen la posibilidad de innovar y establecerse con menos competencia.

9. Fuerzas de Mercado

El estudio de las fuerzas del mercado es una herramienta esencial para entender la competencia en un sector y prever su desarrollo. Se fundamenta en el modelo de Porter, el cual ha sido ampliado con metodologías recientes que incluyen variables novedosas y análisis adaptados a las tendencias actuales. Según lo menciona Restrepo y Rivera (2008) “El análisis de fuerzas del mercado utiliza el modelo Porter apoyado en una metodología soportada en un software que incluye algunas variables nuevas y se interpretan otras de forma particular”

Este modelo toma en cuenta las cinco fuerzas de Porter: nuevos participantes, proveedores, competidores, sustitutos y compradores. Esto permite evaluar cuán atractivo es el sector, información vital tanto para los inversores que buscan oportunidades como para los gerentes que necesitan entender la lógica del sector y establecer estrategias competitivas efectivas.

9.1 Competidores

Figura 22

Nivel de rivalidad entre competidores existentes

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Nivel de concentración		×				
2 Nivel de costos fijos	×					
3 Velocidad de crecimiento del sector				×		
4 Costos de Cambio			×			
5 Grado de hacinamiento	×					
6 Incrementos en la capacidad		×				
7 Presencia Extranjera	×					
8 Nivel de Barreras de Salida Detalle				×		
9						
10						
EVALUACION FINAL						
NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	3	2	1	2	0	0
EMPRESA XYZ LIMITADA	%	37.5%	25.0%	12.5%	25.0%	0.0%
Ver Gráfico						

Fuente propia

El nivel de rivalidad en el sector de la mejora del hogar en Colombia muestra una competencia fuerte y bien organizada. El grado de concentración es medio-alto, dado que unas pocas empresas controlan la mayor parte del mercado. Homecenter, Easy, Home Sentry, Tugó y Corona son los actores clave, con enfoques enfocados en precios atractivos y expansión en línea, aumentando así la competencia (Porter, 1980). Asimismo, los gastos fijos son altos, a causa de la función de grandes superficies, la logística nacional y el mantenimiento de inventarios, lo que presiona los márgenes y fuerza a las empresas a mantener elevados volúmenes de venta (DANE, 2024).

El ritmo de crecimiento del sector presenta una tendencia suave. A pesar de que el comercio minorista experimentó un aumento del 2,1 % en 2024, la categoría de electrodomésticos y muebles creció un 9,7 %, lo que posicionó al sector de mejoramiento del hogar como uno de los más activos en el retail (DANE, 2024). No obstante, elementos como la inflación y la reducción del consumo restringen su crecimiento. Respecto a los costos de cambio, son reducidos, ya que los consumidores tienen la facilidad de comparar precios y experiencias de manera sencilla entre plataformas tanto físicas como digitales, lo que fomenta la competencia en promociones y lealtad.

El nivel de competencia es elevado, dado que las compañías presentan productos y tácticas parecidas, disminuyendo la diferenciación y propiciando una contienda de precios (Porter, 1985). Con relación al incremento en la capacidad, las empresas destinan recursos a infraestructura logística y plataformas digitales, lo que expande su cobertura, pero también incrementa la presión para mantener la demanda que pide el mercado.

9.2 Clientes

Figura 23

Poder de negociación de compradores

PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración			x			
2 Importancia del proveedor para el comprador				x		
3 Grado de hacinamiento			x			
4 Costos de cambio		x				
5 Facilidad de Integración hacia atrás				x		
6 Información del comprador sobre el proveedor			x			
7 Los compradores devengan bajos márgenes				x		
8 Grado de Importancia del Insumo		x				
9						
10						

EVALUACION FINAL PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES EMPRESA XYZ LIMITADA		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N		0	2	3	3	0	0
%		0.0%	25.0%	37.5%	37.5%	0.0%	0.0%

[Ver Gráfico](#)

Fuente propia

El poder de negociación de los consumidores en el ámbito del mejoramiento del hogar y electrodomésticos en Colombia es medio-alto, afectado por la gran disponibilidad, la facilidad para comparar precios y el aumento del comercio electrónico. El mercado es muy fragmentado, lo que disminuye el poder individual, aunque los grandes compradores institucionales tienen más influencia. Los costos de transacción son bajos y la información accesible sobre precios y calidad le da ventaja al consumidor. De acuerdo con el DANE (2025), el comercio al por menor aumentó un 12,6 % en 2025, favorecido por la digitalización y nuevas plataformas. Sin embargo, la relevancia del artículo para el hogar y la variedad de marcas equilibran el poder entre consumidores y proveedores, sosteniendo una

competencia fuerte y centrada en precio, servicio y diferenciación

9.3 Proveedores

Figura 24

Poder de negociación de los proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración				×		
2 Presión de sustitutos					×	
3 Nivel de ventaja		×				
4 Nivel de importancia del insumo en procesos	×					
5 Costos de cambio			×			
6 Amenaza de integración hacia delante				×		
7 Información del proveedor sobre el comprador		×				
8 Grado de hacinamiento					×	
9						

EVALUACION FINAL PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES EMPRESA XYZ LIMITADA						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	1	2	1	2	2	0
%	12.5%	25.0%	12.5%	25.0%	25.0%	0.0%

[Ver Gráfico](#)

Fuente propia

El área de mejoras en el hogar en Colombia muestra una variedad de proveedores, que abarca tanto a fabricantes locales como a importadores de materiales, muebles, electrodomésticos y objetos decorativos. De acuerdo con Expert Market Research (2025), el sector de muebles en Colombia superó los USD 1.200 millones en 2024, con un crecimiento constante propiciado por la necesidad de residencias urbanas. Esta variedad de proveedores disminuye el poder de cada uno, mostrando un nivel de concentración medio-bajo.

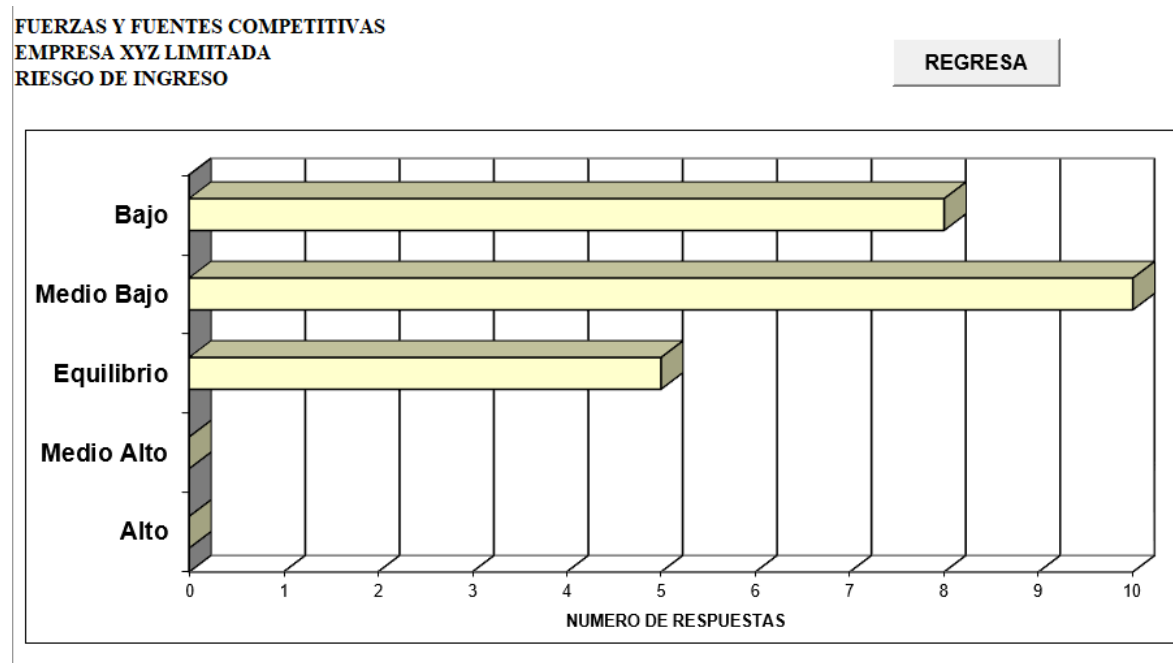
Respecto a la presión de sustitutos, la disponibilidad de diversas fuentes de importación —particularmente desde Asia y América Latina— brinda a las empresas locales la capacidad de sustituir insumos con facilidad, lo que reduce la dependencia de proveedores concretos (Deep Market Insights, 2025). El nivel de ventaja de los proveedores se mantiene constante, dado que muchos brindan condiciones logísticas o tecnológicas competitivas, pero la estandarización de los productos restringe su capacidad de negociación. Asimismo, la integración hacia atrás es restrictiva: los proveedores raramente entran de manera directa en el retail, ya que la infraestructura de distribución y marketing presenta grandes barreras de acceso.

Al fin y al cabo, los proveedores tienen acceso limitado a los datos de los compradores, aunque la intensa competencia entre ellos minimiza el riesgo de concentración. El nivel de saturación es moderado, ya que muchos compiten en calidad, costos y plazos de entrega parecidos.

9.4 Nuevos Ingresantes

Figura 25

Riesgo de ingreso



Fuente propia

El estudio muestra que el riesgo de entrada de nuevos competidores es bajo, debido a la presencia de importantes barreras estructurales y estratégicas. Elementos como las economías de escala, la curva de aprendizaje, la inversión en tecnología y el poder de la marca hacen que la entrada de nuevos competidores necesite amplios recursos y experiencia técnica (Porter, 2008).

Del mismo modo, las colaboraciones con proveedores y el acceso restringido a canales de distribución fortalecen el dominio de las empresas consolidadas. Las normativas y políticas del gobierno (OCDE, 2023) funcionan igualmente como obstáculos moderados, sobre todo en industrias bajo regulación ambiental o fiscal. Asimismo, la reacción de los competidores con alta liquidez y capacidad de financiamiento disminuye aún más las oportunidades de antes obtengan una participación relevante en el mercado. (Harvard Business .

En conjunto, la configuración competitiva indica que las circunstancias presentes favorecen la estabilidad y concentración del sector, pero restringen la innovación y la llegada de nuevos participantes.

9.5 Sustitutos

Figura 26

Bienes sustitutos

BIENES SUSTITUTOS						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Tendencias a mejorar costos		×				
2 Tendencias a mejorar precios	×					
3 Tendencias a mejoras en desempeño			×			
4 Tendencias a altos rendimientos			×			

EVALUACION FINAL BIENES SUSTITUTOS EMPRESA XYZ LIMITADA		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N		1	1	2	0	0	0
%		25.0%	25.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%

[Ver Gráfico](#)

Fuente propia

En el sector colombiano de mejoras para el hogar, la posibilidad de alternativas es considerablemente alta, sobre todo debido al aumento del comercio en línea especializado y las importaciones directas desde plataformas globales como AliExpress o Amazon. Estas opciones proporcionan artículos de decoración, iluminación y herramientas a precios que pueden ser hasta un 30% inferiores a los de los vendedores minoristas convencionales (Statista, 2024).

Además, el crecimiento del movimiento DIY (Hazlo Tú Mismo) y la comercialización de materiales a través de marketplaces locales como Mercado Libre o Falabella permite a los compradores llevar a cabo proyectos en casa sin la necesidad de mediadores, lo que reduce

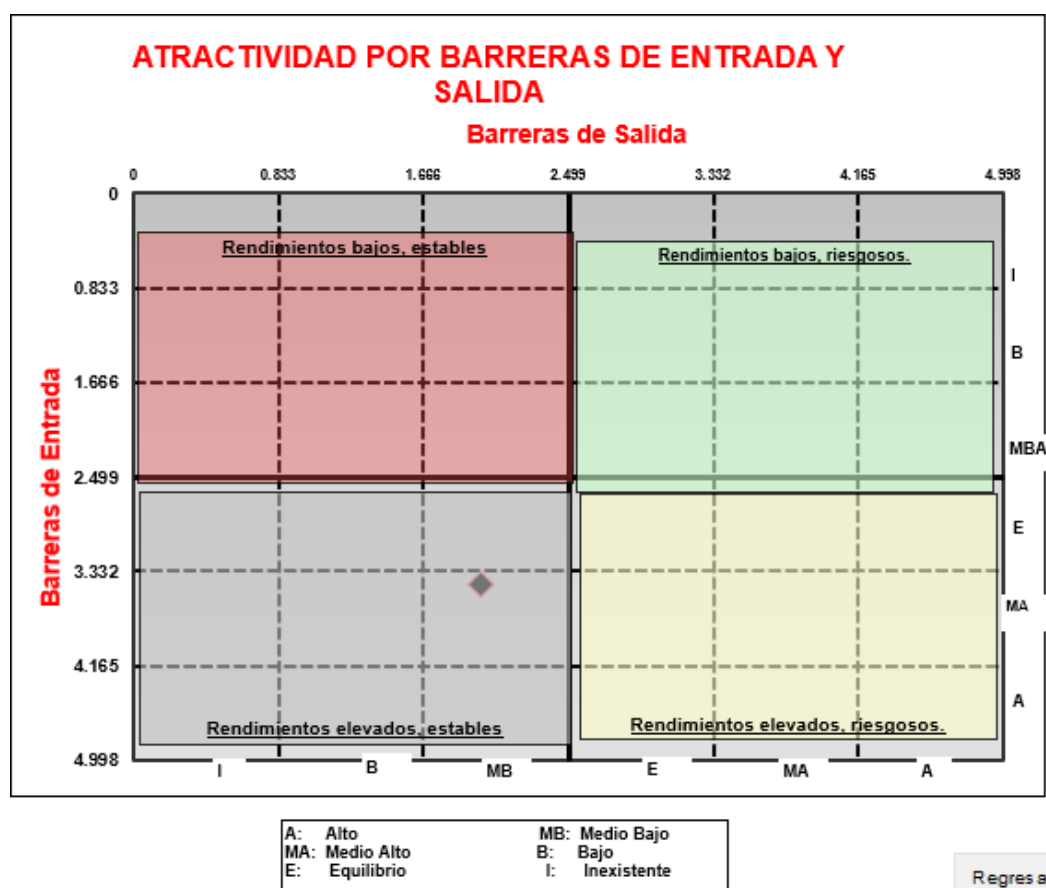
los gastos de instalación o mano de obra. Esto impulsa la tendencia a mejorar costes y precios, situando estas dos variables en un rango entre alto y medio alto.

Sin embargo, las alternativas todavía no alcanzan el nivel de desempeño técnico ni los beneficios posventa que proporcionan las grandes tiendas, las cuales ofrecen garantías prolongadas, asesoramiento y políticas de devolución. Por lo tanto, las variables de rendimiento y desempeño se sitúan en un nivel medio, lo que refleja una competencia que va en aumento, pero que todavía se mantiene contenida.

9.6 Grado de Actividad

Figura 27

Atractividad por barreras de entrada y de salida



El resultado en el cuadrante de rendimientos altos y estables señala que el sector cuenta con una robusta estructura competitiva, con una presión reducida de sustitutos, proveedores de gran poder y una demanda constante. Esto indica un ambiente desarrollado donde las compañías consiguen sostener márgenes sustentables sin tener que depender de conflictos de precios.

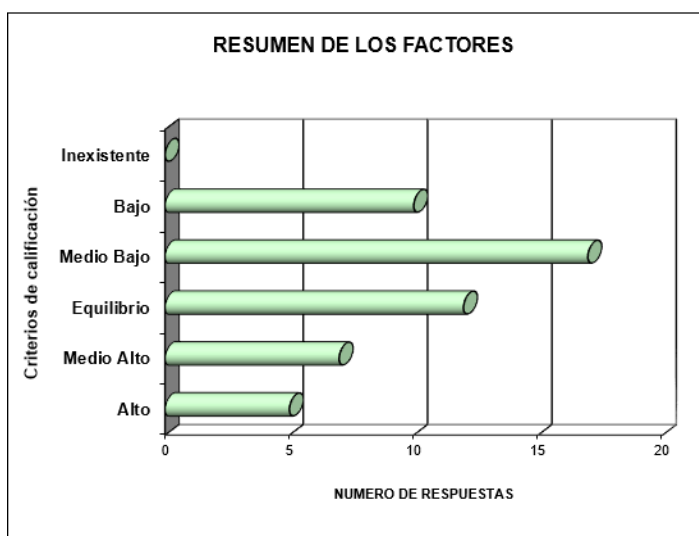
De acuerdo con Porter, los sectores que poseen estas propiedades tienden a exhibir ventajas competitivas sostenibles, estabilidad en los beneficios y una competencia fundamentada más en la diferenciación que en el precio. En el contexto colombiano, empresas como Homecenter muestran esta estabilidad debido a su magnitud, trayectoria y vínculos fuertes con los proveedores. En resumen, las fuerzas del mercado evidencian para este caso que la industria conserva una rentabilidad estable en el tiempo y una capacidad de resistencia frente a las variaciones externas que se puedan presentar.

7.7 Conclusiones

Figura 28

Resumen de los factores

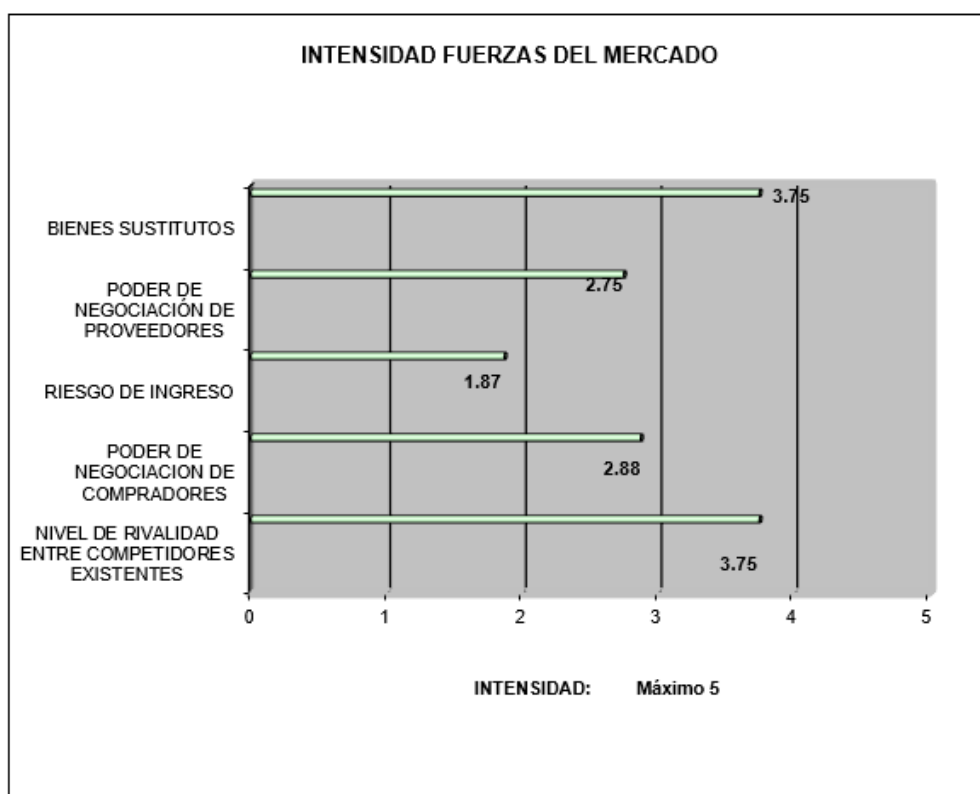
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	5	7	12	17	10	0
%	9.8%	13.7%	23.5%	33.3%	19.6%	0.0%



Fuente propia

Figura 29*Intensidad fuerzas del mercado*

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	3.75
PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES	2.88
RIESGO DE INGRESO	1.87
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	2.75
BIENES SUSTITUTOS	3.75

*Fuente propia*

La tabla y el gráfico resumen muestran que la mayor parte de los factores analizados se agrupan en niveles “medio bajo” (33.3%) y “equilibrio” (23.5%), mientras que únicamente un 9.8% logran un nivel alto. Esto indica que el sector examinado muestra una competitividad intermedia, con algunas barreras que restringen tanto la llegada de nuevos competidores como la capacidad de negociación de proveedores y clientes, pero sin alcanzar un entorno muy restrictivo.

El gráfico indica que la competencia entre rivales y los productos sustitutos presentan la mayor intensidad (3.75), lo que sugiere un mercado competitivo donde las compañías deben innovar para conservar su lugar. El riesgo de entrada es bajo (1.87), lo que refleja altas barreras que resguardan a las empresas consolidadas.

10. Conclusiones

- Hay segmentos de mercado importantes y desatendidos en la intersección de las variedades de productos, las necesidades del consumidor y los canales de distribución, especialmente en el sector digital y remoto. El informe señala que el 3% de las alternativas en el sector energético y de la construcción (es decir, 10 espacios) no están siendo atendidas por las compañías existentes. Estas oportunidades no son al azar; se enfocan de manera significativa en la combinación de "Electrodomésticos" y "Muebles" con canales como "Call center" y "Catálogos digitales". Esto indica que las compañías tienen un vacío en su habilidad para contactar a los clientes de forma eficaz y cómoda mediante estos canales, proporcionando productos concretos que cumplan necesidades específicas como "Acceso a mobiliario", "Decoración moderna", "Productos de calidad" y servicios como "Asesoría" o "Rapidez". Por lo tanto, la atención al cliente a distancia y la digitalización son campos maduros para la innovación.
- La experiencia del cliente, la conveniencia y la personalización son factores fundamentales de distinción que se pueden utilizar para explotar óptimamente estas oportunidades. El examen exhaustivo de las oportunidades indica que no

solamente el acceso a los productos (por ejemplo, "Acceso a mobiliario") es un factor de compra, sino también otros elementos cualitativos y relacionados con el servicio como "Variedad", "Calidad del producto", "Decoración moderna", "Asesoramiento" y "Rapidez". Que los clientes busquen interacción, soporte y eficiencia durante su proceso de compra evidencia que el "Call Center" es una vía habitual para numerosas oportunidades de "Electrodomésticos". Por lo tanto, las empresas que logren elaborar propuestas de valor que integren productos relevantes con una experiencia del cliente sobresaliente, brindada por medio de canales digitales y de atención personalizada, tendrán un considerable beneficio competitivo en estos segmentos. La innovación no solo se refiere a los productos, sino también a la manera de venderlos y de ofrecer servicio al cliente.

- Desde un punto de vista global, los consolidados representan un sector que sigue en desarrollo, un poco turbulento y con niveles moderados de presión competitiva. En este contexto, la estrategia debe enfocarse en potenciar la propuesta de valor, maximizar los costos y fortalecer las relaciones con clientes y proveedores.
- Este modelo es característico de sectores donde la rentabilidad se sostiene gracias al equilibrio entre la competencia y la diferenciación, lo que posibilita a las compañías mantener ventajas competitivas duraderas a lo largo del tiempo.
- El sector de retail para el hogar transitó, en el periodo analizado, desde una fase de expansión amplia a otra de contracción prácticamente transversal, reflejando un cambio de régimen macroeconómico: primero, un impulso

extraordinario orientado al gasto en la vivienda; después, un entorno de inflación elevada, tasas de interés altas y menor dinamismo del consumo de bienes durables. Esta transición no solo enfrió los resultados, sino que también aumentó la dispersión entre actores: la brecha entre quienes mantienen cierta estabilidad y quienes corrigen con fuerza se abrió de manera visible. La película completa muestra tres actos nítidos: un auge con viento de cola para casi todos; un año intermedio en el que el brillo se concentró en pocos casos y el resto se mantuvo sin avances significativos; y, finalmente, un ajuste que alcanzó al conjunto. En ese recorrido, la “foto sectorial” basada en promedios dejó de ser una guía confiable y cobró relevancia la salud del conjunto (lo que le ocurre a la empresa típica y cuántas mejoran a la vez). La conclusión de fondo es que se trata de un mercado altamente sensible al ciclo y a las condiciones financieras, donde la ejecución consistente pesa más que las apuestas oportunistas y donde la lectura correcta del ancho de la mejora (y no de casos aislados) es la que marca el tono real del sector.

- **Medición y lectura del ciclo** El análisis sugiere que la interpretación del estado del sector varía sustancialmente según la métrica utilizada. Hubo un punto en el que el promedio dio la impresión de una mejora amplia cuando, en realidad, el desempeño estuvo dominado por un par de resultados extraordinarios mientras la mayoría apenas progresó. Esa “ilusión óptica” cambió el relato de “recuperación” por el de “crecimiento concentrado” y anticipó el ajuste posterior. Para entender el pulso del mercado, resulta más representativo observar la mediana y, sobre todo, la amplitud de la mejora (cuántas empresas avanzan simultáneamente y por cuánto tiempo). Cuando esas señales se

estrechan, el sector ya no está en expansión, aunque un puñado de casos puntuales todavía luzca bien.

- Patrones de resiliencia frente a la contracción En la etapa de enfriamiento, se distinguen rasgos comunes en las trayectorias más estables: propuestas de valor consistentes en el tiempo, administración disciplinada de precios y promociones (evitando la dependencia de descuentos generalizados) y una ejecución omnicanal que prioriza la eficiencia en la entrega y el costo por pedido. Estos elementos parecen estar relacionados a caídas más moderadas y a correcciones menos agresivas al año siguiente. En contraste, los modelos que capitalizaron con fuerza el pico de demanda mostraron después una reversión más pronunciada, consistente con la mayor exposición a un impulso excepcional difícil de sostener. En resumen, la resiliencia en este sector parece menos un atributo de categoría y más el resultado de prácticas comerciales estables que amortiguan el ciclo.

11. Referencias

- Camacol.** (2023). Análisis de la dinámica de los costos de la construcción. <https://camacol.co/sites/default/files/descargables/Informe%20Econ%C3%B3mico%20118.pdf>
- Camacol.** (2022). Tendencias de la Construcción. <https://camacol.co/sites/default/files/descargables/TENDENCIAS%2025%20DICIEMBRE%2019%20DE%202022%20PARA%20WEB%20VF.pdf>
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico.** (2024). Informe de cierre: Comportamiento del comercio electrónico en Colombia. <https://ccce.org.co/wp-content/uploads/2017/06/Informe-de-Cierre-2024-Version-Publica-Apr.pdf>
- Casaideas International Ltd.** (2024). Memoria anual 2024 y formulario FEC [Informe anual].
- Castillo Cifuentes, D. M., Carvajal Espitia, L. V., Rodríguez Caicedo, J. A., & Hernández Beltrán, A. D.** (2025). La omnicanalidad como estrategia de permanencia y crecimiento. <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/137b2942-42b1-4d60-abf8-5223f4838f86/content>
- DANE.** (2024). Boletín técnico: Encuesta mensual de comercio. <https://www.dane.gov.co>
- DANE.** (2025). Encuesta mensual de comercio (EMC). <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-mensual-de-comercio-emc>
- Deep Market Insights.** (s.f.). Colombia Home Improvement Market Size & Outlook, 2025-2033. <https://deepmarketinsights.com/vista/insights/home-improvement-market/colombia>
- Díaz, P.** (s. f.). Balance 2024 y perspectivas 2025. Camacol Bogotá y Cundinamarca. <https://www.camacolbyc.co/construnota-106.html?catid=352%3Aportada&id=1108%3Abalance-2024-y-perspectivas-2025>

EMIS. (2024). EMIS insights: Colombia consumer goods and retail sector report H2 2024.

https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/v2/documents/report-chapters/854490552/?keyword=Colombia%20Consumer%20Goods%20and%20Retail%20Sector%20Report%20H1%202024&display_lang=en

Global Property Guide. (2025). Colombia Residential Real Estate Market Analysis 2025.

<https://www.globalpropertyguide.com/latin-america/colombia/price-history>

Home Sentry. (2025). HomeSentry continúa invirtiendo y apostando en Colombia.

<https://www.homesentry.co/blog-2025/homesentry-continua-invirtiendo-y-apostando-en-colombia/>

Mall & Retail. (2025). Los centros comerciales con mayor afluencia en Bogotá.

<https://america-retail.com/malls/colombia-malls/los-centros-comerciales-con-mayor-afluencia-en-bogota/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024). Informe anual sobre comercio exterior y regulaciones aduaneras en Colombia. MinCIT.

OpenAI. (2025). ChatGPT (GPT-5) [Modelo de lenguaje]. <https://chat.openai.com/>

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.

Restrepo Puerta, L. F., & Rivera Rodríguez, H. A. (2008). Análisis estructural de sectores estratégicos: Segunda edición corregida y mejorada. Editorial Universidad del Rosario.

Reuters. (2025). Colombia cierra 2024 con inflación de 5,20%, por encima de la meta del Banco Central.

[https://www.reuters.com/latam/domestico/LSGEELFWRZMAHLAAPY2BESP6PE-2025-01-10/#:~:text=BOGOT%C3%81%2C%209%20ene%20\(Reuters\),inform%C3%B3%20el%20jueves%20el%20Gobierno](https://www.reuters.com/latam/domestico/LSGEELFWRZMAHLAAPY2BESP6PE-2025-01-10/#:~:text=BOGOT%C3%81%2C%209%20ene%20(Reuters),inform%C3%B3%20el%20jueves%20el%20Gobierno)

Rivera-Rodríguez, H. A. (2017). Cuantificación de las nuevas oportunidades de mercado a través de un panorama competitivo tridimensional. In XXII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, At México DF

Sodimac. (s. f.). Retiro en tienda. <https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/content/retiro-en-tienda/>

The Latin Investor. (2025). What are the current trends in Colombia real estate market? <https://thelatininvestor.com/blogs/news/colombia-real-estate-market-trends>

The Latin Investor. (2025). Are Colombia property prices going up in 2025?.
<https://thelatininvestor.com/blogs/news/colombia-price-forecasts#:~:text=Colombian%20residential%20property%20prices%20are,Bogot%C3%A1%20at%206%2D7%25>.

Tugó. (s. f.). Personalización. <https://www.tugo.co/personalizacion>

12. Anexos

Anexo 1 Reporte 1 Panorama Competitivo

Anexo 2 Reporte 2 Panorama Competitivo análisis 3D

Anexo 3 Reporte 3 Grado de Concentración

Anexo 4 Reporte 4 Oportunidades del Mercado