

Universidad del Rosario



Universidad del  
**Rosario**

**Análisis de Marcas de Ropa Deportiva para Adultos en Colombia**

Trabajo de Grado

María Camila González Barrera  
Julieth Valeria Gómez Sandoval

Bogotá, Colombia

2025

Universidad del Rosario



**Universidad del  
Rosario**

**Análisis de Marcas de Ropa Deportiva para Adultos**

Trabajo de Grado

María Camila González Barrera (Negocios Internacionales)  
Julieth Valeria Gómez Sandoval (Marketing y Negocios Digitales)

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Bogotá, Colombia

2025

## Agradecimientos

Queremos aprovechar este espacio para agradecer a todas las personas que han sido parte de este proceso y de nuestra vida académica.

Primero, a nuestras familias, por su apoyo, consejos, paciencia y cariño incondicional. Gracias por creer en nosotras, impulsarnos a seguir y estar siempre ahí. A nuestros amigos y compañeros de carrera, gracias por cada momento compartido, ustedes hicieron que este camino fuera mucho más llevadero.

Un agradecimiento muy especial para el profesor Hugo Alberto Rivera, por su guía, disposición y acompañamiento a lo largo de este proyecto. Gracias por su tiempo y por ayudarnos a darle forma a esta idea.

Y, por supuesto, no podíamos dejar por fuera a quienes también llenaron de alegría nuestros días: nuestras mascotas. A Rayo, y a Luna y Princesa, que, aunque ya no están con nosotras, siempre las llevaremos en el corazón y en cada recuerdo.

Finalmente, gracias a todas las personas e instituciones que, de alguna manera, contribuyeron a que hoy este trabajo sea una realidad.

## Dedicatoria

Con este trabajo de grado cerramos una etapa muy importante en nuestras vidas, y no queríamos dejar pasar la oportunidad de agradecer a quienes nos han acompañado y apoyado en este proceso.

A nuestras familias, gracias por ser nuestra base, por cada palabra de aliento, por su paciencia y por estar siempre ahí, celebrando los logros y levantándonos en los momentos difíciles. Este logro también es de ustedes.

A nuestros amigos y compañeros de carrera, gracias por la compañía, las risas y por hacer de estos años algo inolvidable. Nos llevamos no solo una carrera, sino personas que se volvieron parte de nuestra historia.

Y cómo no, a quienes siempre nos alegraron los días en casa: Rayo, por su compañía, y a Luna y Princesa, que, aunque ya no están físicamente, siguen ocupando un lugar muy especial en nuestro corazón.

### **Declaración de Originalidad y Autonomía**

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

Julieth Valeria Gómez Sandoval

María Camila González Barrera

## **Declaración de Exoneración de Responsabilidad**

Declaro 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.

Julieth Valeria Gómez Sandoval

María Camila González Barrera

## Tabla de contenido

Glosario.....	11
Resumen.....	12
Abstract.....	13
1. Introducción.....	14
2. Objetivos.....	15
2.1. Objetivos Generales.....	15
2.2. Objetivos Específicos.....	15
3. Metodología.....	16
4. Marco Teórico.....	17
5. Caracterización del Sector.....	18
6. Entorno General.....	24
6.1. Análisis Pestel.....	24
7. Entorno Especifico.....	32
8. Análisis De Hacinamiento – Strategic Crowding.....	34
8.1. Margen EBITDA.....	34
8.2. Cálculos Estadísticos.....	35
8.3. Gráficos Radiales y de Líneas.....	35
8.4. Zonas de Desempeño.....	37
8.5. Hacinamiento Cualitativo.....	38
8.6. Contraste entre análisis cuantitativo y cualitativo.....	42
9. Panorama Competitivo.....	43

9.1.	Dimensiones del panorama.....	43
9.1.1.	Variedades.....	43
9.1.2.	Necesidades.....	44
9.1.3.	Canales.....	44
9.2.	Formato Encuesta.....	45
9.3.	Datos Consolidados de la Encuesta .....	48
9.4.	Reporte del CubeMarket.....	50
9.5.	Análisis de Resultados .....	51
10.	Fuerzas del Mercado.....	52
11.	Estudio de Competidores .....	60
11.1.	Supuestos .....	60
11.2.	Índices de Erosión.....	61
12.	Conclusiones.....	64
13.	Referencias.....	66

### **Tabla de Figuras**

<b>Figura 1</b>	<i>Tamaño Completo del Mercado de Retail en Colombia .....</i>	20
<b>Figura 2</b>	<i>Análisis PESTEL .....</i>	24
<b>Figura 3</b>	<i>Proyección Comercio Minorista por Categorías .....</i>	29
<b>Figura 4</b>	<i>El Prometedor Horizonte de la Moda Online .....</i>	30
<b>Figura 5</b>	<i>Análisis margen EBITDA .....</i>	34
<b>Figura 6</b>	<i>Cálculos Estadísticos del cuadro EBITDA .....</i>	35

<b>Figura 7</b> <i>Gráficos de líneas sobre evolución a través de los años</i> .....	36
<b>Figura 8</b> <i>Gráficos radiales de cada año desde el 2016 hasta el 2024</i> .....	36
<b>Figura 9</b> <i>Resultados de análisis cuantitativo</i> .....	38
<b>Figura 10</b> <i>Matriz de Impacto</i> .....	39
<b>Figura 11</b> <i>Análisis de matriz con factores, pesos y estándar</i> .....	41
<b>Figura 12</b> <i>Introducción e información de la encuesta</i> .....	46
<b>Figura 13</b> <i>Autorización de Tratamiento de datos</i> .....	46
<b>Figura 14</b> <i>¿En qué tienda compra ropa deportiva suele comprar?</i> .....	47
<b>Figura 15</b> <i>Factores que influyen en la decisión de compra</i> .....	47
<b>Figura 16</b> <i>Canales</i> .....	48
<b>Figura 17</b> <i>Marcas</i> .....	48
<b>Figura 18</b> <i>Decisión de Compra</i> .....	49
<b>Figura 19</b> <i>Decisión de Compra</i> .....	49
<b>Figura 20</b> <i>Análisis CubeMarket</i> .....	50
<b>Figura 21</b> <i>Matriz T</i> .....	51
<b>Figura 22</b> <i>Nivel de Rivalidad entre Competidores Existentes</i> .....	54
<b>Figura 23</b> <i>Poder de Negociación de Compradores</i> .....	55
<b>Figura 24</b> <i>Riesgo de Ingreso</i> .....	58
<b>Figura 25</b> <i>Poder de Negociación de Proveedores</i> .....	59
<b>Figura 26</b> <i>Atractividad por Barreras de Entrada y Salida</i> .....	60
<b>Figura 27</b> <i>Ingresos y Utilidad Neta por año de las Empresas</i> .....	62
<b>Figura 28</b> <i>Variación de Ingresos y Utilidad de las empresas</i> .....	62
<b>Figura 29</b> <i>Índices de Erosión</i> .....	63

**Índice de Tablas**

Tabla 1 .....	32
---------------	----

## Glosario

*AESE*: Es un método que permite explicar la estructura estratégica de un sector... Su propósito es identificar las tensiones estratégicas que afectan su dinámica y perdurabilidad. (Rivera & Restrepo, 2022)

*Análisis Cualitativo*: Consiste en examinar datos no numéricos para identificar patrones, temas y perspectivas. (Stewart, 2025)

*CubeMarket*: Es una herramienta estratégica que descubre y cuantifica oportunidades de mercado basadas en innovación de variedades, necesidades y canales. (Rodriguez, 2024)

*Graficas Radiales*: Son una forma de comparar múltiples variables cuantitativas. (The Data Visualisation Catalogue, s. f.)

*Omnicanal*: Es un término utilizado en el comercio electrónico y el sector minorista para describir una estrategia empresarial que tiene como objetivo proporcionar una experiencia de compra perfecta en todos los canales, incluidas tiendas físicas, dispositivos móviles e Internet. (Oracle, s. f.)

## Resumen

En informe muestra el análisis profundo de la industria de ropa deportiva, específicamente, se seleccionaron las siguientes empresas: Prochampions, Sportline, Decathlon, Planeta Sport y Replays donde se utilizaron varias estrategias y herramientas para entender como han estado a lo largo de un periodo de 9 años. Además de esto, es importante tener en cuenta que la importancia de este sector de hoy en día se debe a diferentes razones, pero la principal y la cual abordamos en el desarrollo de este mismo, es debido al fenómeno de la pandemia por Covid-19, ya que esta, desarrollo la creación de una tendencia que se sigue viendo hasta el día de hoy que es el autocuidado.

La tendencia anterior hizo que las personas fueran más conscientes sobre sus hábitos y su salud, lo cual generó que las personas destinaran más su dinero en artículos deportivos como vestimenta e incluso indumentaria que les permitiera hacer ejercicio desde la comodidad de su casa, entonces dicho lo anterior se analizará igualmente como ha estado en general el entorno colombiano en cuanto a este sector e igualmente, se evidenciará cuál de las marcas ha logrado mantener un buen rendimiento actualmente.

*Palabras clave:* Covid-19, Tendencia, Autocuidado, Sector ropa deportiva.

## **Abstract**

The report presents an in-depth analysis of the sportswear industry; specifically, the following companies were selected: Prochampions, Sportline, Decathlon, Planeta Sport, and Replays, where various strategies and tools were used to understand how they have performed over a nine-year period. In addition to this, it is important to note that the importance of this sector today stems from various factors, but the primary one—which we address in the development of this study—is the COVID-19 pandemic, as it sparked a trend that continues to this day: self-care.

The previous trend made people more aware of their habits and health, leading them to spend more money on sporting goods such as clothing and even gear that allowed them to exercise from the comfort of their own homes. Therefore, as mentioned above, we will also analyze the overall state of the Colombian market in this sector and identify which brand has managed to maintain strong performance to date.

*Keywords:* Covid-19, Trend, Self-care, Sportwear sector.

## 1. Introducción

Este proyecto busca fortalecer las habilidades gerenciales a través del uso de plataformas tecnológicas aplicadas al análisis estratégico. En este contexto, se utiliza la plataforma Cubemarket como herramienta de apoyo para realizar un estudio de caso que permita analizar un sector específico y detectar oportunidades de mercado reales.

El sector seleccionado para este estudio es el retail de ropa y calzado deportivo en Colombia, un mercado que en los últimos años ha mostrado un crecimiento significativo debido al aumento en el interés por la actividad física, el bienestar y la moda deportiva. Dentro de este entorno competitivo, se seleccionaron cinco marcas: Decathlon, Sportline, ProChampions, Planeta Sports y Replays.

A lo largo de la investigación, se busca comprender la dinámica competitiva entre estas empresas mediante el análisis de diferentes factores estratégicos, tales como las necesidades de los consumidores, la presencia en canales, el hacinamiento estratégico (Strategic Crowding), factores cuantitativos, cualitativos e índices de erosión. Para esto, se utilizaron fuentes primarias y secundarias, incluyendo encuestas a consumidores, páginas oficiales de las marcas, revistas digitales, redes sociales y plataformas de análisis. Los resultados de este estudio permitirán identificar espacios de oportunidad y posibles estrategias de diferenciación, aportando una visión gerencial aplicada al contexto real del mercado deportivo colombiano.

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivos Generales**

Analizar el panorama competitivo y de mercado de las 5 empresas del sector retail de ropa y calzado deportivo en Colombia, empleando herramientas tecnológicas como Cubemarket, con el fin de identificar oportunidades de mercado.

### **2.2. Objetivos Específicos**

1. Identificar estrategias del mercado de ropa y calzado deportivo a través del análisis de necesidades de los consumidores, canales de distribución y segmentación.
2. Evaluar el posicionamiento de las marcas analizadas mediante herramientas cualitativas y cuantitativas.
3. Analizar el hacinamiento estratégico (Strategic Crowding) para determinar espacios competitivos y posibles brechas del mercado.
4. Examinar indicadores financieros y presupuestales que permitan comprender la sostenibilidad y ventajas competitivas de cada empresa.
5. Proponer recomendaciones estratégicas que contribuyan al fortalecimiento del posicionamiento y la diferenciación de las marcas en el mercado colombiano.
6. Utilizar la plataforma Cubemarket como herramienta de apoyo para la sistematización y análisis de información sectorial y estratégica.

### 3. Metodología

Este estudio contiene métodos cualitativos y cuantitativos para lograr una visión integral del panorama competitivo y de posicionamiento estratégico de 5 empresas del sector de retail de ropa y calzado deportivo en Colombia. Este enfoque permite analizar tanto datos objetivos como percepciones y comportamientos de los consumidores frente a las marcas.

La investigación busca caracterizar y comparar las estrategias de diferentes marcas competidoras con el objetivo de identificar patrones, diferencias y oportunidades estratégicas dentro del mercado y del sector. La población de estudio corresponde a empresas del sector retail deportivo presentes en Colombia. Para este análisis se seleccionaron cinco marcas reconocidas: Decathlon, Sportline, ProChampions, Planeta Sports y Replays.

Para la recolección de información se utilizaron fuentes primarias y secundarias. Como fuente primaria se aplicó una encuesta en Google Forms dirigida a consumidores, con el fin de conocer percepciones, hábitos de compra y variables que influían a comprar allí. Como fuentes secundarias, se consultaron páginas oficiales de las empresas, publicaciones en Google, revistas digitales, redes sociales y portales especializados, con el fin de obtener información sobre estrategias de marketing, precios, productos, presupuestos y canales de distribución. Además, se utilizó la plataforma Cubemarket para sistematizar la información y realizar análisis estratégicos más estructurados.

El análisis de los datos combinó técnicas cuantitativas y cualitativas. Por un lado, se procesaron los resultados de la encuesta para obtener indicadores de comportamiento y preferencias de los consumidores. Por otro, se aplicaron herramientas estratégicas como el

análisis de Strategic Crowding (hacinamiento estratégico), mapeo de posicionamiento competitivo, análisis de canales y competidores. Estas herramientas permitieron identificar oportunidades de mercado y posibles brechas competitivas.

#### **4. Marco Teórico**

En cuanto sobre autores que se utilizarán para respaldar el desarrollo de este informe se puede iniciar con el uso de la estrategia del PESTEL, que fue desarrollado por V.K. Narayanan y Liam Fahey en 1968 con el fin de poder analizar factores externos que puedan llegar a afectar de alguna manera el rendimiento de una empresa, es decir, al implementar esta herramienta, en el caso del análisis de estas empresas de ropa deportiva, se puede identificar oportunidades y amenazas en el sector (Santander Universidades, 2025) y asimismo, después de recolectar información, transformarla en el desarrollo de estrategias.

Por otro lado, algo importante a destacar debido a que es un término que se utiliza en varias ocasiones en el documento, son las tendencias del mercado. Lo anterior hace referencia a patrones que se siguen en cuanto al consumo del consumidor, es decir, dependiendo de varios factores como sociales, económicos, políticos y entre otros, puede que las preferencias y comportamiento del consumidor se alineen con el fenómeno entonces es importante que las empresas que ofrezcan productos y servicios tengan una oferta que cumplan con las necesidades que resulten a lo largo de los constantes cambios que tiene el mundo.

Igualmente, un tema de suma importancia son las fuerzas de Porter, las cuales tienen como objetivo cual es la posible rentabilidad de una industria, en este caso la de ropa deportiva. Estas están conformadas por 5 fuerzas divididas en las siguientes, el poder del cliente y el proveedor, nuevos competidores entrantes, la amenaza de sustitutos y finalmente, la naturaleza de la rivalidad. Entonces al usar este concepto de dicho autor, tiene como finalidad, después de hacer un análisis exhaustivo de cada una, poder desarrollar estrategias que contraataquen las amenazas externas en sector y asimismo, con las oportunidades del sector lograr una posición competitiva de las empresas y poder garantizar que sea sostenible a largo plazo. (The Power MBA, 2025).

## **5. Caracterización del Sector**

Para el trabajo de Opción de Grado 3, se recibió la categoría de tiendas de ropa deportiva que se conforma por las siguientes marcas: Decathlon, Sportline, ProChampions, Planeta Sport y Replay's. Entonces es importante entender acerca del surgimiento de este sector, pues en la actualidad, las personas han desarrollado una notoria importancia hacia la salud y el autocuidado, por ende, estos mismos acudirán a sitios donde puedan adquirir implementos que apoyen sus buenos hábitos.

Todo parte de la necesidad del consumidor por prendas que hagan de sus actividades deportivas mucho más cómodas pero que en años pasados, estas mismas se podían ver afectando el rendimiento de los individuos, más allá por su diseño y/o material, se ve sujeto a los aspectos políticos o culturales que varían dependiendo de su ubicación. Por ejemplo, Gran Bretaña en el siglo XIX, tenían una vestimenta bastante establecida a la hora de jugar tenis, un deporte que practicaba la clase alta y este en vez de ser algo practico y sencillo, quería transmitir los aspectos

extravagantes del estilo de vida. Las prendas comprendían corsés, faldas y camisas largas únicamente de color blanco, accesorios como sombreros e incluso calzado en lo absoluto deportivo puesto que, en algunos casos, las mujeres utilizan zapatos elegantes con tacón. (Allaire & Saim, 2025).

Ahora, enfocándose en cómo este sector se ve en Colombia, se puede, en primer lugar, resaltar uno de los eventos que, si bien al principio afectó negativamente, después fue notorio el impacto positivo: la pandemia. Es claro que las personas, al tener que estar un tiempo en confinamiento, buscaban diferentes actividades para pasar su día a día en la casa, y una de ellas fue el ejercicio en casa, donde, consecuentemente, ordenaban en línea prendas para hacer deporte o incluso maquinaria.

Lo anterior, se puede ver evidenciado según la Directora de Ropa Interior y Deportivo de las tiendas Éxito, Karen Sierget, quien comenta que aun así recién empezó este virus las tiendas presentaron un crecimiento del 7,6% pero en la reapertura de tiendas, la cifra incremento al 38,5% y por el otro lado, la compañía Pat Primo afirma un punto de vista relacionado con lo anterior, que la ropa de esta categoría fue de gran importancia para mantener un buen nivel de ventas. (Redacción, 2021)

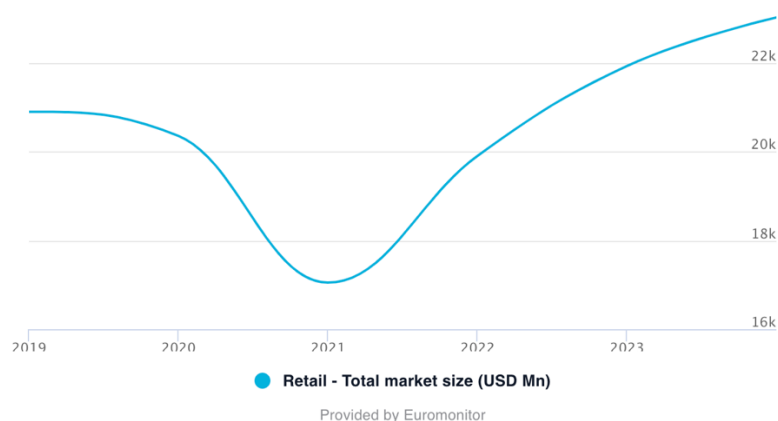
En el 2022, de acuerdo con La República, relatan que este sector debería reportar ventas en los próximos cuatro años de aproximadamente \$551.000 millones de dólares (Rodríguez, 2022) donde también evidencian una de las mismas causas que se ha postulado en el escrito, un aumento de la preocupación por la salud debido a como este virus afecto gravemente a las personas y lo importante que es tener un estilo de vida activo.

Ya enfocándonos hacia el crecimiento verdadero que ha tenido durante un periodo de tiempo se puede ver en la imagen a continuación desde el 2019 al 2023 extraído de la plataforma

EMIS donde lo primero que se puede evidenciar, es el comportamiento del tamaño del mercado, que, si bien demuestra el fenómeno de la pandemia, en los años siguientes se ve un aumento constante y que da a entender que seguirá ese mismo patrón por lo menos para el próximo año (2024).

### Figura 1

*Tamaño Completo del Mercado de Retail en Colombia*



*Nota:* Grafica de crecimiento del Mercado de Retail en Colombia sacado de Emis.

<https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/v2/documents/statistics/11557302>

El 2020 terminó con un valor de 17,047.30 millones de dólares y consecuentemente, el 2023 con 23,012.20, es decir un crecimiento aproximado del 35% dando a entender el notable posicionamiento del sector y como a lo largo de los años los hábitos de consumo de los colombianos cambian e incluyen este en tipo de productos más frecuente en sus vidas.

Hablando de los productos ofrecidos se puede decir que todas las tiendas manejan una oferta bastante similar que se puede reducir en ropa, calzado y accesorios, sin embargo, lo que

puede diferir de una y otra es las marcas presentes, que no todas van a vender las mismas y, asimismo, puede que el estilo o referencia también varíe dependiendo la tienda.

Al hacer un primer análisis de las páginas web de estas marcas, en el caso de Prochampions, además de vender lo ya mencionado, para esta temporada de septiembre están ofreciendo la venta de un kit para un carrera en parejas llamada Run Lover que está compuesta por las camisas, manillas, bolsos, medalla y sus respectivas boletas entonces aquí la primera conclusión que podemos mencionar es que aparte de vender productos físicos, estos crean una dinámica deportiva, como lo es la carrera, para incentivar la compra de artículos que puedan ser utilizados ese día.

Vale resaltar que Decathlon en cuestión de variedad de categorías es una marca que le gana a las demás, ya que no es solo ropa deportiva, sino que ofrecen productos para viaje, tecnología, nutrición y rehabilitación. Además, se destaca por también brindar servicios como la venta corporativa, es decir, se ajustan a las compañías que quieran hacer tal vez compras de una mayor cantidad. También tienen mantenimiento y taller para equipos deportivos, y una opción llamada segunda vida, una estrategia donde se puede vender los productos que ya no sean utilizados y recibir el pago mediante un bono deportivo. Finalmente, un servicio con propósito, Ecodiseños donde básicamente producen artículos pensando en el medio ambiente.

En cuanto a los principales competidores, se puede decir que las marcas directas como Nike, Adidas, Puma y demás tienen varias ventajas. La primera se puede ver por el lado de que la mayoría de las tiendas que se acaban de mencionar cuentan también con sitios Outlet, es decir, se van a encontrar diferentes productos mucho más económicos que en las tiendas que normalmente se encuentran en los centros comerciales debido a que estas con precios más asequibles son en sitios establecidos donde normalmente se encuentran otras marcas tipo outlet.

La segunda, ventaja de estas es que al ser solo una marca como tal suelen tener primero las nuevas colecciones o en si una gran variedad de productos a diferencia de como son las que se están estudiando, pues estas están conformadas por más de 4 marcas.

Adicionalmente, algo importante a mencionar, es que si bien las tiendas multimarca son distribuidores oficiales esto puede causar confusión entre los consumidores y en algunos casos desconfianza, ya que si hay las tiendas principales (Adidas u otras) que tienen ya su posicionamiento en el mercado, ciertos clientes pueden preferir comprar donde solo se ofrezca una marca brindándole una seguridad extra.

Por otro lado, en el caso de Adidas, estos manejan programas de fidelización de marca que van a mantener al consumidor retenido gracias a sus buenos beneficios que recibe, por ejemplo, que el usuario obtenga el 50% de descuento es algo que lo diferencia mucho de las multimarca y, por ende, opten por utilizar más esta marca que las otras.

En cuanto a la presencia online y offline, se puede decir que ambas están casi en el mismo nivel pues todas las tiendas a analizar cuentan con página web donde pueden realizar fácilmente las ordenes desde un dispositivo electrónico. Y los puntos físicos igualmente, se pueden encontrar en la mayoría de los centros comerciales del país o en sectores que sean altamente comerciales. Sin embargo, también desde cierto punto del consumidor, puede que el tener gran variedad de marcas logre aumentar la probabilidad de compra, ya que esto se ajusta a la preferencia tanto a diseño, color, precio, material, entre otros.

En este orden de ideas y enfocándose hacia el consumidor/mercado, que en este caso se hablaran de manera conjunta, se puede empezar que el mercado en realidad abarca un gran parte de la población colombiana, pues no es solo una juventud entusiasta del deporte, sino que va desde niños que están aficionados al futbol que desean adquirir balones y su uniforme hasta

personas de la tercera edad que alguna de estas tiendas pueden encontrar calzado cómodo para su día a día o hasta en algunos casos para aliviar molestias del cuerpo.

De aquí también puede estar orientado hacia varios niveles socioeconómicos, pues marcas como Adidas, Nike, Under Armour y entre otras, van dirigidas hacia individuos de niveles altos, pues en estas tiendas se suelen encontrar últimas colecciones y sus precios pueden ser elevados pero para niveles medios están, las que se mencionaron en un principio, tiendas multimarca que en ocasiones, el valor de los artículos puede ser un poco más bajo o incluso, las tiendas outlet, donde se puede decir que se vería el menor precio en ropa deportiva.

Específicamente hablando de un usuario para este sector o un buyer persona, se puede hablar de Juan Lancheros, tiene 30 años y es profesional en Marketing. Tiene un trabajo remoto, pertenece a la clase media y vive solo. Juan no tiene hijos, pero es una persona que le gusta compartir mucho con sus amigos y viajar, le apasiona conocer diferentes culturas. Como trabaja virtual, necesita de espacios donde cambie de ambiente y de rutina, por eso trata de hacer diferentes actividades deportivas, preferiblemente CrossFit.

Además, es una persona muy digital, le gusta crear contenido sobre hábitos saludables y de crear rutinas en su día a día que lo mantengan productivo. Igualmente, por medio de las redes sociales se mantiene informado y realiza la mayoría de sus compras, aunque sabe que en algunos casos no hay nada mejor que mirar las cosas en persona para poder estar seguro de su decisión. Lancheros le gusta verse bien y tiene una consciencia alta sobre lo importante de cuidarse a sí mismo, sin embargo, al ser una persona conectada al mundo digital que conforme avanza, igual la inseguridad en línea le preocupa la seguridad de sus datos y también suele afanarle, debido a la situación del país, como la mayoría de los precios suben a la hora de comprar.

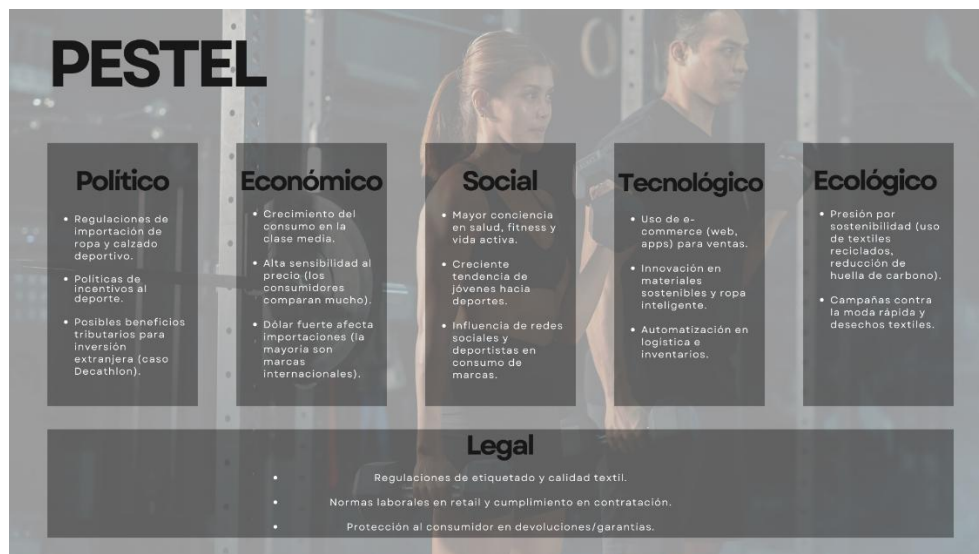
Después de plantear la persona que sería un cliente, se puede ver características que este sector busco. Una persona activa y que se ejercita, que si bien tiene una preocupación sobre altos precios tiene opciones donde puede conseguir productos de buena calidad para poder tener un excelente rendimiento en su deporte. También como todo avanza tecnológicamente, estas marcas pueden brindarle la seguridad de diferentes medios de pago y de los más seguros sino siempre está la opción de compras físicamente que no solo le brinda más paz, igualmente ver los productos físicamente crea una experiencia adicional al consumidor y que al final tenga con certeza que hizo una buena elección.

## 6. Entorno General

### 6.1. Análisis Pestel

**Figura 2**

Análisis Pestel



*Nota:* Cuadro de análisis Pestel. Elaboración Propia.

A continuación, hablaremos de cada uno de los aspectos que evalúa el PESTEL empezando con lo político, uno de los factores que tiene un gran peso en este sector, son las regulaciones que se puedan ir surgiendo con el transcurso del tiempo en cuanto a las importaciones de confecciones y/o calzado deportivo. De acuerdo con el MinTIC, se estableció por parte del gobierno un arancel del 40% a la hora de importar este producto (Comercio, s.f.), esto con el fin de poder promover más la producción nacional y de cierta manera poner un freno al ingreso de marcas extranjeras.

Por otro lado, se puede decir que otra razón que afecta positivamente a este sector son los incentivos por parte del gobierno para las empresas que apoyen el deporte, es decir, no se habla literalmente de que se tengan más compañías de ropa deportiva pero el hecho de que se invierta en infraestructura, formación de personas para equipos, eventos, investigación y entre otros, conlleva a todo un mismo punto, que igual necesiten artículos para poder desarrollar estas actividades como lo es la ropa y el calzado entonces se va a ver un efecto positivo si se tiene beneficios como lo es el descuento de hasta el 30% en impuestos de renta por medio de títulos o certificaciones donde se respalde dicha inversión. (Día, 2025). Igualmente, no solo esto va dirigido hacia entidades sino a individuos, pues estos también se les motiva desempeñar estas actividades con el apoyo económico del país donde quien, dependiendo de su desempeño, puede recibir diferentes cantidades de dinero, por ejemplo: para los que reciban medalla de oro, recibirán 240 salarios mínimos legales vigentes, plata, 140 salarios mínimos legales vigentes y bronce, 100 salarios respectivamente. (Gobierno, 2024).

Además, en cuanto a lo económico afecta principalmente al consumidor y si afecta a este, también claramente impactará al sector, es el aumento del dólar, pues por el lado del comercio (importaciones y exportaciones) que suba requiere que los colombianos deban tener mucho más

de la moneda local para poder adquirir un bien americano. Esto también se ve relacionado con la inflación debido a que, si se deprecia el dólar, como se mencionó anteriormente, la ropa deportiva en este caso llegaría a Colombia mucho más costosa y que al mismo tiempo pueda existir un aumento en la inflación.

Igualmente, sobre el nivel socio económico y como se expuso arriba, este sector en cierta parte va dirigido hacia el estrato medio y si bien en el 2023 ingresaron más personas a esta categoría (Alguero, 2024), significa que las probabilidades de tener un incremento en clientes y de esta misma forma en ventas, serían mayor. El Colombiano, afirma que de 2022 a 2023, la clase media aumentó aproximadamente en un 8,4%, quienes se conforman por las personas con ingresos de un rango de \$853.608 y \$4.596.352 mensuales. (Alguero, 2024). Asimismo, es claro que actualmente se presencia el consumismo, pero también, conforme más consuma una población, esta será más sensible a los precios, lo cual va de la mano con la inflación. Las personas reaccionarán de manera negativa si observan un incremento en el valor de la vestimenta y el calzado deportivo, pues su poder adquisitivo disminuirá (FNA, 2019), lo que las llevará a tomar diferentes decisiones: ya sea recortar su presupuesto para este tipo de compras o, definitivamente, destinar su dinero únicamente a sus gastos primordiales.

Para lo social, se puede generalizar en cuanto al aumento de la tendencia del autocuidado y de salud en general. Gracias a una encuesta publicada por La República, muestra que en promedio las personas compran 4 productos o servicios que estén relacionados a esta tendencia (Torres, 2024) dando a entender como se ha dicho a lo largo del informe, que actualmente para los individuos es una prioridad destinar una parte de su dinero en objetos que aporten en mejorar su estilo de vida y, asimismo, su salud. Adicionalmente, esto también viene por parte de la gran

cantidad de contenido que se muestra en redes sociales sobre estilo de vida saludable, lo que hace concientizar a las personas que de pronto en este momento no tengan los mejores hábitos.

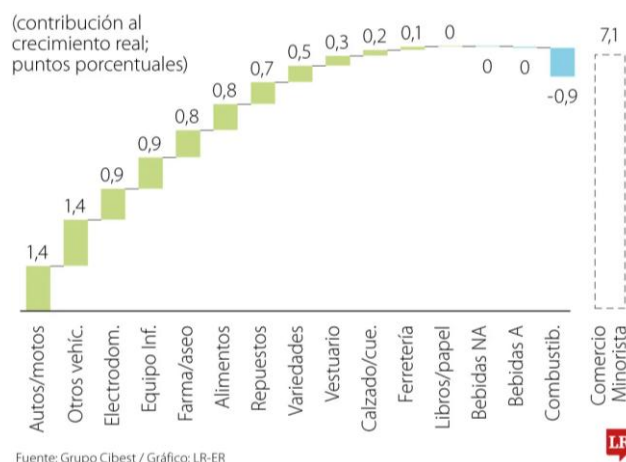
El factor tecnológico es un valor agregado para el consumidor y será algo crucial a la hora de decisión de compra, es por esto la importancia del e-commerce y que está demostrado que, por este canal, las ventas aumentan. Para el tercer trimestre del 2023, las ventas digitales alcanzaron los 15,4 billones y también justificándose con lo que argumenta la presidente Ejecutiva de Ccce, afirma que este medio para hacer ventas online es realmente exitoso porque le brinda seguridad al cliente en el transcurso de la operación y que generalmente, el usuario puede evidenciar una mejor oferta de descuentos a diferencia de cómo sería en una tienda física. (Bran, 2024).

Si bien, no solo es importante la experiencia digital, es de vitalidad que las prendas o calzados que se está vendiendo siempre sean con los mejores materiales, pero también que presenten innovaciones en tecnologías para crear telas, por ejemplo, a prueba de sudor o que tengan protección solar. Igualmente, Isabella Salazar en La República, afirma que dichas modificaciones pueden afectar positivamente en el rendimiento del entrenamiento y hasta prevenir en algunos casos posibles lesiones en el individuo mediante otras opciones como lo serían prendas que tengan integradas sensores de monitoreo o que tengan un sistema de enfriamiento para controlar la temperatura corporal. (Gaitán, 2025). Adicionalmente, es clara la evolución de las tecnologías y que con esta misma viene la automatización de procesos o el uso de inteligencias artificiales, pues esto también sumará a que el cliente pueda tener una mejor experiencia durante la compra, ya que si se automatizan los procesos logísticos en este caso, lograrán tener eficiencia en procesos, reducir los errores operativos e incluso, mejorar el tiempo de entrega para el consumidor final entonces es claro que esta es una tendencia que cada vez

coge mucha más fuerza dentro de las compañías teniendo en cuenta que el 66% de los negocios automatizan al menos un proceso en el 2024 y según proyecciones para el 2029, se espera que el porcentaje sea alrededor del 85%. (Guan, 2025).

Hacia lo ecológico, las personas demandan en mayor cantidad artículos de una marca que trabaje en pro del medio ambiente o que su impacto con el funcionamiento sea mínimo. Igual se podría decir que surge esto a partir de tendencias donde los individuos se afectan cuando empresas atentan en algunos casos con la integridad de animales, medio ambiente e incluso personas entonces esto se ve como una ventaja competitiva, ya que dentro del sector pueden lograr un buen posicionamiento y que se vean diferentes dentro de sus competidores. Dicho lo anterior, en el caso de Colombia, uno de los factores que tiene en cuenta el consumidor a la hora de escoger marcas, que ocupa un gran porcentaje, es la sostenibilidad con un 50%. (Bello, 2023). Por otro lado, en algunos casos, cumplir con ciertos requerimientos que sean a favor del medio ambiente, los gobiernos pueden incentivarlos y que consecuentemente, demás compañías se decidan unirse al movimiento.

Para el análisis de turbulencia, como en el PESTEL vimos, hay varios factores que pueden influir en el comportamiento del sector al que pertenecen las marcas seleccionadas. También se vale aclarar que estas tiendas, son parte del sector retail, es decir, comercio minorista el cual le vende al consumidor final entonces también esta información dará datos útiles que permita entender el entorno.

**Figura 3****Proyección Comercio Minorista por Categorías**

*Nota:* Grafica de proyección de comercio minorista por categorías del año 2025.

<https://www.larepublica.co/economia/proyectan-que-comercio-minorista-tendria-crecimiento-real-de-7-1-al-cierre-del-ano-4201450>

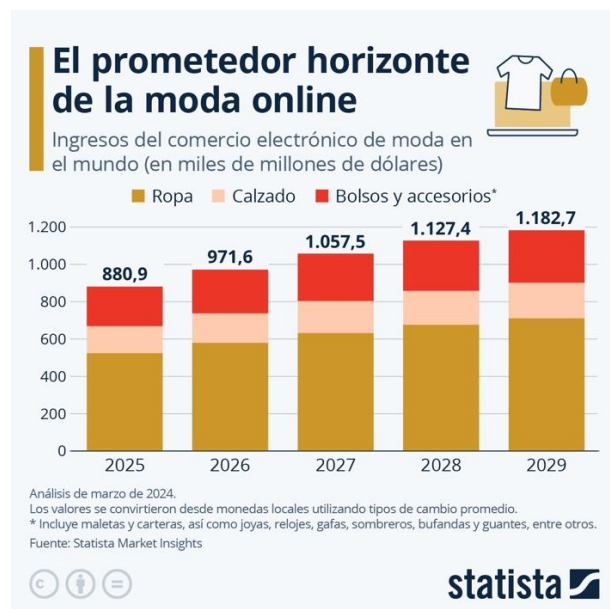
Para el dinamismo o estancamiento, se puede ver en el gráfico anterior publicado por La República, se evidencia que la categoría de vestuario y calzado en el sector minorista representa 0,3 y 0,2 correspondientemente en el crecimiento. En general, comentan que para finales de año actual (2025) se espera un aumento real del 7,1% donde también explican que las razones detrás de estos resultados son debido a estrategias como lo es que las tiendas opten por ofrecer precios un poco más bajos (Ostos, 2025), lo cual daría como resultado, un incremento en la demanda por los consumidores. Entonces dicho esto, se puede decir que, en primera estancia, este sector se encuentra en dinamismo.

Por otro lado, otra fuente que puede respaldar que está en crecimiento, y viéndolo a nivel global, este mercado en 2023 se proyectaba que facturará \$772.000 millones de dólares de acuerdo con La República. Adicionalmente, postulan las mismas razones que se han

desarrollado, y que se consideraría una de las más importantes, que es la aparición más frecuente de una conciencia saludable, hace que las personas ahora les interese realizar nuevos deportes y de esta misma forma, el incremento de los sueldos de los colombianos es otra razón que soporta este fenómeno (Gutiérrez, 2023). No obstante, algo a destacar, es también la evolución de estos mismos productos, pues la innovación en sus diseños ha hecho también captar el interés de los antiguos o incluso, nuevos clientes. Finalmente, otro análisis que también soporta el prometedor rendimiento de este sector se puede ver desde el punto de la moda online, ya que, de acuerdo con análisis de Statista muestran el siguiente gráfico donde se evidencia año por año un crecimiento y que pretende que, en el 2029, ingresen alrededor de 1.183 millones de euros. (Melo, 2025).

#### Figura 4

El prometedor horizonte de la moda online



*Nota:* Gráfica de ingresos de comercio electrónico de moda en el mundo para los próximos años.

<https://es.statista.com/grafico/23106/ingresos-del-comercio-electronico-de-moda-en-el-mundo--en-millones-de-euros-/>

Sobre la incertidumbre, se puede plantear, primeramente, que las tendencias que enfocadas hacia la salud y el autocuidado tienen una buena proyección durante los siguientes años, pues fenómenos como el COVID-19 o recientes alertas que atentan contra la salud como la fiebre amarilla, hacen que los individuos estén más alertos sobre lo que pueda pasar mañana y también harán que estos mismos tomen medidas para poder minimizar cualquier riesgo ante su salud como ya se ha estipulado anteriormente. Pero que, por el contrario, el factor que, si se debiese tener más en cuenta es la variación del precio del dólar, puesto a las tiendas estudiadas se les hará más costoso traer la mercancía para sus locales y no solo son estas las afectadas, ya que este incremento en la moneda afectaría en este caso al país en general en cuanto a temas de inflación. (Barría, 2022).

Otro dato relevante a tener en cuenta y que, teniendo en cuenta la actualidad, lo que más puede afectar negativamente este tipo de negocios son los e-commerce como lo es Shein o Amazon y la razón radica en que en estas plataformas se pueden encontrar estos mismos productos deportivos pero a un precio mucho más asequible y con una gran variedad de diseños disponibles entonces lograría competir fuertemente con las marcas analizadas, pues a rasgos generales, en el caso de Shein, este en su página ofrece aproximadamente 600.000 productos (Jones, 2021) de los cuales el usuario puede escoger y en cuanto a ventas, en el 2023 se dice que alcanzo a llegar a un valor de ventas de \$36.500 millones de dólares. (Alguero, 2024).

Y, por último, en la complejidad es notorio que este sector depende mucho de no solo del cliente final, sino de un consumidor, se puede decir, mucho más exigente en lo que decide comprar y en lo que no. Aquí pueden encontrarse razones como diseños mucho más modernos como también marcas que tengan propósitos sostenibles y que tengan uso de tecnologías en lo que ofrecen. En resumen, el cliente ahora se detiene mucho más para pensar que más allá de lo

que consume quiere estar relacionado con marcas que tengan un buen posicionamiento y sean diferenciadas entre la multitud.

## 7. Entorno Especifico

El análisis del entorno específico dentro del método del AESE permite identificar las condiciones internas que configuran la dinámica competitiva del sector, tales como la rivalidad, la concentración, el comportamiento de los actores y las presiones que influyen en la perdurabilidad de las empresas. Este enfoque se centra en comprender cómo las prácticas, decisiones y capacidades de las organizaciones moldean la estructura sectorial y generan tensiones u oportunidades estratégicas. De este modo, el entorno específico no se limita a describir la industria, sino que revela los factores que determinan su funcionamiento real y su sostenibilidad en el tiempo. (Rivera, 2008)

**Tabla 1**

*Entorno específico de las 5 empresas.*

	<b>Decathlon</b>	<b>Sportline</b>	<b>ProChampions</b>	<b>PlanetaSports</b>	<b>Replays</b>
<b>Historia</b>	Fue fundada en Lille, Francia en 1976. Lo que querían lograr era reunir todo el equipamiento deportivo en un mismo lugar. Y también tienen una fundación en Colombia	Fue fundada en 1997 en Ciudad de Panamá. Empezó siendo una tienda especializada en artículos deportivos (pelotas de baloncesto) y después se expandió hacia	Fue fundada en 2018 en Colombia con la idea de ofrecer productos deportivos de alta calidad. Tiene más de 21 tiendas físicas y en el 2024 implementó una tecnología para ofrecer	Fue fundada hace 28 años se consolida como una de las cadenas más importantes en Colombia	Es una marca Colombiana de productos deportivos de marcas como Adidas, Ducati, Reebok, entre muchas más.

		ropa y calzado deportivo.	plantillas personalizadas.		
<b>Modelo de Negocio</b>	Venta Directa	Venta Directa	Venta Directa	Venta Directa	Venta Directa
<b>Producto o Líneas Principales</b>	Artículos para principiantes hasta profesionales en senderismo, atletismo, ciclismo, natación, entre otros.	Calzado y ropa deportiva es su línea principal, aunque también tienen accesorios y equipamiento deportivo.	Calzado, ropa y accesorios deportivos de marcas como Adidas, Nike, Under Armour, New Balance y Oakley.	Calzado, ropa y accesorios deportivos de marcas como Adidas, Nike, Under Armour y New Balance.	Calzado, ropa y accesorio de más de 20 marcas deportivas.
<b>Mercado geográfico</b>	Presencia en más de 70 países en Europa, Asia, África, Oceanía y América. En Colombia está en las ciudades principales como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla.	Presencia en más de 5 países en Latino América. En Colombia está en Bogotá y Bucaramanga de manera física.	Presencia en las ciudades principales de Colombia y espera abrir 4 tiendas al año.	Presencia en las ciudades principales de Colombia y ciudades intermedias como Florencia, Villavicencio, Yopal y Pereira, entre otras.	Presencia en las ciudades principales de Colombia
<b>Clientes Principales</b>	Deportistas de cualquier nivel, aficionados al deporte y jóvenes interesados en entrenar o hacer deporte.	Jóvenes interesados en deportes, deportistas que necesitan equipamiento y personas aficionadas a los deportes	Personas que son aficionadas al deporte o deportistas profesionales	Personas aficionadas hasta deportistas profesionales	Niños, mujeres y hombres aficionados o profesionales en deporte
<b>Canales de Distribución</b>	Tiendas físicas, tiendas en línea y feria o	Tiendas físicas, tiendas en línea para Panamá, Colombia y	Tiendas físicas, tienda en línea y redes sociales.	Tiendas físicas, Tiendas en línea y redes sociales.	Tiendas físicas, tiendas en línea y redes sociales.

	eventos deportivos.	México, y redes sociales.			
--	---------------------	---------------------------	--	--	--

## 8. Análisis De Hacinamiento – Strategic Crowding

Rivera y Malaver (2010) definen el strategic crowding como un proceso de convergencia estratégica donde varias empresas imitan las mismas estrategias de los líderes del sector (como decisiones de producto, precio, canales, prácticas gerenciales). Este fenómeno no es casual: se da, especialmente en entornos turbulentos con alta incertidumbre, porque las compañías creen que replicar lo que han hecho las más exitosas les ayudará a sobrevivir y ser rentables.

### 8.1. Margen EBITDA

#### Figura 5

#### Análisis margen EBITDA

	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
DECATHLON	15,88%	13,60%	13,37%	15,34%	10,89%	8,92%	6,77%	1,65%	-
SPORTLINE	17,67%	22,81%	33,19%	25,50%	21,60%	14,62%	6,32%	-5,84%	2,38%
PROCHAMPIONS	7,36%	7,81%	11,51%	12,08%	4,78%	10,15%	-1,04%	1,05%	0,02%
PLANETA SPORT	3,80%	5,45%	8,11%	10,94%	10,56%	7,79%	8,11%	7,69%	7,18%
REPLAYS	23,24%	18,52%	12,88%	-	20,72%	17,50%	17,95%	-	10,22%

*Nota:* Tabla de análisis del margen EBITDA del año 2016 al 2024. Elaboración propia.

El análisis del margen EBITDA da a conocer que Sportline y Replay's son las empresas que obtienen mayores niveles de rentabilidad en varios años. Aunque Decathlon se mantuvo más estable, sin picos tan altos y con solidez, esto puede ser hubo una fortaleza en cuanto a la competencia ya aquí puede reflejar un buen control de sus costos y una buena gestión. Mientras

que ProChampions y Planeta Sport son las dos empresas que registran los porcentajes más bajos y con variaciones constantes, lo que puede demostrar debilidades o menor capacidad de adaptación.

## 8.2. Cálculos Estadísticos

### Figura 6

#### Cálculos Estadísticos del cuadro EBITDA

	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Media	13,59%	13,64%	15,81%	15,96%	13,71%	11,90%	7,62%	1,14%	4,95%
Mediana	15,88%	13,60%	12,88%	13,71%	10,89%	10,15%	6,77%	1,35%	4,78%
Tercer cuartil	20,46%	20,67%	23,28%	22,96%	21,16%	16,06%	13,03%	6,18%	9,46%
Diferencia TC - Media	6,87%	7,03%	7,47%	6,99%	7,45%	4,26%	5,41%	5,04%	4,51%

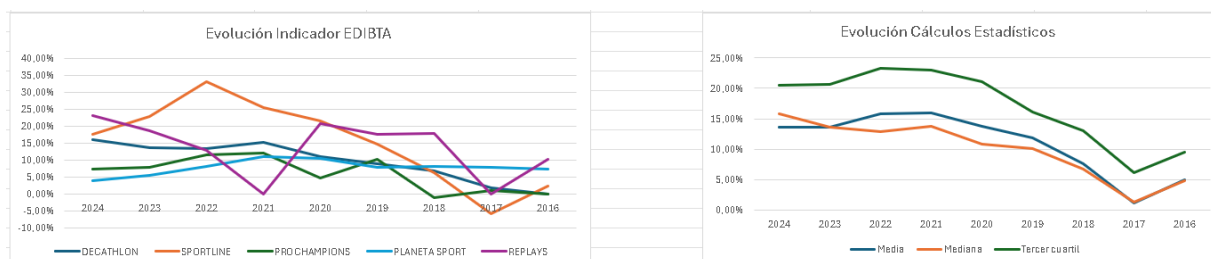
*Nota:* Tabla de cálculos estadísticos con los datos de EBITDA desde el año 2016 al 2024. Elaboración propia.

Los cálculos estadísticos como la media, mediana, tercer cuartil y la diferencia entre el tercer cuartil y la media reflejan que el promedio del sector está entre 13% y 15%. Mientras que el tercer cuartil alcanza un poco más del 20% lo que indica que los líderes superan la media, lo que indicaría algo interesante en cuanto a la diferencia entre los líderes y los rezagados porque ha ido disminuyendo con el paso de los años lo que podría reflejar un proceso de cambio en el mercado.

## 8.3. Gráficos Radiales y de Líneas

## Figura 7

Gráficos de líneas sobre evolución a través de los años



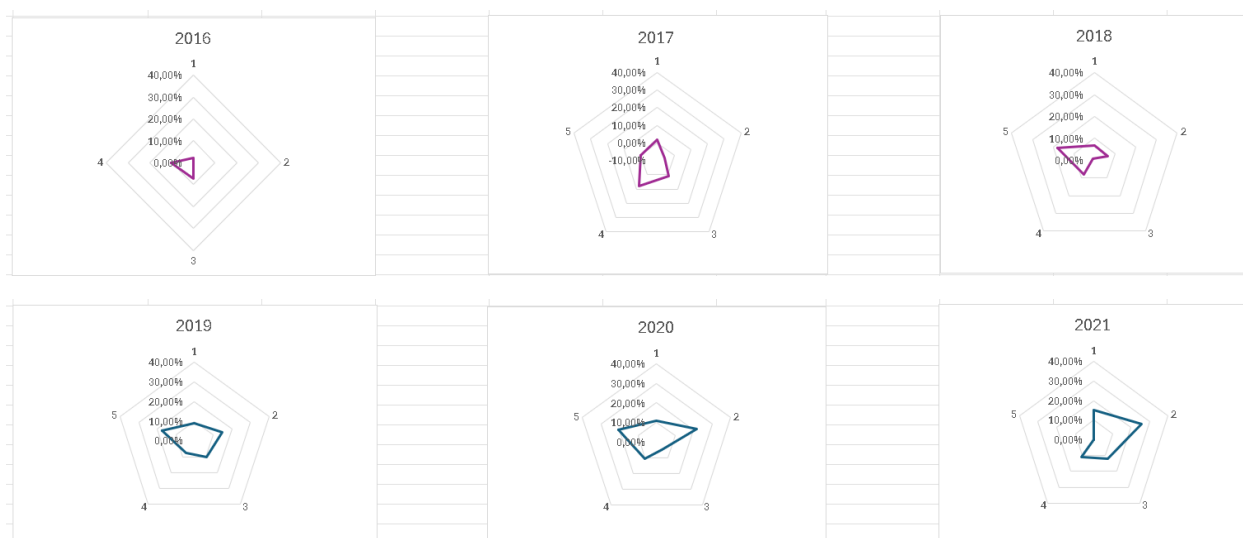
*Nota:* Grafica de línea sobre la evolución de EBITDA y los cálculos estadísticos de las tablas anteriores.

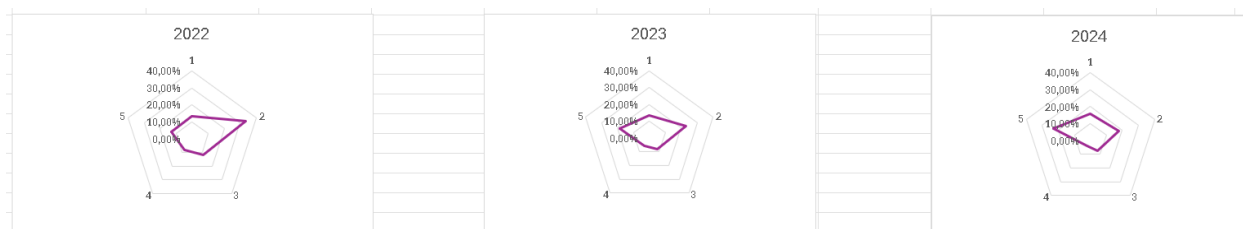
Elaboración propia.

Los gráficos de línea permiten observar la tendencia que va decreciendo a partir del año 2020 esta caída puede ser por el impacto de la pandemia y el aumento en ese momento de los costos en el sector sin embargo en el año 2023 y 2024 se puede ver un repunte que sería como la recuperación gradual del sector y de sus niveles después de pandemia.

## Figura 8

Gráficos radiales de cada año desde el 2016 hasta el 2024.





*Nota:* Gráficos radiales de las 5 empresas por cada año desde el 2016 hasta el 2024. Elaboración propia.

Los gráficos radiales permiten observar la evolución competitiva de las cinco empresas desde 2016 hasta 2024. Se evidencia que Sportline y Replays aparecen con mayor frecuencia como líderes destacados en distintos periodos, lo que refleja su dinamismo en el mercado. Sin embargo, Decathlon mantiene una trayectoria más estable, consolidándose como un competidor constante, aunque no siempre el primero en cada año.

Por otro lado, Planeta Sports y Prochampions muestran menor regularidad, alternando posiciones y reflejando estrategias menos consistentes. Este análisis revela que, mientras unas marcas destacan por su crecimiento puntual, otras apuestan por una mayor solidez a lo largo del tiempo.

#### 8.4. Zonas de Desempeño

El cuadro de zonas de desempeño permite identificar la posición competitiva de cada empresa en el periodo analizado. En el nivel sobresaliente destacan Sportline y Replays, que en repetidas ocasiones se consolidan como líderes, mostrando una estrategia orientada a la expansión de mercado y mayor cercanía con el consumidor. En la zona intermedia aparece Decathlon que, aunque no alcanza los mayores márgenes de liderazgo, logra mantenerse

competitivo de manera estable gracias a su estructura de costos eficiente y una propuesta de valor diversificada. Finalmente, en la zona deficiente se ubican ProChampions y Planeta Sports, cuya irregularidad y resultados más bajos sugieren dificultades en aspectos como logística, penetración de mercado y posicionamiento de marca.

## Figura 9

Resultados de análisis cuantitativo.

	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
5 Desempeño Superior	REPLAYS	SPORTLINE	SPORTLINE	SPORTLINE	SPORTLINE	REPLAYS	REPLAYS	PLANETA SPORT	REPLAYS
4 Desempeño Medio	SPORTLINE	REPLAYS	-	-	REPLAYS	SPORTLINE	PLANETA SPORT	-	PLANETA SPORT
3 Morbilidad	DECATHLON	DECATHLON	DECATHLON	DECATHLON	DECATHLON	PROCHAMPIONS	DECATHLON	-	-
2 Perdurabilidad Comprometida	PROCHAMPIONS PLANETA SPORT	PROCHAMPIONS PLANETA SPORT	PROCHAMPIONS PLANETA SPORT	PROCHAMPIONS PLANETA SPORT	PROCHAMPIONS PLANETA SPORT	DECATHLON PLANETA SPORT	SPORTLINE PLANETA SPORT	PROCHAMPIONS	SPORTLINE PROCHAMPIONS
1 Estado Tanatico	-	-	-	-	-	-	PROCHAMPIONS	SPORTLINE	-

	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Desempeño Superior	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Desempeño Medio	1	1	0	0	1	1	1	0	1
Morbilidad	1	1	1	1	1	1	1	0	0
Perdurabilidad Comprometida	2	2	2	2	2	2	1	1	2
Estado Tanatico	0	0	0	0	0	0	1	1	0

Tienda	
DECATHLON	20
SPORTLINE	33
PROCHAMPIONS	18
PLANETA SPORT	25
REPLAYS	28

*Nota:* Tablas de análisis de resultados cuantitativos anteriores. Elaboración propia.

Estos resultados evidencian que, mientras unas empresas logran sostener una posición fuerte en el tiempo, otras enfrentan retos importantes para competir en términos de rentabilidad, fidelización y diferenciación. En conjunto, el análisis refleja que el sector no está dominado por un solo jugador, sino que presenta una dinámica de competencia marcada por alternancia en el liderazgo, donde las fortalezas y debilidades estratégicas de cada empresa determinan su ubicación en las zonas de desempeño.

## 8.5. Hacinamiento Cualitativo

La prueba de hacinamiento dentro del método AESE es un análisis cualitativo que permite identificar la presencia de grupos estratégicos al interior del sector. Su objetivo es

determinar si las empresas están ocupando posiciones similares y si se están concentrando en los mismos espacios competitivos, lo que indica convergencia estratégica. (Rivera & Restrepo, 2022)

## Figura 10

### Matriz de Impacto

	MATRIZ DE IMPACTO									Total	%
	Ubicación y Afluencia del Centro Comercial	Costo de contratos y local	Horarios y operación en tienda	Logística y abastecimiento	Cumplimiento de normas	Personal y experiencia de	Marketing y promociones locales	Tecnología en caja			
Ubicación y Afluencia del Centro Comercial	X	1	0	0	0	1	1	0	3	8%	
Costo de contratos y local	1	X	0	1	1	1	1	1	6	16%	
Horarios y operación en tienda	0	1	X	1	1	1	0	1	5	14%	
Logística y abastecimiento	0	1	1	X	1	1	1	0	5	14%	
Cumplimiento de normas	0	1	1	1	X	1	1	1	6	16%	
Personal y experiencia de compra	0	0	1	1	1	X	1	0	4	11%	
Marketing y promociones locales	0	1	0	1	1	1	X	0	4	11%	
Tecnología en caja	0	1	1	0	1	1	0	X	4	11%	
									37	100%	

*Nota:* Matriz de Impacto. Elaboración propia.

La matriz de impacto evidencia que los factores más determinantes en la competitividad de las tiendas deportivas son el costo de contratos y local, el cumplimiento de normas, los horarios y operación en tienda, así como la logística y el abastecimiento, que en conjunto representan el 60% del impacto total. Esto refleja que la eficiencia operativa y el control de costos son la base para sostener la rentabilidad en un sector altamente competitivo, donde la disponibilidad de productos y la capacidad de respuesta en tienda resultan decisivas para atraer y retener clientes.

En un segundo nivel se ubican factores como el personal, la experiencia de compra, el marketing, las promociones y la tecnología en caja, que en conjunto aportan un 33% del impacto. Estos elementos funcionan como diferenciadores estratégicos, ya que permiten a las marcas destacarse en un mercado en el que no basta con ofrecer precios competitivos. La calidad en la atención, la innovación en la experiencia y el uso de herramientas de fidelización consolidan la propuesta de valor de cada empresa y generan un vínculo más duradero con el consumidor.

Por último, la ubicación y la afluencia del centro comercial aparece con un peso relativo del 8%. Aunque sigue siendo un factor relevante para la visibilidad de la tienda, su menor incidencia confirma que los consumidores actuales priorizan aspectos como la eficiencia, la conveniencia y la accesibilidad multicanal sobre la mera localización física. Esto se relaciona con la creciente importancia de los canales digitales y la tendencia hacia un consumo más informado.

En conclusión, la competitividad en el sector no depende únicamente de la infraestructura física, sino de la capacidad de las empresas para combinar una operación eficiente con una experiencia de cliente innovadora y estrategias de marketing efectivas. Aquellas marcas que logren equilibrar estos dos frentes estarán mejor posicionadas para consolidar su liderazgo en el mercado.

Figura 11

Análisis de matriz con factores, pesos y estándar.

Factores		Empresas						
Factores	Peso	Estandar	Variable	Decathlon	SportLine	rochampion	Planeta Sports	Replays
Ubicación y Afluencia del Centro Comercial	8%	Mediano	Tamaño centro comercial o tienda	3	3	2	2	2
		<8000	Flujo de visitantes	2	2	3	3	3
		Transporte menos de 10 min	Accesibilidad transporte	1	2	2	3	2
		arqueadero cubierto cercano	Disponibilidad de parqueaderos	2	2	2	2	3
		<b>Sumatoria</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	
<b>Calificación</b>	<b>0,65</b>	<b>0,73</b>	<b>0,73</b>	<b>0,81</b>	<b>0,81</b>			
Costo de contratos y local	16%	Promedio alquiler CC	Costo arriendo	2	3	3	3	2
		Mínimo 1 año	Duración de contratos	1	2	3	3	3
		Promedio Costos fijos	Costo fijos	1	2	3	2	3
		Negociación de plazos, precios o condiciones	Flexibilidad Negociación	2	3	2	3	3
		<b>Sumatoria</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	
<b>Calificación</b>	<b>0,97</b>	<b>1,62</b>	<b>1,78</b>	<b>1,78</b>	<b>1,78</b>			
Horarios y operación en tienda	14%	10 a 8	Horario de apertura/cierre	2	2	3	3	2
		Flexibilidad de horario	Horario Temporada Alta	2	1	3	2	3
		Cumplimiento de los horarios pactados con el	Cumplimiento Jornadas laborales	1	2	4	2	4
		<b>Sumatoria</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	
		<b>Calificación</b>	<b>0,68</b>	<b>0,68</b>	<b>1,35</b>	<b>0,95</b>	<b>1,22</b>	
Logística y abastecimiento	14%	Disponibilidad de productos suficientes	Frecuencia de abastecimiento	1	2	3	2	3
		Suficiente espacio de almacenamiento en tienda	Almacenamiento en tienda	2	2	4	2	3
		Mínimo para garantizar disponibilidad de	dependencia Importaciones	3	3	2	3	2
		Rápido	Tiempo de reposición	1	2	3	2	3
		<b>Sumatoria</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	
<b>Calificación</b>	<b>0,95</b>	<b>1,22</b>	<b>1,62</b>	<b>1,22</b>	<b>1,49</b>			
Cumplimiento de normas	16%	Cumplimiento de normas de seguridad	Normas de Seguridad	2	2	2	2	2
		Cumplimiento de legislación laboral	Normal Laborales	1	2	3	2	3
		Cumplimiento de regulaciones ambientales	Normas Ambientales	2	2	3	2	3
		Cumplimiento de normas sanitarias	Normas Sanitarias	2	2	3	2	3
		<b>Sumatoria</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	
<b>Calificación</b>	<b>1,14</b>	<b>1,30</b>	<b>1,78</b>	<b>1,30</b>	<b>1,78</b>			
Personal y experiencia de compra	11%	Personal capacitado para brindar atención	Asesoría Especializada	2	2	3	2	2
		Atiende consultas, quejas y sugerencias de manera oportuna	Atención al Cliente	2	2	3	2	3
		Experiencia agradable y completa	Experiencia en Tienda	1	2	3	2	3
		Servicios que agregan valor a la marca	Servicios Adicionales	2	2	3	2	3
Marketing y promociones locales	11%	Frecuencia y efectividad para atraer a los clientes	Promociones	2	2	3	2	3
		Atraen y logran comunicar acertadamente	Marketing Digital	2	2	2	2	2
		Visibilidad de la marca dentro de los CC	Publicidad en el Centro Comercial	3	3	4	3	4
		Realizar eventos en tiendas físicas para atraer	Eventos en Tienda	2	2	4	3	4
		<b>Sumatoria</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	
<b>Calificación</b>	<b>0,97</b>	<b>0,97</b>	<b>1,41</b>	<b>1,08</b>	<b>1,41</b>			
Tecnología en caja	11%	Múltiples métodos de pago que facilitan la	Diferentes tipos de pago	1	2	3	2	3
		Facilitar la gestión de inventario y la experiencia de compra	Stock en tiempo Real	2	2	3	2	3
		Rapidez en el proceso de pago de compras	Velocidad de Facturación	2	2	3	2	3
		De una manera confiable, emisión de facturación	Facturación Electrónica	1	2	3	2	2
		<b>Sumatoria</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	
<b>Calificación</b>	<b>0,65</b>	<b>0,86</b>	<b>1,30</b>	<b>0,86</b>	<b>1,19</b>			
<b>Total</b>				<b>6,76</b>	<b>8,24</b>	<b>11,27</b>	<b>8,86</b>	<b>10,86</b>

Nota: Hacinamiento cualitativo con estándares y calificaciones. Elaboración propia.

El análisis de la matriz de factores muestra que Decathlon es el competidor más eficiente, con un puntaje total de 6,76, seguido por SportLine (8,24) y Replays (10,86). Estos resultados muestran que dichas empresas han logrado estructurar sus operaciones de mejor manera, uso más eficiente de los recursos y procesos logísticos más ágiles, lo que les permite aproximarse al estándar definido. Por el contrario, Prochampions (11,27) y Planeta Sports (8,86) presentan un desempeño menos favorable. Sus calificaciones más altas se deben a una mayor dependencia de importaciones y procesos logísticos más lentos, lo que disminuye su competitividad frente a los líderes del sector según las fuentes encontradas.

En conjunto, la evaluación muestra que Decathlon y SportLine destacan como los competidores más sólidos en el mercado deportivo, con estrategias eficientes y modelos de operación sostenibles. Replays, aunque no alcanza el nivel de los líderes, logra mantenerse competitivo gracias a un mejor control en áreas clave. Por el contrario, Planeta Sports y Prochampions enfrentan un rezago importante que limita su capacidad de respuesta y los deja en desventaja frente a las demás marcas.

#### **8.6. Contraste entre análisis cuantitativo y cualitativo**

El contraste entre los resultados cuantitativos y cualitativos permite ver coincidencias y divergencias en la evaluación de las marcas deportivas. En el análisis cuantitativo, Decathlon y Sportline destacan como los competidores más eficientes. Esta conclusión se refuerza en el análisis cualitativo, donde se evidencian fortalezas en factores como logística, la disponibilidad de productos y la atención al cliente, que respaldan su posición competitiva.

Sin embargo, también se identifican diferencias importantes. Mientras que en la matriz cuantitativa Planeta Sports obtiene un desempeño intermedio, en la matriz cualitativa muestra

debilidades relacionadas con la experiencia de compra y la dependencia de procesos menos flexibles. Algo similar ocurre con Replays, que, aunque en lo cuantitativo presenta rezago, en la evaluación cualitativa conserva reconocimiento de marca y un público fiel, lo que sugiere oportunidades de mejora en operación.

Este contraste evidencia que los factores como costos y logística son fundamentales para la competitividad, pero, al mismo tiempo factores como la experiencia del consumidor y la fidelización resultan decisivos para sostener el posicionamiento a largo plazo.

## **9. Panorama Competitivo**

La prueba de panorama competitivo dentro del método AESE permite identificar a los actores relevantes del sector, su peso estratégico y la manera en que intervienen en la configuración de la dinámica competitiva. Esta prueba recoge información descriptiva y cualitativa sobre empresas, asociaciones, proveedores, distribuidores y otros participantes para determinar quiénes influyen de manera directa en la estructura del sector y cómo lo hacen. El panorama competitivo aporta una visión integral del entorno inmediato de rivalidad y facilita comprender la interacción entre los actores, sus tensiones y los posibles desequilibrios que afectan la perdurabilidad sectorial. (Rivera & Restrepo, 2022)

### **9.1. Dimensiones del panorama**

#### **9.1.1. Variedades**

- Ropa deportiva: Camisetas, pantalones, sudaderas, chaquetas, pantalonetas, leggings, etc.
- Calzado deportivo: Zapatillas, guayos, tenis, etc.

- Ropa Interior deportiva: Tops, boxers, brassieres y calzoncillos diseñados para dar soporte y comodidad durante la práctica de deportes.
- Accesorios deportivos: Medias, balacas, lentes, gorras, viseras, etc.
- Equipamiento deportivo: Raquetas, balones, guantes, rodilleras, coderas, tapetes, etc.

### **9.1.2. Necesidades**

- Precios Competitivos: Para los consumidores es crucial el precio donde al mismo tiempo se tenga en cuenta la calidad.
- Variedad de Productos: Variedad de productos puede persuadir al usuario de comprar más, ya que consigue productos dependiendo sus gustos y necesidades.
- Calidad de Materiales: De acuerdo con Statista, en el año 2024, la calidad era uno de los factores más importante cuando a la hora de realizar una compra.
- Disponibilidad de Tallas: Según un artículo del Espectador, la variabilidad y escasez de tallas hacen que la compra se vea afectada y representa una barrera de acceso para este segmento creciente de consumidores.
- Atención al Cliente: Sánchez Paz, aparte del servicio, menciona que la atención prestada y experiencia en tienda (tanto en canal físico como digital) es vital para que el consumidor mantenga el hábito de compra.
- Promociones y Descuentos: Sánchez Paz, afirma que este factor es también uno de los principales para el consumidor en el momento de elección.

### **9.1.3. Canales**

- Tiendas físicas: Puntos de venta presenciales donde los consumidores pueden comprar, ver y probarse los productos y poder recibir asesoría.

- Tiendas en línea: Plataforma digital donde el consumidor puede encontrar el catálogo de producto, realizar compras y recibir a domicilio o recogiendo en tienda.
- Marketplace: También son plataformas digitales, pero no de la empresa si no de terceros (como Mercado Libre) que hacen ventas de diferentes marcas en un solo lugar.
- Redes sociales: Canales como Instagram y Facebook utilizados para mostrar productos, promociones, ubicaciones y de alguna manera generar interacción con el consumidor, también logra incentivar las ventas por la página web.

## **9.2. Formato Encuesta**

La encuesta en el método AESE constituye una aproximación cualitativa destinada a identificar la percepción que tienen los participantes del sector sobre aspectos como la rivalidad, la presión competitiva y las tensiones estratégicas. Su propósito no es obtener resultados estadísticamente representativos, sino recopilar información que complemente y contraste los hallazgos de las demás pruebas del análisis estructural. (Rivera & Restrepo, 2022)

El diseño de la encuesta se llevó a cabo mediante la plataforma de formularios digitales Google Forms. Para garantizar la accesibilidad y estandarización de las respuestas, se utilizó este formato digital.

## Figura 12

### Introducción e información de la encuesta.



### Compra de Ropa Deportiva

A continuación, lo invitamos a hacer parte de esta encuesta. El sondeo se realiza única y exclusivamente con **finos académicos**. Con la información que usted nos provea, podremos medir adecuadamente las preferencias y el consumo de artículos deportivos. 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 **5 minutos**. Por favor, responda con sinceridad, nos importa saber sus gustos y opiniones. Se realizarán preguntas de selección múltiple; por favor, responda con sinceridad.

\* Indicates required question

*Nota:* Elaboración propia.

## Figura 13

### Autorización de Tratamiento de datos.

¿Acepta usted 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


*Nota:* Elaboración propia.

**Figura 14**


¿En qué tienda compra ropa deportiva suele comprar?

Tiendas de Ropa Deportiva


¿En que tienda de Ropa Deportiva suele comprar? \*




Decathlon




Sportline



ProChampions



Planeta Sports



Replays

*Nota:* Elaboración propia.

**Figura 15**

Factores que influyen en la decisión de compra.

Para cada uno de los siguientes productos, seleccione los motivos que **influyen** en su **decisión** de compra (Debe marcar todas las opciones que apliquen) **Hacia la derecha hay más opciones** →

	Precios co...	Variedad d...	Disponibili...	Promocio...	Atención a...	Reconoci...	Calidad de...
Ropa Depo...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calzado D...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ropa Inter...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accesorio...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equipame...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Nota:* Elaboración propia.

## Figura 16

### Canales

...

Seleccione los canales utilizados para adquirir estos productos (Debe marcar todas las opciones que apliquen) Desplazar a la derecha si es necesario para más opciones →

	Tienda Física	Tienda en Línea	Marketplace (Am...	Redes Sociales
Ropa Deportiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calzado Deportivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ropa Interior Depo...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accesorios Deport...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equipamimeto Dep...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Nota:* Elaboración propia.

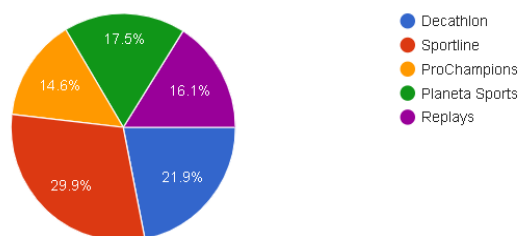
## 9.3. Datos Consolidados de la Encuesta

### Figura 17

#### Marcas

¿En que tienda de Ropa Deportiva suele comprar?

137 respuestas



*Nota:* Google Forms.

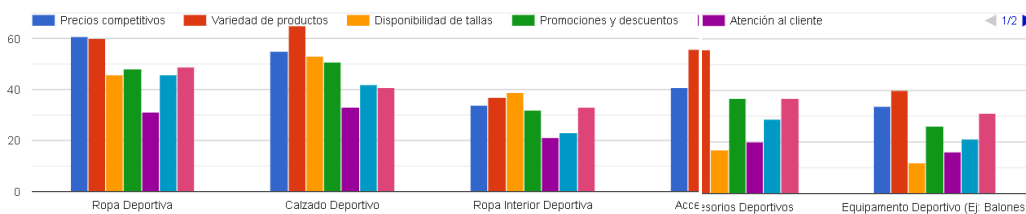
El estudio de preferencia de tiendas de ropa deportiva, basado en 137 respuestas, donde Sportline se posiciona como el líder indiscutible al ser la tienda habitual de casi un tercio de los consumidores encuestados el 29.9%, seguida por Decathlon con un 21.9%.

En conjunto, estas dos cadenas hacen más de la mitad de las compras, lo que sugiere que han logrado establecer una fuerte ventaja competitiva mediante el posicionamiento de marca o la experiencia del cliente; mientras que el resto de los competidores se distribuyen el porcentaje restante de una manera mucho más equitativa.

**Figura 18**

### Decisión de Compra

Para cada uno de los siguientes productos, seleccione los motivos que **influyen** en su **decisión** de compra (Debe marcar todas las opciones que apliquen) **Hacia la derecha hay más opciones** → [Copy chart](#)

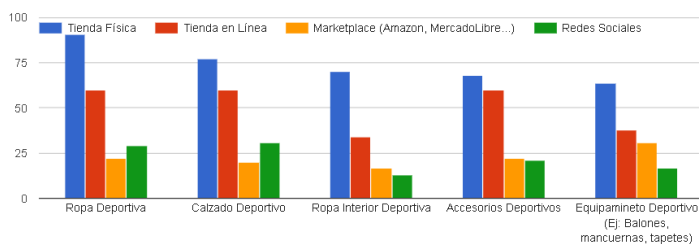


*Nota:* Google Forms.

**Figura 19**

### Decisión de Compra

Seleccione los canales utilizados para adquirir estos productos (Debe marcar todas las opciones que apliquen) **Desplazar a la derecha si es necesario para más opciones** → [Copy chart](#)



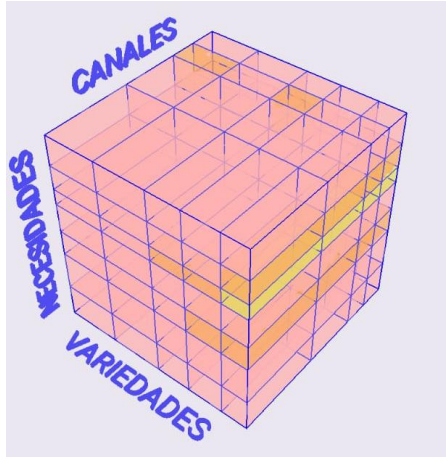
*Nota:* Google Forms.

El análisis de los canales de adquisición de productos deportivos revela que, a pesar de la fuerte digitalización del retail, la Tienda Física sigue siendo el canal dominante en todas las categorías.

#### 9.4. Reporte del CubeMarket

**Figura 20**

*Análisis CubeMarket*



*Nota:* CubeMarket.

El modelo tridimensional de la matriz es la herramienta que nos permite visualizar dónde se encuentran las verdaderas oportunidades de mercado más allá de las estadísticas planas

**Figura 21**

Matriz T



*Nota:* CubeMarket.

La Matriz T divide el mercado de ropa deportiva en cinco Variedades (Ropa Deportiva, Calzado Deportivo, Ropa Interior Deportiva, Accesorios Deportivos, Equipamiento Deportivo) y las contrasta con dimensiones de Necesidades y Canales.

Los reportes completos están en el Anexo 1.

## 9.5. Análisis de Resultados

A pesar de la comodidad que ofrece lo digital, la tienda física sigue siendo el punto de encuentro favorito para adquirir cualquier artículo, desde un balón hasta unas zapatillas. Sin

embargo, en la mente del consumidor, la balanza se inclina claramente hacia dos jugadores: Sportline y Decathlon, que juntos se llevan más de la mitad de las compras habituales.

Este dominio no es casual; estas marcas han sabido combinar la presencia física con la capacidad de surtir variedad y ofrecer calidad, que son necesidades esenciales para el cliente deportivo. El resto de las tiendas compiten por un mercado más disperso. Además, si bien la compra directa por Redes Sociales aún es baja, hay una oportunidad palpable: el mercado está pidiendo que las marcas sean más estratégicas en este canal, lo que representa una puerta abierta a la innovación para quien quiera destacarse.

El panorama del mercado deportivo revela una dinámica de consumo basada en la lealtad de marca y en la experiencia de compra física. Por un lado, resulta evidente que la mayoría de los consumidores tienen una preferencia bien definida, con Sportline y Decathlon consolidándose como los referentes del sector y concentrando la elección de más de la mitad de los encuestados. Este hecho sugiere que el verdadero éxito comercial hoy pasa por dominar las necesidades esenciales del cliente, como la calidad del material y la confianza en la marca. Y por otro lado, aunque el mercado está adoptando la omnicanalidad, el punto de venta tradicional sigue siendo el favorito para la adquisición de los productos.

## **10. Fuerzas del Mercado**

Ahora se analizarán las 5 Fuerzas Porter y se justificará cada uno de los resultados obtenidos en el sector seleccionado. Empezando por el nivel de rivalidad entre competidores, se obtuvo un resultado de 3,38 después de haber calificado cada una de las variables pero hablando más a

fondo por ejemplo, se considera que el nivel de concentración es medio alto, ya que aparte de las 5 compañías seleccionadas, aquí entran a participar en el mismo sector, marcas importantes y con gran cuota de mercado como Nike, Adidas, Puma y demás que si bien estas son de línea y las otras son multimarca compiten entre ellas lo que hace que exista una rivalidad, además la mayoría se encuentran en las zonas medias y morbilidad después de haber realizado el análisis. Por otro lado, el nivel de costos también es medio alto y principalmente la explicación de esta es que los gastos fijos que deben cubrir las tiendas deportivas son los de transporte, personal, inventario y alquiler. Esto las fuerza a sostener un elevado nivel de ventas para lograr rentabilidad, lo que aumenta la presión competitiva. Los costos de cambio están en alto medio igualmente, ya que se identifica que, si estos si quisieran cambiar de actividad, es relativamente fácil, por ejemplo, si se quisieran pasar a confeccionar ahora ropa casual o botas, pues estos ya tienen las herramientas y conocimientos en la confección de prendas y calzado haciéndolos tener cierta rivalidad.

Ahora sobre el crecimiento, se puede decir que está en equilibrio actualmente, si bien en la pandemia se vio un crecimiento más notorio, ahorita igual sigue una tendencia de crecimiento, pero mucho más estable y controlado debido a que aún sigue muy presente los temas de cuidado, fitness y salud en general. Sobre el grado de hacinamiento, es notorio que específicamente entre estas 5 tiendas, en realidad son muy parecidas y su oferta es bastante similar, lo que hace que tengan una rivalidad media alta, no suelen diferenciarse mucho uno de la otra sino por cosas muy pequeñas.

Para incrementos en la capacidad, viendo el sector en general, son productos que la gente consume mucho y suelen poseer una buena capacidad logística y de suministro para satisfacer la demanda del mercado. La presencia se considera que es una variable importante, pues cada día los países ven más atractivo el ofrecer productos que tienen presencia internacional y esto es un caso de Colombia, pues se están viendo nuevas marcas lo que hace que esto aumente su rivalidad en una magnitud media alta y finalmente, las barreras de salida si bien hay algunas tareas que se deberían realizar si la idea es no continuar en el mercado, en realidad no es algo imposible mientras se cumplan, entonces en teoría tienen una salida fácil y una rivalidad media baja.

## 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 <span style="float: right;">Detalle</span>				"		
a. Activos Especializados		"				
b. Costos Fijos de Salida				"		
c. Inter-relaciones Estratégicas				"		
d. Barreras Emocionales				"		
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales				"		
9						
10						
<b>EVALUACION FINAL</b>						
NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES						
EMPRESA XYZ LIMITADA						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	0	5	1	2	0	0
%	0,0%	62,5%	12,5%	25,0%	0,0%	0,0%
<a href="#">Ver Gráfico</a>						

La segunda fuerza del poder de negociación de los compradores, se calificaron las siguientes variables. El grado de concentración aquí el poder lo tiene el cliente porque gracias a estos es que las compañías pueden tener buenos resultados, es decir gracias al volumen de

clientes tanto a nivel nacional como internacional e igual, a que estos compran de manera frecuente. Para la importancia del proveedor, se concluye que el poder lo tiene la empresa, pues el resultado es medio bajo dando a entender que es de cierta manera importante lo que ofrece cada una de estas tiendas para el usuario porque para una persona puede, por poner un caso, ofrecer más diseños que en la otra o x tienda tiene levemente mejores precios que la otra.

El grado de hacinamiento se puede afirmar que es medio alto, puesto que los consumidores pueden compartir algunas necesidades, si bien no todos están ubicados en el mismo lado, los que compran en estas tiendas son un target específico. En cuanto a la última, del costo de cambio es relativamente fácil para el consumidor, por ejemplo, cambiarse a las tiendas de línea, aunque puede encontrar diferencias en precios puede encontrar algo que le sume a esto como mayor variedad de productos o una experiencia mucho más placentera entonces por eso esta se marca como alta media.

## Figura 23

### Poder de Negociación de Compradores

PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración		"				
2 Importancia del proveedor para el comprador				"		
3 Grado de hacinamiento		"				
4 Costos de cambio	"					
5 Facilidad de Integración hacia atrás						
6 Información del comprador sobre el proveedor				"		
7 Los compradores devengan bajos márgenes		"				
8 Grado de Importancia del Insumo		"				
9						
10						
<b>EVALUACION FINAL</b>						
<b>PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>EMPRESA XYZ LIMITADA</b>	<b>14,3%</b>	<b>57,1%</b>	<b>0,0%</b>	<b>28,6%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
<a href="#">Ver Gráfico</a>						

Ahora hacia la fuerza de riesgo de ingreso, en el sector de ropa deportiva, los niveles de economía de escala hacen. Para operaciones compartidas, en este caso, la industria tiene una puntuación de medio bajo, pues ya que estos no tercerizan la mayoría de sus procesos, si bien puede que en cuanto a procesos logísticos o de distribución estos puedan optar por compañías externas, ya que esto puede significar una disminución en sus costos y por el lado, de acceso privilegiado a materia prima, obtuvo una puntuación de medio bajo porque existen varias opciones en el mercado donde las compañías en el caso de confección de ropa y calzado deportivo, pueden conseguir sus materias primas para la elaboración de productos.

Para las siguientes variables procesos productivos especiales, curva de aprendizaje y experiencia, igualmente tuvieron una puntuación de medio bajo, ya que no se requiere de conocimientos o procesos que sean muy específicos para poder tener el producto final, es decir, si bien se requieren conocimientos que se vayan actualizando con el cambio del entorno, no es una limitante para las personas manufactureras, deben tener en cuenta innovaciones en materiales o diseños para ofrecer productos atractivos pero nada que sea que tome un largo tiempo, a diferencia como lo podría ser una persona en medicina por ejemplo.

La tecnología se puntuó como medio bajo, ya que es claro que para el desarrollo de productos innovadores puede que se necesite de tecnología un poco avanzada, no se considera que las maquinas deban ser muy sofisticadas o de algo valor para cumplir con el trabajo. Adicional para el tiempo de respuesta se puede ver desde el punto que los consumidores constantemente están en cambio y asimismo, sus gustos, preferencias y necesidades entonces esto es importante como marca tenerlo presente, puesto que si se responde de manera positiva a estos cambios y se escuchan a los clientes, más cercanos se sentirán con la marca y que tienen en

cuenta lo que les importa. En otras palabras, es importante que en cuestión del sector, estén adaptando estas medidas, como por ejemplo, si las personas se preocupan por el medio ambiente o los animales, que tengan procesos y que utilicen materiales que tengan un mínimo impacto en estos mismos.

En las posiciones de marca y diseño, se obtuvo una puntuación de media alta, ya que específicamente en este sector para el cliente es determinante la presencia de marcas ya con larga trayectoria y posicionamiento como lo es Nike, Adidas, Puma y entre otros, entonces lo pone en esta posición ya que si bien actualmente existen opciones de marca nacional, aun el consumidor se tiende a estas mencionadas anteriormente porque saben la calidad y que cumplen con su función. De esto va igual el diseño, pues estas marcas son reconocidas también por su imagen, por cumplir diferentes funciones a la hora de hacer actividades deportivas entonces más allá de que se vea estético o no, cada una de estas compañías se preocupa por cubrir alguna necesidad que tenga el cliente en diferentes entornos.

Figura 24

## Riesgo de Ingreso

RIESGO DE INGRESO						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
<b>Barreras de Entrada</b>						
1 Niveles de economías de escala						
2 Operaciones Compartidas				"		
3 Acceso privilegiado materias primas		"				
4 Procesos productivos especiales				"		
5 Curva de aprendizaje				"		
6 Curva de experiencia				"		
7 Costos Compartidos	"					
8 Tecnología					"	
9 Costos de Cambio	"					
10 Tiempos de Respuesta				"		
11 Posición de Marca					"	
12 Posición de Diseño				"		
13 Posición de Servicio	"					
14 Posición de Precio	"					
15 Patentes				"		
16 Niveles de Inversión					"	
17 Acceso a Canales				"		
<b>Políticas Gubernamentales</b>						
18 Niveles de Aranceles				"		
19 Niveles de Subsidio						
20 Regulaciones y marco legal				"		
21 Grados de Impuestos			"			
<b>Respuesta de Rivales</b>						
22 Nivel de liquidez				"		
23 Capacidad de endeudamiento				"		
<b>EVALUACION FINAL</b>						
RIESGO DE INGRESO	0	5	2	11	4	0
EMPRESA XYZ LIMITADA	0,0%	22,7%	9,1%	50,0%	18,2%	0,0%

En la fuerza de poder de negociación de proveedores, en la primera variable de grado de concentración se considera bajo puesto que existen diferentes empresas que puedan brindar los insumos o materiales para la fabricación lo que hace su poder de negociación sea menor, al contrario si existieran menos opciones estos tendrían una mayor autoridad en sus tomas de decisiones. Por otro lado, la presión de sustitutos es medio baja pues si bien en su mayoría son materiales que se pueden conseguir normalmente con facilidad, en algunas ocasiones pueden existir casos específicos donde se necesiten telas o insumos con características específicas que puede hacer este proceso un poco complicado y sobre el nivel de ventaja, es medio alto debido a que, dependiendo de las innovaciones, las empresas pueden requerir materiales con tecnologías avanzadas como secado rápido o materiales para

elaborar zapatos muy ligeros, entonces existen proveedores que pueden otorgar este valor agregado a las marcas de ropa deportiva.

**Figura 25**

**Poder de Negociación de Proveedores**

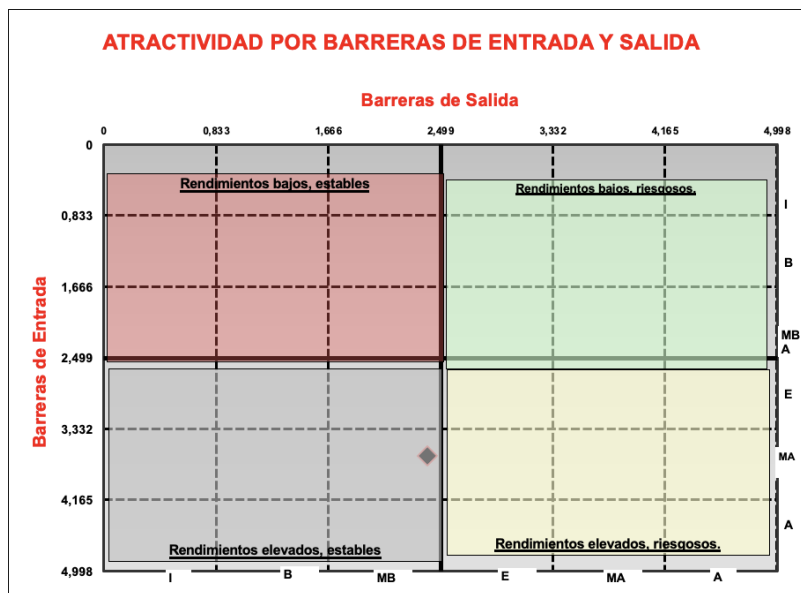
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración					"	
2 Presión de sustitutos				"		
3 Nivel de ventaja		"				
4 Nivel de importancia del insumo en procesos	"					
5 Costos de cambio		"				
6 Amenaza de integración hacia delante				"		
7 Información del proveedor sobre el comprador				"		
8 Grado de hacinamiento				"		
9						
<b>EVALUACION FINAL</b>						
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio Alto</b>	<b>Equilibrio</b>	<b>Medio Bajo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Inexistente</b>
<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>12,5%</b>	<b>25,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>50,0%</b>	<b>12,5%</b>	<b>0,0%</b>

[Ver Gráfico](#)

Finalmente, teniendo en cuenta la gráfica que se mostrará a continuación, se puede concluir que el sector es relativamente atractivo, ya que no es fácil entrar pues se requieren de inversiones, logística, posicionamiento de marca, proveedores y demás. También, salir de este sector no es tan complicado, bien como se veía en párrafos anteriores, el conocimiento y experiencia que tienen les permiten poder enfocarse en confecciones de ropa en otra categoría como lo es, ropa elegante, vestidos de baño o zapatos e igualmente, no necesitan de maquinaria que sea con características muy demandantes. Entonces, en resumen, lo anterior puede proteger la rentabilidad del sector debido a que las marcas tienen la capacidad de reorganizarse sin necesidad de quebrar, ya que no existen barreras fuertes a la salida.

Figura 26

Atractividad por Barreras de Entrada y Salida



## 11. Estudio de Competidores

### 11.1. Supuestos

1. El mercado de ropa deportiva continuará en crecimiento por la tendencia fitness y el interés en un estilo de vida saludable. (supuesto de mercado o consumidor)
2. Los consumidores priorizan los precios competitivos frente a otros factores, aunque esperan un equilibrio con la calidad. (supuesto de consumidor)
3. Tener varios canales de venta seguirá siendo clave, porque los clientes continuarán utilizando tanto tiendas físicas como canales en línea para realizar sus compras. (supuesto de mercado y operativo)

4. La estabilidad económica del país permitirá mantener un consumo estable en este sector. (supuesto económico)
5. La oferta dependerá en gran medida de los proveedores (internacionales en estos casos), lo cual impacta en costos y tiempos logísticos. (supuesto externo y operativo)
6. La fidelidad hacia ciertas marcas influye en la decisión de compra, más allá del precio o las promociones. (supuesto de consumidor)
7. Las promociones y descuentos seguirán siendo uno de los principales motivadores de compra en el sector. (supuesto de consumidor)
8. El interés en textiles sostenibles y materiales innovadores continuará aumentando, respondiendo a la preocupación ambiental en el mundo. (supuesto de mercado y consumidor)
9. La disponibilidad de tallas seguirá siendo una necesidad para captar clientes, especialmente en ciertos segmentos de población. (supuesto de consumidor)
10. La competencia en marketing digital continuará intensificándose, siendo un factor clave para posicionar marcas frente a nuevos públicos y consumidores. (supuesto de mercado y competencia)

## **11.2. Índices de Erosión**

Figura 27

## Ingresos y Utilidad Neta por año de las empresas

Ingresos por año									
	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
DECATHLON	\$ 324.054,52	\$ 329.975,37	\$ 316.492,40	\$ 227.254,81	\$ 138.085,51	\$ 150.468,40	\$ 86.364,55	\$ 39.563,65	0
SPORTLINE	\$ 357.093,08	\$ 385.972,30	\$ 368.926,07	\$ 254.667,10	\$ 147.790,31	\$ 162.038,38	\$ 126.632,07	\$ 105.193,48	\$ 107.417,24
PROCHAMPIONS	\$ 101.091,80	\$ 82.173,93	\$ 68.961,74	\$ 51.665,08	\$ 30.113,94	\$ 43.100,48	\$ 38.988,15	\$ 41.609,93	\$ 39.626,65
PLANETA SPORT	\$ 34.858,87	\$ 39.796,92	\$ 37.018,69	\$ 29.589,23	\$ 15.172,50	\$ 25.389,74	\$ 28.065,82	\$ 27.719,40	\$ 27.682,71
REPLAYS	\$ 22.143,78	\$ 27.466,70	\$ 27.593,53	\$ 21.609,15	\$ 15.805,15	\$ 27.296,39	\$ 25.757,52	\$ 29.375,59	\$ 33.507,69
Utilidad Neta por año									
	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
DECATHLON	\$ 13.326,91	\$ 8.604,42	\$ 12.866,33	\$ 5.176,37	-\$ 3.942,98	-\$ 221,56	\$ 109,28	-\$ 614,03	-\$ 3.107,65
SPORTLINE	-\$ 9.853,12	\$ 20.111,40	\$ 28.342,03	\$ 18.804,80	-\$ 12.775,04	-\$ 6.407,82	-\$ 4.640,11	-\$ 18.858,23	\$ 3.274,04
PROCHAMPIONS	\$ 1.333,40	\$ 1.211,29	\$ 1.663,15	\$ 1.661,49	-\$ 464,67	\$ 1.831,76	-\$ 1.831,66	-\$ 1.077,12	-\$ 182,89
PLANETA SPORT	-\$ 392,98	\$ 864,49	\$ 1.388,61	\$ 1.293,55	\$ 1.228,10	\$ 59,26	\$ 406,77	\$ 298,46	-\$ 64,81
REPLAYS	\$ 1.407,40	\$ 737,44	\$ 928,61	\$ 864,92	\$ 565,44	\$ 1.374,98	\$ 1.137,62	\$ -	\$ 752,29

Nota: Elaboración propia.

Figura 28

## Variación de Ingresos y Utilidad de las empresas

Variación Ingresos									
	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
DECATHLON	-1,79%	4,26%	39,27%	64,58%	-8,23%	74,22%	118,29%	#DIV/0!	-
SPORTLINE	-7,48%	4,62%	44,87%	72,32%	-8,79%	27,96%	20,38%	-2,07%	-
PROCHAMPIONS	23,02%	19,16%	33,48%	71,57%	-30,13%	10,55%	-6,30%	5,00%	-
PLANETA SPORT	-12,41%	7,50%	25,11%	95,02%	-40,24%	-9,54%	1,25%	0,13%	-
REPLAYS	-19,38%	-0,46%	27,69%	36,72%	-42,10%	5,97%	-12,32%	-12,33%	-
Variación Utilidad Neta									
	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
DECATHLON	54,88%	-33,12%	148,56%	-231,28%	1679,64%	-302,75%	-117,80%	-80,24%	-
SPORTLINE	-148,99%	-29,04%	50,72%	-247,20%	99,37%	38,10%	-75,39%	-675,99%	-
PROCHAMPIONS	10,08%	-27,17%	0,10%	-457,56%	-125,37%	-200,01%	70,05%	488,94%	-
PLANETA SPORT	-145,46%	-37,74%	7,35%	5,33%	1972,39%	-85,43%	36,29%	-560,52%	-
REPLAYS	90,85%	-20,59%	7,36%	52,96%	-58,88%	20,86%	#DIV/0!	-100,00%	-

Nota: Elaboración propia.

En base a los cálculos realizados anteriormente, específicamente se utilizaron para determinar el índice de erosión (IEE e IEP) que se mostraran a continuación justo a su respectivo análisis.

## Figura 29

### Índices de Erosión

IEE									
	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
DECATHLON	-30,588	-7,775	3,783	-3,582	-204,099	-4,079	-0,996	#DIV/0!	-
SPORTLINE	19,913	-6,285	1,130	-3,418	-11,301	1,363	-3,699	326,534	-
PROCHAMPIONS	0,438	-1,418	0,003	-6,394	4,161	-18,962	-11,118	97,693	-
PLANETA SPORT	11,723	-5,029	0,293	0,056	-49,014	8,960	29,038	-4229,104	-
REPLAYS	-4,688	44,789	0,266	1,442	1,399	3,492	#DIV/0!	8,109	-
IEP									
	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
DECATHLON	-0,0327	-0,1286	0,2643	-0,2792	-0,0049	-0,2452	-1,0042	#DIV/0!	-
SPORTLINE	0,0502	-0,1591	0,8846	-0,2925	-0,0885	0,7339	-0,2703	0,0031	-
PROCHAMPIONS	2,2837	-0,7052	335,0848	-0,1564	0,2403	-0,0527	-0,0899	0,0102	-
PLANETA SPORT	0,0853	-0,1988	3,4167	17,8293	-0,0204	0,1116	0,0344	-0,0002	-
REPLAYS	-0,2133	0,0223	3,7609	0,6933	0,7150	0,2863	#DIV/0!	0,1233	-

Teniendo en cuenta algunos de los datos del IEE, por ejemplo, para Decathlon en el 2020, obtuvo un valor de -204,099, que se puede interpretar de la siguiente manera: la variación de la utilidad es de 1679,64% mientras que la de ingresos, -8,23%, es decir que mientras delta de la utilidad sea mayor que delta de los ingresos, habrá una erosión estratégica donde los costos disminuyen y si bien el valor del IEE fue negativo, este puede ser interpretado de la manera anterior fijándose en las variaciones de cada una de las variables.

Otro valor a resaltar, puede ser el caso de Sportline en el 2018, el valor del IEE es de -2,69 pero al momento de visualizar las variaciones tanto de los ingresos como las utilidades netas, se evidencia que los ingresos crecieron un 28,38% con respecto a la utilidad y en el caso

de utilidad, este decreció un 75,39% frente a los ingresos, concluyendo que en este caso ocurre una erosión de la productividad donde los costos aumentan

Si bien tanto en el IEP como en el IEE, no podemos mencionar si existe erosión, puesto que no hay valores positivos mayores a 3 durante 3 años consecutivos, se puede lograr realizando el proceso anterior al utilizar las variaciones de cada uno de los factores. Por lo tanto, evidenciando otra situación donde el IEE dio un valor bastante negativo fue para Planeta Sport en el 2020 con un valor de -49,014 que cuando se analiza los deltas, se concluye que, la variación de la utilidad es mayor que la de los ingresos, en otras palabras, una erosión estratégica pues que se cumple la ley de cuál es la mayor, además, aquí se presenta como se mencionó anteriormente, una disminución de costos.

## **12. Conclusiones**

El análisis realizado muestra que el mercado de ropa deportiva en Colombia está creciendo y es muy competitivo. Entre las marcas estudiadas, Decathlon se destaca por su buena organización, precios accesibles y un manejo eficiente de sus procesos logísticos. Esto le permite ofrecer una experiencia de compra completa y coherente, tanto en sus tiendas físicas como en línea.

Sportline también presenta un desempeño sólido, apoyado en su relación con marcas reconocidas y su presencia en los principales centros comerciales del país. Sin embargo, para seguir creciendo, necesita fortalecer su estrategia digital y aprovechar mejor los canales online.

Por otro lado, Replays y Planeta Sport tienen un potencial importante, pero deben trabajar en su posicionamiento digital, mejorar la variedad de productos y optimizar la gestión de inventarios para competir con las grandes marcas. En contraste, Prochampions enfrenta más retos, lo que reduce su eficiencia frente a los demás competidores.

Tanto los resultados cuantitativos como los cualitativos coinciden en que los factores que más influyen en la competitividad son los costos, la logística, el cumplimiento normativo y la experiencia del cliente. Esto demuestra que las empresas más exitosas son las que logran combinar eficiencia interna con una atención cercana y un servicio rápido.

En cuanto al crecimiento, las marcas con mejor equilibrio financiero y mayor retención de utilidades, como Decathlon y Sportline, son las que muestran más posibilidades de mantener un desarrollo estable y sostenible en el tiempo.

En conclusión, las empresas del sector deben seguir adaptándose a la digitalización, promover prácticas sostenibles y centrarse en mejorar la experiencia de compra. Quienes logren integrar innovación, servicio y eficiencia tendrán más oportunidades de consolidarse en un mercado cada vez más exigente y dinámico.

### 13. Referencias

Alguero, M. O. (2024). *Así funciona Shein, la plataforma china de ropa barata y a la moda* | *El Colombiano*. El Colombiano. [https://www.elcolombiano.com/negocios/cuanto-vende-shein-la-plataforma-china-de-compras-online-KP25192080#goog\\_rewarded](https://www.elcolombiano.com/negocios/cuanto-vende-shein-la-plataforma-china-de-compras-online-KP25192080#goog_rewarded)

Alguero, M. O. (2024). *En Colombia, ingresaron más personas a las clases media y alta en el último año, mientras hay menos pobres*. El Colombiano. <https://www.elcolombiano.com/negocios/cuantas-personas-hay-clase-media-alta-pobres-colombia-FO25096047>

Allaire, C., & Saim, A. (2025). *Evolución de la moda en el tenis: Desde finales del siglo XIX a principios del siglo XX*. Vogue. <https://www.vogue.mx/galeria/evolucion-de-la-moda-en-el-tenis>

Álvarez Herrera, A. B., & Peña Sandoval, J. A. (2012). *ESTUDIO DE POSICIONAMIENTO DE MARCAS DE ROPA DEPORTIVA EN ESTUDIANTES DE UNIVERSIDADES PRIVADAS DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ*. <https://apidspace.javeriana.edu.co/server/api/core/bitstreams/cd2b2b87-da11-45e0-a49e-6cd583fc8e5a/content>

Barría, C. (2022). *Por qué el imparable ascenso del dólar es malo para la economía mundial (y cómo afecta a América Latina)*. BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-61468337>

Bello, F. O. (2023). *Descubre cómo las tendencias de consumo están orientando a las empresas hacia la sostenibilidad*. EY. [https://www.ey.com/es\\_co/insights/consumer-products/tendencias-de-consumo-calidad-valor-y-medioambiente](https://www.ey.com/es_co/insights/consumer-products/tendencias-de-consumo-calidad-valor-y-medioambiente)

Blog CUC. (2025). *Cuál es el comportamiento del dólar en Colombia y cómo te afecta.*

Universidad de la Costa. <https://virtual.cuc.edu.co/blog/comportamiento-del-dolar-colombia>

Bran, J. F. L. (2024). *El sector del comercio electrónico en Colombia proyecta crecimiento de*

*17% en 2024.* Diario La República. <https://www.larepublica.co/internet-economy/el-sector-del-3781454>

Comercio, Industria y Turismo. (2022). *Gobierno establece arancel del 40 % a importación de*

*confecciones.* MINCIT. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/arancel-del-40-a-importacion-de-confecciones>

Criado Casadiego, E. J. (s. f.). *ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE LA*

*EMPRESA PORKYS SPORT EN LA CIUDAD DE OCAÑA (N. DE. S).*

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/19777/ejcriadoc.pdf>

Decathlon. (2025).

[https://www.decathlon.com.co/?srsltid=AfmBOoq1Ys8smqgVwZh\\_kriXcNhKEt16x8cAafmC5Liec43pHblnXeLV](https://www.decathlon.com.co/?srsltid=AfmBOoq1Ys8smqgVwZh_kriXcNhKEt16x8cAafmC5Liec43pHblnXeLV)

Decathlon. (2025). *Quiénes Somos.* [https://www.decathlon.com.co/content/156-quienes-somos?srsltid=AfmBOorSo393r3MvNorV3yo3PkHyjIln-](https://www.decathlon.com.co/content/156-quienes-somos?srsltid=AfmBOorSo393r3MvNorV3yo3PkHyjIln-zAYGQAnGuKcRDtLXmu7EaKv)

[zAYGQAnGuKcRDtLXmu7EaKv](https://www.decathlon.com.co/content/156-quienes-somos?srsltid=AfmBOorSo393r3MvNorV3yo3PkHyjIln-zAYGQAnGuKcRDtLXmu7EaKv)

Día, E. S. A. (2025). *Beneficios tributarios para quienes financien el deporte: ¿Cuáles son los*

*nuevos incentivos de la Ley 2490 de 2025? Alegra.*

<https://siemprealdia.co/colombia/impuestos/beneficios-tributarios-para-quienes-financien-el-deporte/>

EMIS. *Retail – Total market size*. (2025). <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/v2/documents/statistics/11557302>

FNA. (2019). *Tipos de inflación: ¿cuáles son y cómo afectan las finanzas personales*. <https://www.larepublica.co/consumo/una-encuesta-de-pa-consulting-revela-las-tendencias-de-consumo-en-el-mundo-fitness-4000355>

Gaitán, I. S. (2025). *La tecnología en la ropa y accesorios deportivos mejora rendimiento y previene lesiones*. Diario La República. <https://www.larepublica.co/internet-economy/como-funciona-al-tecnologia-a-las-prendas-deportivas-4039231>

Guan, S. (2025). *Estadísticas de Automatización 2025: datos clave del sector y perspectivas de mercado*. Thunderbit. <https://thunderbit.com/es/blog/automation-statistics-industry-data-insights>

Gutiérrez, S. (2023). *Un sorprendente mercado*. Diario La República. <https://www.larepublica.co/analisis/santiago-gutierrez-3755610/un-sorprendente-mercado-3755442>

ICEMD. *Impacto de la Sostenibilidad en la Estrategia de Marca*. (2024). <https://icemd.esic.edu/knowledge/articulos/impacto-de-la-sostenibilidad-en-la-estrategia-de-marca/>

Jones, L. (2021). *Shein, la misteriosa marca de ropa barata que triunfa entre los jóvenes*. BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-59269386#:~:text=Una%20oferta%20muy%20amplia%20de%20hasta%20600.000%20p>

[roductos&text=Para%20ello%20se%20apoya%20en,ofrecen%20entregas%20al%20d%C3%ADa%20siguiente](#)

Martínez Huartos, J. H., Rivera Rodríguez, H. A., Maldonado Castañeda, C. E., & Mendoza

Pulido, I. A. (2011). Adquisición de ventajas competitivas mediante la generación de un territorio estratégico. *Contaduría y administración*, (234), 11-31.

Melo, M. F. (2025). *El ecommerce avanza imparable en el negocio de la moda*. Statista.

<https://es.statista.com/grafico/23106/ingresos-del-comercio-electronico-de-moda-en-el-mundo--en-millones-de-euros/>

Morphosis Arquitectura y Diseño. (2024). *Sportline*. <https://morphosis.co/sportline/>

Oracle. (s. f.). *¿Qué es el omnicanal?* <https://www.oracle.com/latam/retail/omnichannel/what-is-omnichannel/>

Ostos, B. a. O. (2025). *Proyectan que comercio minorista tendría crecimiento real de 7,1% al cierre del año*. Diario La República. <https://www.larepublica.co/economia/proyectan-que-comercio-minorista-tendria-crecimiento-real-de-7-1-al-cierre-del-ano-4201450>

PlanetaSport. (2021).

[https://www.planetasport.com.co/?srsltid=AfmBOoqMCcDBpu4guhlZeTYDk6vSCOghETlhP\\_Evzz7x4LSlhvicleCJ](https://www.planetasport.com.co/?srsltid=AfmBOoqMCcDBpu4guhlZeTYDk6vSCOghETlhP_Evzz7x4LSlhvicleCJ)

Presidencia. *Gobierno invirtió más de \$119 mil millones en la preparación y participación de los deportistas colombianos que competirán en los Juegos Olímpicos de París*. (2024).

<https://www.presidencia.gov.co/prensa/Paginas/Gobierno-invirtio-mas-de-119-mil-millones-en-la-preparacion-y-participacion-240718.aspx#:~:text=Para%20los%20medallistas%20de%20oro,a%20182%20millones%20de%20pesos>

ProChampions. (2020).

[https://www.prochampions.com/?gad\\_source=1&gad\\_campaignid=21660711091&gbraid=0AAAAABhcnWOov5ZqByufmNHomND3RtFkv&gclid=CjwKCAjwz5nGBhBBEiwA-W6XRDW98M2Ns05TbfaEzCukQW0S\\_UBuZ2m7ML\\_8SY91q1tw8DMEKkdjoBoClkcQA\\_vD\\_BwE](https://www.prochampions.com/?gad_source=1&gad_campaignid=21660711091&gbraid=0AAAAABhcnWOov5ZqByufmNHomND3RtFkv&gclid=CjwKCAjwz5nGBhBBEiwA-W6XRDW98M2Ns05TbfaEzCukQW0S_UBuZ2m7ML_8SY91q1tw8DMEKkdjoBoClkcQA_vD_BwE)

Prochampions. (2020). *Institucional*. Prochampions.

[https://www.prochampions.com/institucional/quienes-somos?srsltid=AfmBOopEE\\_QlG4WkTygpDzu07pcLoOAp32dqai9tz8tcjACOROmFOicZ](https://www.prochampions.com/institucional/quienes-somos?srsltid=AfmBOopEE_QlG4WkTygpDzu07pcLoOAp32dqai9tz8tcjACOROmFOicZ)

Redacción. (2021). *Más ventas de ropa deportiva en Colombia tras confinamiento*. Marketing

Insider Review. <https://marketinginsiderreview.com/ventas-ropa-deportiva-colombia/#:~:text=Ventas%20de%20ropa%20deportiva%20en%20Colombia%20crecen:%20dobles%20d%C3%ADgitos&text=Destac%C3%A1ndose%20la%20participaci%C3%B3n%20de%20marcas,muy%20superior%20al%20de%20antes.>

Redacción Daki. (2024). *Tendencias de mercado: Qué son y por qué son cruciales para tu*

*negocio*. Daki. <https://daki.ai/clientes/tendencias-de-mercado-por-que-son-cruciales/>

Replays Tiendas Deportivas. (2025).

<https://www.replays.com.co/?srsltid=AfmBOoqv7LNzGEP2ma5cUtYFBx5MtHDeXd493IPrr0FcdN8uXU6goviH>

Restrepo Puerta, L. F., & Rivera Rodríguez, H. A. (2008). *Análisis estructural de sectores*

*estratégicos: Segunda edición corregida y mejorada*. Editorial Universidad del Rosario.

Rivera Rodríguez, H. A. (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* (pp. 1-21).

Rivera Rodríguez, H. A., & Restrepo Puerta, L. F. (2005). Estudio de competidores en sectores estratégicos.

Rivera, H. (2024). *Inicio - panorama competitivo*. CubeMarket.

<https://cubemarketonline.com/hugoalbertoriverarodriguez/>

Robledo, J. V. (2021). “Nuevo modelo de tiendas más pequeñas de Decathlon permitirá llegar a más sitios”. Diario La República. <https://www.larepublica.co/empresas/nuevo-formato-de-tiendas-mas-pequenas-de-decathlon-permitira-llegar-a-mas-sitios-3267997#:~:text=Es%20la%20primera%20tienda%20en,de%20la%20zona%20de%20Bucaramanga.>

Rodríguez, D. P. (2022). *Mercado de ropa deportiva llegaría a US\$551.000 millones en 2025*.

Diario La República. <https://www.larepublica.co/ocio/se-preve-que-el-mercado-de-la-ropa-deportiva-alcance-los-us-551-00-millones-en-2025-3450012#:~:text=En%20el%20mercado%20textil%20tambi%C3%A9n,cambios%20han%20llegado%20para%20quedarse%E2%80%9D>

Rodríguez, H. R., & Rojas, N. M. (2010). Hacinamiento estratégico, una enfermedad que erosiona la rentabilidad del sector: caso de la industria farmacéutica en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 26(43), 53-64.

- Restrepo Puerta, L. F., & Rivera Rodríguez, H. A. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos: Segunda edición corregida y mejorada*. Editorial Universidad del Rosario.
- Rojas, L. C. (2025). *No eres tú, son las tallas: ¿por qué la ropa cambia de talla dependiendo la marca?* El Espectador. <https://www.elespectador.com/moda-e-industria/por-que-la-talla-cambia-dependiendo-la-marca-asi-funciona-el-tallaje-en-colombia>
- Sánchez Paz, J. C. (2023). *PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA UNA EMPRESA DE ROPA DEPORTIVA FEMENINA EN LA CIUDAD DE CALI*.  
<https://red.uao.edu.co/server/api/core/bitstreams/ccb29feb-b1d2-4478-83d0-989f54ce8b15/content>
- Sport, P. (s. f.). *Quiénes somos*. Planeta Sport. [https://www.planetasport.com.co/quienes-somos?srsltid=AfmBOooi7TF\\_\\_1VKcKjkOtS909AhAcAATJbV7s-XfvdIGhb5iMM9b7ZE](https://www.planetasport.com.co/quienes-somos?srsltid=AfmBOooi7TF__1VKcKjkOtS909AhAcAATJbV7s-XfvdIGhb5iMM9b7ZE)
- Sportline. (2025). <https://www.sportline.com.co/outlet-tienda-ropa-deportiva>
- Statista. (2025). *Purchase criteria for apparel in Colombia 2024*.  
<https://www.statista.com/forecasts/1399714/purchase-criteria-for-apparel-colombia>
- Stewart, L. (2025). *Análisis cualitativo | Definición, pasos y ejemplos*.  
ATLAS.ti. <https://atlasti.com/es/research-hub/analisis-cualitativo>
- The Data Visualisation Catalogue. (s. f.). *Gráfico Radial*.  
[https://datavizcatalogue.com/ES/metodos/grafico\\_radial.html#google\\_vignette](https://datavizcatalogue.com/ES/metodos/grafico_radial.html#google_vignette)
- The Power MBA. (2025). *5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa*. <https://www.thepowermba.com/lt/blog/las-5-fuerzas-de-porter>

Torres, S. A. D. (2024). *Una encuesta de PA Consulting revela las tendencias de consumo en el mundo fitness*. Diario La República. [https://www.larepublica.co/consumo/una-encuesta-](https://www.larepublica.co/consumo/una-encuesta-de-pa-consulting-revela-las-tendencias-de-consumo-en-el-mundo-fitness-4000355)

[de-pa-consulting-revela-las-tendencias-de-consumo-en-el-mundo-fitness-4000355](https://www.larepublica.co/consumo/una-encuesta-de-pa-consulting-revela-las-tendencias-de-consumo-en-el-mundo-fitness-4000355)

Wadera, R. S. S. J. K. D. (2018). *Purchase Intention Survey of Millennials Towards Online Fashion Stores*. Academy of Marketing Studies Journal.

<https://www.abacademies.org/articles/purchase-intention-survey-of-millennials-towards-online-fashion-stores-6880.html>