



Análisis de marcas de ropa deportiva en centros comerciales

Trabajo de grado

Juan Lucas Céspedes Peñuela
Laura Alejandra Cortés Velásquez
Juanita Cáceres Murillo

Escuela de Administración
Universidad del Rosario
Bogotá, Colombia

2025



Análisis de marca de ropa deportiva en centros comerciales

Trabajo de grado

Juan Lucas Céspedes Peñuela (Marketing y negocios digitales)

Laura Alejandra Cortés Velásquez (Marketing y negocios digitales)

Juanita Cáceres Murillo (Marketing y negocios digitales)

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Escuela de Administración
Universidad del Rosario
Bogotá, Colombia

2025

Declaración de originalidad y autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que he escrito la Revisión de literatura titulada “**Análisis de marca de ropa deportiva en centros comerciales**”, en opción de grado de Asistente de Investigación II 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 esta Revisión no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Juan Lucas Céspedes Peñuela

Laura Alejandra Cortés Velásquez

Juanita Cáceres Murillo

Declaración de exoneración de responsabilidad

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

Juan Lucas Céspedes Peñuela

Laura Alejandra Cortés Velásquez

Juanita Cáceres Murillo

Tabla de contenido

| | |
|---|-----------|
| <i>Resumen</i> | 9 |
| Palabras clave | 10 |
| <i>Abstract</i> | 10 |
| Keywords | 11 |
| 1. Caracterización del sector | 12 |
| 1.1 Historia del sector | 12 |
| 1.2 Importancia para el país o la región | 14 |
| 1.3 Productos o servicios ofrecidos | 15 |
| 1.4 Principales competidores | 16 |
| 1.5 Mercado atendido | 18 |
| 1.6 Clientes o usuarios | 19 |
| 1.7 Cifras importantes | 20 |
| 2. Entorno general | 22 |
| 2.1 Análisis PESTEL | 22 |
| 2.1.1 Factores políticos | 23 |
| 2.1.2 Factores económicos | 24 |
| 2.1.3 Factores sociales | 24 |
| 2.1.4 Factores tecnológicos | 25 |
| 2.1.5 Factores medio ambientales | 26 |
| 2.1.6 Factores legales | 27 |
| 3. Turbulencia del entorno | 27 |
| 3.1 Dinamismo/estancamiento | 28 |
| 3.2 Incertidumbre | 29 |
| 3.3 Complejidad | 29 |
| 3.4 Análisis final | 30 |
| 3.5 Sector estratégico seleccionado | 32 |
| 4. Análisis de hacinamiento | 36 |
| 4.1 Análisis unificado | 40 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 5. | <i>Análisis de convergencia</i> | 47 |
| 5.1 | Factores clave del sector en la actualidad | 50 |
| 6. | <i>Variables para cada factor</i> | 52 |
| 6.1 | Ubicación y accesibilidad | 54 |
| 6.2 | Costos operativos | 56 |
| 6.3 | Competencia y mix comercial | 57 |
| 6.4 | Experiencia del cliente | 58 |
| 6.5 | Portafolio | 59 |
| 6.6 | Marketing y atracción de clientes | 60 |
| 6.7 | Análisis general | 65 |
| 7. | <i>Panorama competitivo</i> | 66 |
| 7.1 | Dimensiones del panorama | 69 |
| 7.2 | Variedades | 69 |
| 7.3 | Necesidades | 71 |
| 7.4 | Canales de distribución | 73 |
| 8. | <i>Formato de la encuesta</i> | 75 |
| 9. | <i>Datos consolidados de la encuesta</i> | 80 |
| 9.1 | Análisis respuestas | 81 |
| 10. | <i>Reportes del uso de CUBE MARKET</i> | 84 |
| 10.1 | Análisis de resultados | 85 |
| 11. | <i>Fuerzas del mercado</i> | 90 |
| 11.1 | Competidores | 92 |
| 12.2 | Clientes | 101 |
| 12.3 | Proveedores | 102 |
| 12.4 | Nuevos ingresantes | 103 |
| 12.5 | Sustitutos | 104 |
| 12.6 | Grado de atractividad | 105 |
| 13 | <i>Propuesta estratégica</i> | 106 |
| 14 | <i>Conclusiones</i> | 107 |

| | | |
|--------------|---|------------|
| 14.1 | Amenaza de nuevos competidores o nuevas entradas al mercado: Medio | 109 |
| 14.2 | Poder de Negociación con los proveedores: Medio | 110 |
| 14.3. | Amenaza de productos sustitutos: Media – Alta | 112 |
| 14.4. | Crecimiento Potencial Sostenible (CPS) | 112 |
| 15 | <i>Bibliografía</i> | 114 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 1 Principales Competidores | 17 |
| Tabla 2 Historia de marcas | 32 |
| Tabla 3 Indicador cuantitativo de comparación | 40 |
| Tabla 4 Cálculos estadísticos | 40 |
| Tabla 5 Zonas de desempeño | 44 |
| Tabla 6 Matriz de ponderación de factores | 52 |
| Tabla 7 Tabla de convergencia | 63 |
| Tabla 8 Factores tabla de convergencia | 65 |
| Tabla 9 Crecimiento potencial sostenible | 98 |
| Tabla 10 Índices de erosión | 99 |
| Tabla 11 Análisis índices de erosión | 100 |
| Tabla 12 Crecimiento intrínseco, extrínseco y CPS por empresa..... | 113 |

Listado de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 Dinamismo del sector | 28 |
| Figura 2 Evolución del sector | 30 |
| Figura 3 Distribución del desempeño financiero del sector estratégico | 37 |
| Figura 4 Evolución de cálculos estadísticos | 40 |
| Figura 5 Evolución EBITDA | 41 |
| Figura 6 Gráfico radial 2020 | 42 |
| Figura 7 Gráfico radial 2021 | 43 |
| Figura 8 Gráfico radial 2022 | 43 |
| Figura 9 Gráfico radial 2023 | 44 |
| Figura 10 Gráfico radial 2024..... | 44 |
| Figura 11 Zonas de desempeño 2 | 45 |
| Figura 12 Ejemplo de matriz T donde se contrastan canales contra necesidades | 67 |
| Figura 13 Formato de la encuesta..... | 75 |
| Figura 14 Formato encuesta 2..... | 76 |
| Figura 15 Formato de encuesta 3..... | 77 |
| Figura 16 Formato de encuesta 4..... | 78 |
| Figura 17 Respuestas pregunta 1 | 80 |
| Figura 18 Respuesta pregunta 2 | 80 |
| Figura 19 Respuestas pregunta 3..... | 80 |
| Figura 20 Matriz T | 85 |
| Figura 21 Matriz T 2 | 85 |
| Figura 22 Panorama 3D | 87 |
| Figura 23 Variables | 88 |

Resumen

El presente trabajo examina el sector de ropa y calzado deportivo en Colombia, con énfasis en su evolución, su relevancia económica y su nivel de competitividad. Inicialmente, se presenta una contextualización histórica que permite comprender su desarrollo y consolidación como una de las industrias más dinámicas del país. A través del análisis PESTEL, se identifican los factores del entorno que influyen en su comportamiento, destacando especialmente el crecimiento del comercio electrónico y la sostenibilidad como tendencias clave. Posteriormente, mediante herramientas como Strategic Crowding y Convergencia Sectorial, se comparan marcas representativas del mercado como Adidas, Nike, Puma, Skechers y Le Coq Sportif, considerando su rentabilidad, posicionamiento y estrategias entre 2020 y 2024. Los hallazgos reflejan un entorno competitivo y cambiante, con Adidas y Skechers en posiciones de liderazgo y Puma y Nike en niveles intermedios.

Finalmente, se proponen conclusiones estratégicas orientadas al fortalecimiento de la innovación, sostenibilidad y adaptación a las nuevas tendencias del consumidor.

Palabras clave

Industria deportiva, moda, PESTEL, competencia, sostenibilidad, estrategia empresarial.

Abstract

This business case analyzes the sportswear and footwear industry in Colombia, focusing on its evolution, economic relevance, and competitiveness. The report traces the historical development of the sector and its emergence as one of the country's most dynamic industries. Using a PESTEL framework, it identifies key political, economic, social, technological, environmental, and legal factors shaping its performance, emphasizing e-commerce expansion and sustainability as major growth drivers. Through Strategic Crowding and Sectoral Convergence analyses, leading brands —Adidas, Nike, Puma, Skechers, and Le Coq Sportif— are compared in terms of profitability, positioning, and market strategies from 2020 to 2024. Findings reveal a highly competitive and dynamic market, dominated by Adidas and Skechers, with Puma and Nike in intermediate positions. The study concludes with strategic recommendations to strengthen innovation, sustainability, and adaptation to emerging consumer trends.

Keywords

Sportswear industry, fashion, PESTEL, competition, sustainability, business strategy.

1. Caracterización del sector

1.1 Historia del sector

La industria de la ropa y el calzado en general viene desarrollándose hace muchos años atrás, convirtiéndose en una de las industrias más importantes a nivel mundial, pues, solamente este mercado en específico se estimó en 127,3 mil millones de dólares en 2021, con un alcance proyectado que alcanzaría los 193,1 mil millones de dólares en el 2030). Ahora bien, hablando específicamente del mercado de ropa y calzado deportivo, es un mercado que viene desarrollándose hace muchos años atrás y que, con el pasar del tiempo, se ha podido evidenciar un crecimiento importante.

Estos cambios se remontan al siglo XX, después de la Primera Guerra Mundial, pues, al finalizar esta guerra, según BBC News, los gobiernos de potencias mundiales empezaron a mostrar preocupación por la condición física y el estado de salud de su pueblo, en caso de que tuvieran que enfrentarse a un nuevo conflicto, contar con la mejor condición física y saludable. Cómo el calzado deportivo se convirtió en un artículo de moda que genera miles de millones de dólares al año. (BBC news mundo, 2018)

A partir de este momento, potencias como Estados Unidos empezaron a desarrollar nuevas técnicas y mejoras para estas piezas, en especial, para el calzado deportivo, como la implementación de gomas, buscando la comodidad y respondiendo a la creciente demanda del mercado.

A pesar de este importante crecimiento y participación en el mercado, después de la Segunda Guerra Mundial, se evidenció una caída del sector debido a la alta tasa de natalidad

conocida como el “Baby Boom” que se presentó en este momento. Pero ¿cómo se relaciona esto? Bien, En esta época, el calzado y la ropa deportiva tenía una mayor facilidad de acceso en comparación con el calzado, por ejemplo, de adulto, por esta razón, estos productos empezaron a ser más utilizados para los niños, perdiendo así un poco de estatus, para ser referenciado únicamente como calzado infantil.

Sin embargo, con el paso de los años, la preocupación estética tanto de hombres como mujeres, no se dio a esperar y este mercado se posicionó nuevamente. Sin ir demasiado lejos, en los años 80’s, ya existía un prototipo de cuerpo ideal y el deporte fue algo que empezó a ponerse de moda. No sólo los consumidores empezaron a hacer parte de este cambio, las grandes personalidades aprovecharon esta oportunidad para adentrarse en este mercado generando millones de dólares en ganancias. Empresas como Nike y lanzamientos de calzado y ropa deportiva especializada en running hasta trabajar con personalidades como Michael Jordan, creando unas zapatillas que se convirtieron en un “anhelo” para el consumidor, más allá del deporte, han logrado que este sector cada vez brille más.

En la actualidad, esta industria sigue generando una fortuna, alrededor 55.000 mil millones de dólares alrededor de todo el mundo, según la consultora Global Edge. Cómo el calzado deportivo se convirtió en un artículo de moda que genera miles de millones de dólares al año. (BBC news mundo, 2018)

Esto obedece a la continuación de esta existencia del prototipo físico mencionado anteriormente, sin embargo, entra un factor fundamental a esta industria y es la pandemia por el Covid-19 ocurrida en el 2020, pues, fue en esta época que se logró evidenciar una creciente en el interés de los consumidores por tener una vida más activa tras el encierro. Miles de personas alrededor del mundo empezaron a practicar algún deporte, caminatas largas o cualquier actividad

que les permitiera moverse y mantenerse saludables, con el fin de tener un cuerpo sano que pudiese soportar alguna secuela de esta enfermedad o algún virus futuro.

1.2 Importancia para el país o la región

Para Colombia, esta industria es muy importante y exitosa. Ha logrado posicionar al país a nivel mundial por su innovación, calidad, creatividad y diversificación, volviéndolo así muy competitivo a nivel internacional.

Colombia es un país que logró posicionarse en el mercado porque supo responder a las necesidades de la población que iban apareciendo con el pasar del tiempo, por ejemplo, no solamente el hecho de que existiera un prototipo de cuerpo ideal, o que las personas se empezaran a preocupar por su estado físico después de una pandemia, sino también otros factores como la sostenibilidad y la preocupación por el cuidado del medio ambiente.

La atención y rápida respuesta a este tipo de demandas en el mercado, en nuestra opinión, es lo que ha impulsado más este sector y lo ha hecho ser un referente de diseño, productividad, eficiencia, entre otros.

Por otro lado, en cuanto al tema de la economía del país, de manera muy general, también ha sido fundamental, pues, según Procolombia, esta industria representa el 9,4% del PIB del país y genera alrededor de 600 mil empleos. (Procolombia, 2023)

Adicionalmente, en Colombia, se ha evidenciado también la cultura y la apropiación del término “Athleisure”, que proviene de combinar la palabra “atlético”, en inglés “Athletic” y “ocio”, en inglés “leisure”. Esto significa la mezcla de prendas deportivas en el día a día, sin necesidad de tener la intención de practicar algún deporte, por ejemplo, en las oficinas, en donde ahora se puede

utilizar calzado deportivo. Esta tendencia más flexible a la hora de vestirse se asocia con la pandemia y el teletrabajo, que también han logrado ser un referente para la moda colombiana, pues, ahora las marcas buscan ofrecer belleza y comodidad partiendo del hecho de que prendas deportivas pueden llegar a ser elegantes y sofisticadas.

El factor principal que hace diferente a la oferta colombiana en el mercado de la moda deportiva nace de esta habilidad de fusionar lo que se percibe como elegante con el estilo, la funcionalidad y versatilidad.

En Colombia este es un mercado con mucho potencial, ya que, además del crecimiento sustancial que se ha podido percibir con el pasar de los años, la necesidad de verse bien y de buscar una “mejor versión” es una idea muy fácil de vender para las nuevas generaciones y más aún cuando es una población tan sensible a la información que hay en redes sociales. Esto va a generar la continuación de este crecimiento y el posicionamiento de este, en nuestra opinión, casi permanentemente.

1.3 Productos o servicios ofrecidos

Teniendo en cuenta la alta demanda de este sector, Colombia ha respondido eficientemente a esta a través de una amplia variedad de productos que combinan funcionalidad, moda y diseño, lo que le ha permitido expandirse en el mercado nacional, pues, el calzado y la ropa deportiva no sólo responden explícitamente a estos productos, pues, también se incluyen equipamientos, implementos especializados, servicios de personalización, entre otros.

En cuanto a la ropa deportiva como tal, el mercado colombiano es pionero en ofrecer una gran variedad de prendas que son confeccionadas con materiales “premium” y de alta calidad con el fin de hacer más cómoda la actividad física, por ejemplo, con el uso de tejidos de poliéster o nylon que son muy conocidos por su durabilidad, resistencia y ligereza, logrando así dirigirse a una mayor porción del mercado, por ejemplo, deportistas de alto rendimiento, ejercicios de pesas, yoga, pilates, ciclismo, incluso, prendas funcionales que puedan utilizarse para un look casual.

Por otra parte, para el calzado deportivo, también se han ofrecido diferentes productos que cumplan diferentes necesidades. En este caso, es un poco más específico, pues, a diferencia de la ropa deportiva, el calzado tiende a necesitarse un poco más especializado dependiendo de la actividad física que se requiera. Es por esta razón que en este mercado encontramos calzado especialmente, por ejemplo, para realizar actividades de running, crossfit, pesas, modelos más técnicos para deportes específicos como el ciclismo o el fútbol, entre otros.

Ahora bien, saliendo un poco de estas dos grandes ramas del sector y adentrándonos en unas más “pequeñas”, por decirlo de algún modo, pero que igual tienen una participación importante, tenemos el equipamiento y los implementos deportivos.

1.4 Principales competidores

Como se ha mencionado anteriormente, el mercado colombiano tiene una presencia muy valiosa en este sector y cuenta con empresas nacionales muy competitivas, sin embargo, trayendo a colación los principales competidores, es importante tener en cuenta tanto las marcas nacionales como las internacionales, pues, estas al contar con un mayor capital de inversión, tienen una mayor

capacidad de participación. A continuación, se presentará una tabla con las cifras de las ventas más recientes según Mall & retail

Tabla 1 Principales Competidores

| Marca | Ventas \$ (Millones de pesos colombianos) | Crecimiento anual |
|--------------|--|--------------------------|
| Adidas | \$998.857 COP | 11,7% |
| Skechers | \$370.475 COP | 17,2% |
| Puma | \$103.384 COP | 3,2% |
| Nike | \$95.959 COP | -3,5% |

Fuente: Mall & retail (s. f.)

Como podemos observar:

Adidas es el líder del mercado colombiano, alcanzando casi los mil millones de pesos colombianos en ventas y presentando un crecimiento del 11% en comparación con el año anterior.

Skechers aunque muy por debajo de las ventas de Adidas, sigue presentando una cantidad en ventas muy importante para el mercado y el mayor crecimiento entre todas las marcas presentadas, lo que indicaría una fuerte expansión en los últimos años.

Puma se posiciona con ventas de cien mil millones de pesos colombianos y un crecimiento del 3,2% con respecto al año anterior.

Finalmente, tenemos a Nike, posicionándose en cuarto lugar con ventas de noventa y cinco mil millones de pesos y un descenso de 3,5% en ventas.

Podríamos concluir, con esta información, que, a pesar de que sean empresas tan reconocidas a nivel mundial, por ejemplo, en el caso de Nike, son empresas que en el mercado colombiano no han logrado atender las necesidades específicas del mismo. Puede deberse por ejemplo a la oferta de productos exclusivos, de alta gama, con colaboraciones con grandes personalidades vs la oferta de productos más accesibles, que satisfagan las necesidades iniciales del consumidor colombiano como Skechers, añadiendo también que es una marca con menos trayectoria en comparación con las demás, lo que le permite abarcar una mayor parte del mercado en un menor tiempo.

1.5 Mercado atendido

Como hemos mencionado anteriormente, esta es una industria que se ha encontrado en una constante expansión, obedeciendo a todos los cambios culturales en lo que la sociedad se ha visto envuelta, bien sea, por ejemplo, la imposición de un prototipo ideal, el aumento en el interés hacia la mejora de los hábitos de consumo y la vida saludable en general, o el evidente crecimiento en el comercio digital.

Este último ha sido un factor fundamental que ha permitido que esta industria llegue con más facilidad a un mayor número de personas, aumentando el anhelo y el consumo de clientes o potenciales clientes del sector, pues, no es un secreto que el aumento de los influenciadores digitales y el contenido que se encuentra en tendencia es todo lo que tiene que ver con una vida más saludable y consciente. Es por esto, que la demanda de todo aquello que tiene que ver con actividad física ha aumentado en la actualidad, para todas las personas consumidoras de redes sociales, que como sabemos, es la gran mayoría. Desde incitar la demanda de actividades físicas

como tal como el yoga, el ciclismo, pilates, running, pesas; también se le suma la tendencia de sentirse más cómodo y fresco en la cotidianidad, es decir, el término que se mencionó anteriormente “Athleisure”, sacando la ropa y el calzado deportivo de su entorno para traerlo a la cotidianidad.

Es importante mencionar que este sector, además de atender este mercado, también está respondiendo a la preocupación de las nuevas generaciones hacia el cuidado del medio ambiente, pues, cada vez son más las personas que se preocupan por minimizar su huella de carbono y buscan aplicar prácticas que sean más sostenibles, desde empezar a reciclar hasta sus decisiones de compra. Es por esto que para las marcas se ha vuelto un factor fundamental el hecho de poder ofrecer productos que sean elaborados con materiales reciclados, algodón orgánico o materiales procesados de sistemas de producción sostenibles. De esta manera, marcas como Adidas, Under Armour o Puma, han respondido acertadamente a esta necesidad, ofreciendo productos y líneas ecológicas que han logrado tener una buena aceptación en el público.

1.6 Clientes o usuarios

Este sector es atendido por una base de usuarios y clientes muy diversificada, en donde, existen factores clave como la innovación, creatividad, la evolución de los hábitos, cambios en las preferencias, nuevas tendencias, la sostenibilidad, entre muchos otros, que hacen que este se encuentre en constante cambio.

Por un lado, están los clientes adultos y adultos mayores, quienes, durante y finalizando la pandemia, mostraron una importante preocupación por el cuidado de su salud y el entendimiento

hacia la importancia de realizar alguna actividad física para la prevención de lesiones y enfermedades. A partir de esto, se convierten en usuarios activos del sector.

Por otro lado, tenemos a los principales usuarios que son los jóvenes adultos, entre 18 y 35 años, quienes son los principales activistas del Athleisure, y principales clientes de centros deportivos. Aquí el factor fundamental viene del uso de las redes sociales, influenciadores digitales y el desarrollo e innovación de estos canales digitales, por ejemplo, plataformas como Mercado Libre, Marketplace, Amazon, Shein, entre otros, han logrado desarrollar diferentes iniciativas que han logrado que los consumidores sientan la necesidad de comprar este tipo de productos, respondiendo claramente al incremento en el interés sobre estas actividades.

1.7 Cifras importantes

Se ha evidenciado la importancia del sector a nivel nacional, teniendo en cuenta todos los segmentos de consumo y los avances tecnológicos que esta industria ha sabido adoptar para llevar a cabo con mayor eficiencia sus actividades.

Sin embargo, es importante también hablar sobre el papel de la industria de la ropa y calzado deportivo colombiano a nivel internacional, pues, según las cifras de Procolombia y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, este sector registraba exportaciones por alrededor de 962,6 millones de dólares en el 2022, en donde los principales importadores fueron Estados Unidos, Ecuador, México, Perú, Costa Rica, Chile, Guatemala, Brasil, Panamá y Venezuela; mientras que en el año 2021 registró un 6,5% menos en ventas (Procolombia, 2023).

Adicionalmente, en el año 2021, según datos del RUES, el país contaba con alrededor de 35.000 empresas que se dedicaban a las confecciones, con materiales en su mayoría 100% nacionales, en donde más de 1.200 de estas empresas lograron exportar sus productos a más de 100 países. (Editorial La República, 2022)

Estos procesos exitosos en cuanto a las exportaciones de mercancía se deben a muchos factores, entre ellos, Colombia es un país que cuenta con tiempos de entrega muy competitivos, en donde tiene la facilidad de llegar a 68 puertos a nivel internacional, puertos principales de América en 3 días y a puertos principales de Europa en 12 días, 4500 rutas marítimas y hace parte de 16 acuerdos comerciales. ventas (Procolombia, 2023)

Cabe destacar que dentro de estas cifras que han ayudado a la mejora de la economía del país, no sólo se debe a las ventas brutas del producto como tal, sino también a la iniciativa de la compra y venta de materia prima nacional, lo que, fortalece la industria textil colombiana.

Por otra parte, también es muy importante mencionar que Bogotá es la segunda ciudad de Latinoamérica con mayor inversión en moda según datos de la EAE Busines School, con una participación del 25,3%, seguido de Medellín con 15,9% del total del mercado.

Ahora bien, por el lado de la ropa y el calzado deportivos, según Euromonitor, vende cerca de 322 mil millones de pesos al año.(Euromonitor, 2024). Dentro de las empresas más importantes del sector son: Adidas, con ingresos en ventas de \$629.023 millones de pesos en el 2019, seguido de Nike con ventas de \$147.853 millones y Puma con \$64.971 millones, seguidos de Le Coq Sportif y New Balance.

Por el lado del empleo, esta industria en el año 2022 generó está más de 80.000 empleos directos y aproximadamente 153.000 indirectos, logrando así representar el 8% del empleo de

manufactura en el país según cifras de Inexmoda, y también el fortalecimiento de su economía. (Inexmoda, 2025)

Aunque en su mayoría han sido buenas noticias, este sector también ha enfrentado momentos difíciles, como la caída en las exportaciones que tuvo el año pasado del 7.3%, que como vimos, es una porción importante del valor total del mercado. Sin embargo, es una industria que ha sabido moverse a pesar de este tipo de dificultades, capaz de innovar y adaptarse, lo que le ha permitido seguir siendo un motor clave para la economía del país.

Se proyecta que el mercado de ropa y calzado deportivo colombiano siga en crecimiento entre el 2025 y 2034, con alrededor de 8 puntos porcentuales, y, frente al sector textil en general, un crecimiento del 5,8% para el próximo año.

2. Entorno general

2.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL constituye una herramienta de evaluación estratégica orientada a identificar los factores del entorno macroeconómico que pueden incidir en una organización, un proyecto o un sector específico. Su denominación corresponde al acrónimo de seis dimensiones fundamentales: Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal.

Esta metodología facilita la comprensión de cómo las condiciones externas impactan el funcionamiento y las decisiones estratégicas de una entidad. Mediante su aplicación, es posible reconocer riesgos, detectar oportunidades y ajustar las estrategias frente a los cambios del entorno.

En el contexto empresarial, el análisis PESTEL adquiere especial relevancia dentro de la planificación estratégica, dado que proporciona una perspectiva amplia del escenario en el que se desarrollan las actividades, favoreciendo así una toma de decisiones más consistente y alineada con la realidad externa.

2.1.1 Factores políticos

En 2025, el gobierno colombiano mantiene el foco en la formalización del comercio, lucha contra el contrabando y control a importaciones. Sin embargo, se han presentado recortes presupuestales que afectan el deporte, impactando indirectamente la demanda de ropa y calzado deportivo. El Banco de la República ha mantenido una política monetaria restrictiva, con una tasa de interés de referencia en 9,25% durante julio y agosto de 2025 (Banco de la República, 2025).

Oportunidades:

- Mayor control al contrabando que favorece a las marcas formales
- Eventos deportivos regionales siguen siendo vitrinas para la categoría

Amenazas:

- Recorte del presupuesto de Mindeporte en aproximadamente 66% frente a 2024 (El Espectador, 2025).

- Incertidumbre regulatoria y altas tasas de interés afectan consumo y costos.

2.1.2 Factores económicos

La inflación anual se ubica alrededor de 4,9% en julio de 2025 (DANE, 2025) lo que representa una recuperación frente a los años previos. Sin embargo, la tasa de interés continúa en niveles altos (9,25%), lo que enfría la inversión y el consumo (Banco de la Republica, 2025).

El comercio electrónico mostró un crecimiento positivo durante 2024, con un aumento del 13,5% en valor y del 16% en número de transacciones, destacando la categoría de Moda y Belleza con un crecimiento del 109% (Camara Colombiana de Comercio Electrónico, 2025)

Oportunidades:

- Recuperación del poder adquisitivo y aumento en ventas minoristas.
- Expansión acelerada del comercio electrónico, especialmente en Moda (Camara Colombiana de Comercio Electrónico, 2025)

Amenazas:

- Altas tasas de interés encarecen el financiamiento de inventarios.
- Riesgo de sobrestock ante cambios bruscos en la demanda.

2.1.3 Factores sociales

La Organización Mundial de la Salud reporta que el 31% de los adultos a nivel global se mantienen físicamente inactivos, siendo América Latina una de las regiones con mayores niveles de inactividad (OMS, 2024). En Colombia, cerca de la mitad de la población adulta no cumple con los niveles recomendados de actividad física, lo que representa tanto un desafío como una oportunidad para el mercado deportivo.

Oportunidades:

- Creciente tendencia hacia el athleisure y el bienestar.
- Comunidades deportivas locales amplificadas por influencers.

Amenazas:

- Presupuesto familiar limitado genera presión por promociones.
- Segmentación necesaria debido a brechas en hábitos de actividad física.

2.1.4 Factores tecnológicos

El avance de la conectividad ha sido notable, con más de 49,1 millones de accesos a internet móvil y un avance de 5G del 9,6% en el primer trimestre de 2025 (MINTIC, 2025). El crecimiento de pagos digitales, liderados por PSE y débito, ha facilitado las compras online (CCCE, 2025). En retail de moda, las tendencias globales enfatizan la importancia de la omnicanalidad y la analítica para optimizar inventarios y precios (McKinsey, 2025)

Oportunidades:

- Uso de analítica para una gestión más eficiente de inventarios.
- Experiencias de compra fluidas gracias a pagos digitales (CCCE, 2025).

Amenazas:

- Brechas de conectividad en zonas rurales.
- Riesgos de ciberseguridad y fraude en transacciones digitales.

2.1.5 Factores medio ambientales

El sector textil y moda enfrenta presión por reducir su impacto ambiental. La Política Nacional de Economía Circular en Colombia promueve la gestión responsable de empaques y materiales, impulsando la trazabilidad y programas de posconsumo. Esto crea oportunidades para diferenciarse a través de materiales sostenibles y procesos circulares.

Oportunidades:

- Diferenciación con productos y empaques sostenibles
- Programas de posconsumo alineados con la regulación

Amenazas:

- Costos asociados a la transición sostenible.
- Fiscalización estricta frente al greenwashing.
-

2.1.6 Factores legales

El marco regulatorio incluye la Ley 1480 de 2011 sobre el derecho de retracto en compras en línea, con un plazo de cinco días para devoluciones . La Ley 1581 de 2012 regula la protección de datos personales, exigiendo una adecuada gestión de la información de clientes (Función Pública, 2024)

Oportunidades:

- Cumplimiento legal genera confianza en consumidores.
- Mejora de procesos de devoluciones y protección de datos.

Amenazas:

- Posibles sanciones por incumplimiento de la normatividad.

3. Turbulencia del entorno

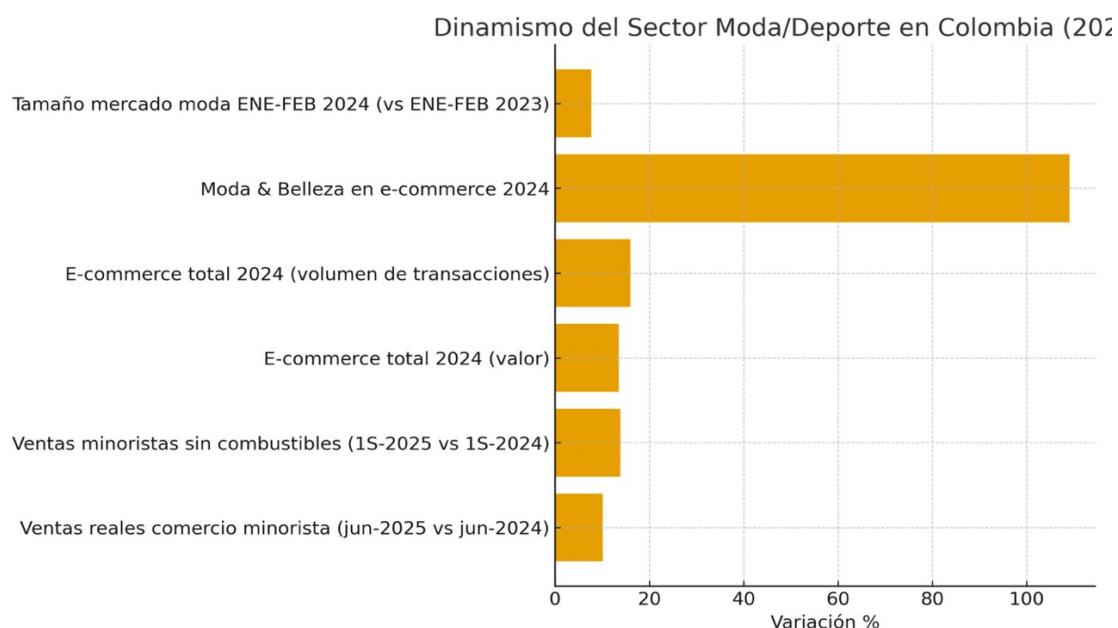
Entender la turbulencia del entorno es fundamental para saber cómo se está moviendo el sector y qué tan preparado debe estar para enfrentar cambios. En este caso, el panorama muestra un sector que evoluciona rápidamente, impulsado por el crecimiento del comercio electrónico y por una economía que poco a poco se recupera. Al mismo tiempo, aparecen nuevos actores, regulaciones y dinámicas que hacen que el entorno sea cada vez más exigente.

Por eso, el análisis se centra en tres aspectos que ayudan a medir qué tan cambiante es el contexto: el dinamismo, que muestra el ritmo al que se transforma el sector; la incertidumbre, marcada por decisiones económicas y regulatorias que pueden alterar el consumo; y la complejidad, que refleja la cantidad de actores y relaciones que hoy intervienen en el mercado. Conocer estos elementos permite identificar riesgos y oportunidades, y prepararse mejor para tomar decisiones estratégicas en un ambiente que, aunque ofrece posibilidades de crecimiento, también exige una alta capacidad de adaptación.

3.1 Dinamismo/estancamiento

El sector muestra un crecimiento moderado-alto, impulsado por el comercio electrónico y la recuperación económica. En 2024, el e-commerce creció un 13,5% en valor y un 16% en número de transacciones, siendo Moda y Belleza la categoría con mayor crecimiento (+109%) (CCCE, 2025). Este dinamismo se ve acompañado por una inflación controlada (4,9% anual en julio de 2025) y una política monetaria restrictiva (DANE, 2025; Banco de la República, 2025).

Figura 1 Dinamismo del sector



Fuente: Elaboración propia

3.2 Incertidumbre

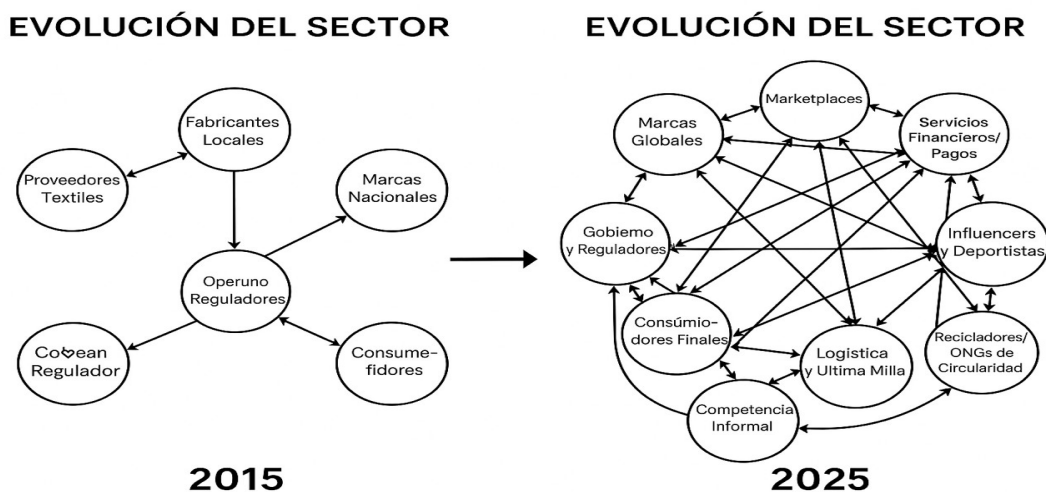
La incertidumbre se origina principalmente en la política monetaria, con una tasa de interés elevada que puede afectar el consumo (Banco de la República, 2025). El recorte de presupuesto en el sector deportivo agrega volatilidad, así como la evolución de regulaciones sobre etiquetado, protección de datos y economía circular

3.3 Complejidad

El ecosistema del sector ha crecido en número de actores y relaciones, incluyendo proveedores, fabricantes, marcas nacionales e internacionales, retailers físicos, marketplaces,

logística, servicios financieros, recicladores y entidades gubernamentales. Este incremento en actores y conexiones refleja la alta complejidad actual del sector (CCCE, 2025; MinTIC, 2025)

Figura 2 Evolución del sector



Fuente: Elaboración propia

3.4 Análisis final

El sector se encuentra en crecimiento, pero enfrenta un entorno turbulento caracterizado por dinamismo, incertidumbre y complejidad. El crecimiento del comercio electrónico y la expansión de la moda deportiva representan oportunidades relevantes para el sector. No obstante, factores como las altas tasas de interés y la presión regulatoria exigen la adopción de estrategias sustentadas en el análisis de datos, el cumplimiento normativo y la sostenibilidad. En este contexto, resulta clave incorporar la planificación por escenarios y consolidar la relación con los stakeholders estratégicos.

Entorno específico

El análisis del entorno específico permite examinar con mayor detalle las dinámicas propias del sector estratégico considerado, centrando la atención en los actores que intervienen de forma directa y en las interacciones que configuran su funcionamiento. A diferencia del entorno general, orientado a variables macroeconómicas y tendencias amplias, este enfoque se concentra en las marcas, competidores, proveedores, distribuidores y demás participantes que inciden de manera directa en la posición competitiva dentro del mercado.

La información consignada en la Tabla 2, construida a partir de datos propios, sintetiza la trayectoria y evolución de las principales marcas que han participado en el sector. Este recuento resulta relevante para reconocer los cambios en la oferta, las estrategias de consolidación o ajuste implementadas por las empresas y los hitos que han influido en la configuración competitiva actual. El examen de estos antecedentes facilita la comprensión de las razones detrás del posicionamiento de ciertas marcas, su respuesta frente a las variaciones de la demanda y los factores que han condicionado su permanencia o salida del mercado.

El análisis del entorno específico permite, además, identificar tendencias competitivas, niveles de diferenciación, barreras de entrada, variaciones en el comportamiento del consumidor y dinámicas de innovación. Con base en estos elementos, resulta posible reconocer oportunidades estratégicas, prever acciones de la competencia y comprender la lógica interna que define al sector. En conjunto, este enfoque proporciona una visión más clara del contexto en el que operan las empresas, sirviendo como fundamento para la formulación de estrategias y la toma de decisiones con mayor sustento analítico.

3.5 Sector estratégico seleccionado

Tabla 2 Historia de marcas

| Marca | Historia de la marca | Productos o líneas principales | Mercado geográfico | Clientes principales | Canales de distribución |
|---------------|---|---|---|---|---|
| Adidas | Fundada en 1949 por <u>Adi Dassler</u> , con el objetivo de ayudar a los atletas a alcanzar su máximo rendimiento. Desde los años 50 ha lanzado productos icónicos como los Samba, <u>Superstar</u> , Stan Smith y <u>Predator</u> . También ha tenido gran influencia en | Calzado deportivo, ropa deportiva, accesorios, colaboraciones con diseñadores y celebridades. | Global, con fuerte presencia en Europa, América y Asia. | Atletas profesionales, jóvenes urbanos, consumidores interesados en moda deportiva. | Tiendas propias, distribuidores autorizados, comercio electrónico, grandes superficies. |

| | | | | | |
|------------------------|---|---|--|---|---|
| | <p>la moda y cultura, desde el Hip-Hop en los 80 hasta colaboraciones en los 2000.</p> <p>(Adidas, s.f.).</p> | | | | |
| Nike | <p>Fundada en 1964 como <u>Blue Ribbon Sports</u> por <u>Phil Knight</u> y <u>Bill Bowerman</u>. En 1971 adoptó el nombre Nike y el logo '<u>Swoosh</u>' (<u>OpenAI, 2025</u>).</p> | <p>Calzado deportivo, ropa, accesorios, equipos de entrenamiento.</p> | <p>Presencia global, líder en América y fuerte en Europa y Asia.</p> | <p>Atletas, jóvenes urbanos, consumidores <u>enfocados en</u> estilo de vida deportivo.</p> | <p>Tiendas <u>propias</u> (Nike Store), distribuidores, <u>e-commerce</u>, alianzas minoristas.</p> |
| <u>Skechers</u> | <p>Fundada en 1992 en EE. UU. por <u>Robert Greenberg</u>. Inició</p> | <p>Calzado con tecnología <u>Memory Foam</u>, líneas de deporte,</p> | <p>Fuerte en EE. UU., expansión en América</p> | <p>Familias, jóvenes, consumidores que buscan</p> | <p>Tiendas propias, distribuidores, grandes superficies,</p> |

| | | | | | |
|-----------------------|---|--|---|---|--|
| | distribuyendo botas estilo Dr. Martens y luego desarrolló calzado deportivo y casual (Skechers, s.f.). | casual, niños y colaboraciones con celebridades. | Latina, Europa y Asia. | comodidad y estilo casual. | comercio electrónico. |
| Puma | Sus orígenes se remontan a 1919 con los hermanos Dassler; Rudolf Dassler fundó Puma en 1948. Reconocida por innovaciones como los tacos atornillados y su logo <u>Formstrip</u> (OpenAI, 2025). | Calzado, ropa deportiva, accesorios, moda deportiva, colaboraciones de diseño. | Global, fuerte en Europa y presencia significativa en América y Asia. | Atletas profesionales, jóvenes, amantes de la moda deportiva. | Tiendas propias, distribuidores, comercio electrónico, grandes cadenas minoristas. |
| Le Coq Sportif | Fundada en 1882 en Francia | <u>Calzado, ropa</u> deportiva, | Principalmente Europa, con | Consumidores europeos, | Tiendas propias, |

| | | | | |
|--|---|--|---|--|
| <p>por <u>Émile Camuset</u>. Reconocida como una de las marcas deportivas más antiguas, vinculada al ciclismo, rugby y tenis (<u>Le Coq Sportif</u> s.f.).</p> | <p>ciclismo, rugby, tenis y moda retro.</p> | <p>presencia limitada en otros mercados.</p> | <p>atletas de deportes tradicionales, público que busca estilo retro.</p> | <p>distribuidores autorizados, comercio electrónico.</p> |
|--|---|--|---|--|

Fuente: Elaboración propia

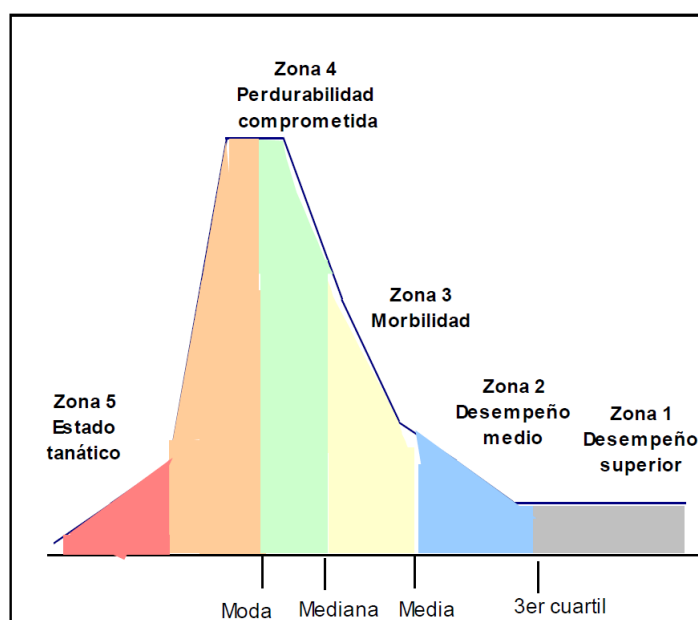
4. Análisis de hacinamiento

Desde una perspectiva metodológica, la prueba de hacinamiento cuantitativo se desarrolla mediante distintas etapas orientadas a evaluar el desempeño financiero dentro del sector estratégico. Como punto de partida, resulta necesario delimitar con precisión el sector de análisis, identificando aquellas empresas que compiten bajo condiciones estructurales comparables. A continuación, se elige el indicador financiero que se usará para el análisis; el ROA es uno de los más comunes porque refleja la eficiencia económica en el uso de activos. Este indicador se calcula

de manera uniforme para todas las empresas y para el mismo período de análisis, lo que asegura que los resultados sean comparables (Rivera-Rodriguez, 2017)

Una vez que se tiene la información financiera, se construye la distribución estadística del indicador seleccionado, organizando a las empresas de menor a mayor desempeño. A partir de esta distribución, se calculan medidas de posición, especialmente la media, la mediana y los cuartiles (Q1 y Q3). Estas medidas permiten dividir el sector en zonas de desempeño claramente diferenciadas (Figura 3). El análisis se enfoca en el tercer cuartil, que se entiende como el punto que separa a las empresas con desempeños superiores del resto del sector. Esta segmentación no busca jerarquizar a las empresas, sino identificar patrones de concentración que muestren dinámicas estructurales de competencia.

Figura 3 Distribución del desempeño financiero del sector estratégico



Fuente: Restrepo y Rivera (2013)

La etapa siguiente del método se orienta a examinar la concentración de empresas en los segmentos inferiores de la distribución, particularmente por debajo del tercer cuartil. Cuando se observa que una proporción relevante de organizaciones se ubica en estas áreas, se infiere la existencia de un elevado nivel de hacinamiento cuantitativo. Este resultado indica que gran parte de los competidores presenta desempeños financieros semejantes y relativamente restringidos, situación característica de contextos donde prevalecen la imitación estratégica y una intensa presión competitiva, factores que suelen incidir en la reducción de la rentabilidad.

En contraste, una distribución más dispersa, con claras diferencias entre los niveles de desempeño, indica mayores niveles de asimetría y, por lo tanto, menor hacinamiento.

Además, cuando la información lo permite, la metodología recomienda analizar el comportamiento del indicador a lo largo del tiempo. Esto ayuda a identificar la persistencia o el aumento del hacinamiento. La estabilidad de las empresas en los tramos inferiores de la distribución, así como la movilidad limitada hacia los cuartiles superiores, refuerza el diagnóstico de un problema estructural en el sector. Este análisis dinámico permite distinguir entre resultados temporales y procesos de deterioro sostenido del desempeño sectorial (Martínez Huartos & Rivera Rodríguez, 2011)

Finalmente, dentro del sistema de pruebas del AESE, el hacinamiento cuantitativo cumple una función diagnóstica clave al establecer el punto de partida empírico del análisis estructural. Sus resultados guían la interpretación de las pruebas posteriores, en particular la convergencia estratégica y el panorama competitivo. Esto proporciona evidencia objetiva sobre los efectos económicos de la imitación. Así, el hacinamiento cuantitativo no solo describe el desempeño

financiero del sector, sino que también actúa como un indicador temprano de la necesidad de redefinir el territorio estratégico. Esto permite identificar oportunidades de diferenciación y formular estrategias para generar ventajas competitivas sostenibles

Para determinar el hacinamiento cuantitativo entre las marcas Skechers, Puma, Nike, Adidas y Le Coq Sportif, se utilizó como indicador comparativo el EBITDA correspondiente al periodo 2020–2024, a partir del cual se calcularon estadísticos descriptivos como media, mediana y tercer cuartil. La media se mantuvo relativamente estable entre 2020 y 2023, fluctuando entre el 12 % y el 16 %, con una ligera caída al 12,01 % en 2024, lo que evidencia un comportamiento promedio estable con tendencia descendente. La mediana mostró mayor variabilidad, pasando de 11,48 % en 2020 a un pico de 17,58 % en 2021 y luego cayendo progresivamente hasta 9,04 % en 2024, mientras que el tercer cuartil alcanzó su punto más alto en 2021 y descendió de forma sostenida hasta 18,93 % en 2024, indicando una reducción del rendimiento incluso entre las marcas más fuertes. En cuanto al análisis por empresa, Adidas presentó un crecimiento sostenido y se posicionó como líder en 2024 con un 19 %; Skechers evidenció una notable recuperación al pasar de un EBITDA de -29,34 % en 2020 a 18,37 %; Puma mostró un comportamiento irregular, con 22,47 % en 2024 pero una caída de 5,85 % respecto a periodos previos; Nike tuvo un desempeño volátil con resultados modestos frente a sus competidores; y Le Coq Sportif mantuvo un rendimiento estable pero bajo, alcanzando 9,04 % en 2024. Todo este análisis se sustentó en una prueba de hacinamiento cuantitativo que incluyó la segmentación de indicadores y la elaboración de gráficos estadísticos que permitieron visualizar la evolución del EBITDA para sustentar las conclusiones descritas. Para poder obtener todos estos datos se utilizó la herramienta EMIS para extraer todos los datos que se muestran a continuación, además por medio de la herramienta de Excel se tabularon y se generaron sus respectivas graficas para poder tener un análisis estructurado.

4.1 Análisis unificado

Tabla 3 Indicador cuantitativo de comparación

| Empresa | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 |
|----------------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Adidas | 19,08% | 14,77% | 12,80% | 23,20% | 16,90% |
| Skechers | 18,77% | 15,28% | 18,25% | 17,58% | -29,34% |
| Puma | 5,85% | 13,84% | 22,47% | 20,78% | 14,79% |
| Nike | 7,31% | 4,34% | 3,37% | 8,16% | -2,17% |
| Le Coq Sportif | 9,04% | 12,76% | 7,81% | 10,81% | 11,48% |

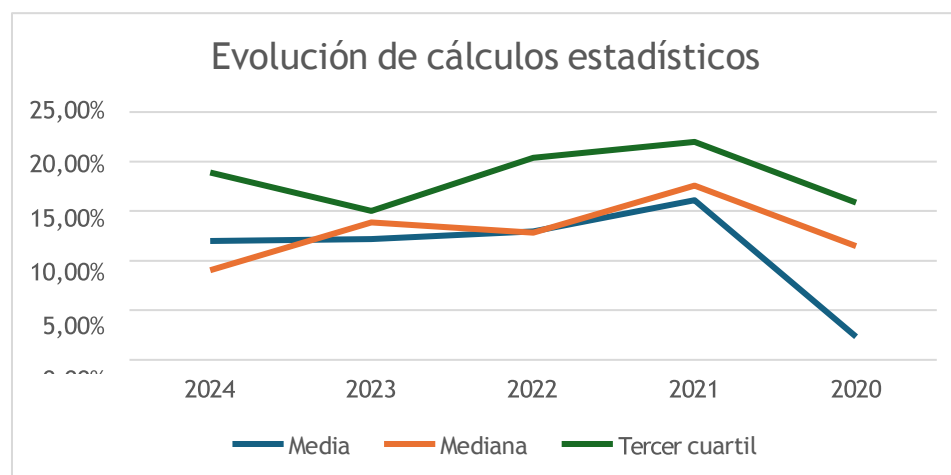
Fuente: Elaboración propia

Tabla 4 Cálculos estadísticos

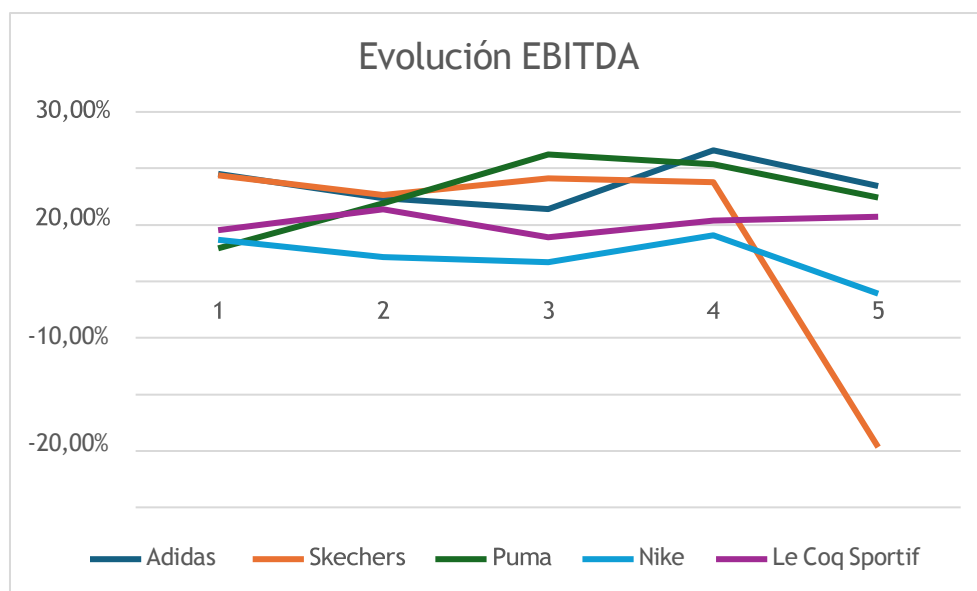
| | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Media | 12,01% | 12,20% | 12,94% | 16,11% | 2,33% |
| Mediana | 9,04% | 13,84% | 12,80% | 17,58% | 11,48% |
| Tercer cuartil | 18,93% | 15,03% | 20,36% | 21,99% | 15,85% |
| Diferencia TC-Media | 6,92% | 2,83% | 7,42% | 5,88% | 13,51% |

Fuente: Elaboración propia

Figura 4 Evolución de cálculos estadísticos



Fuente: Elaboración propia

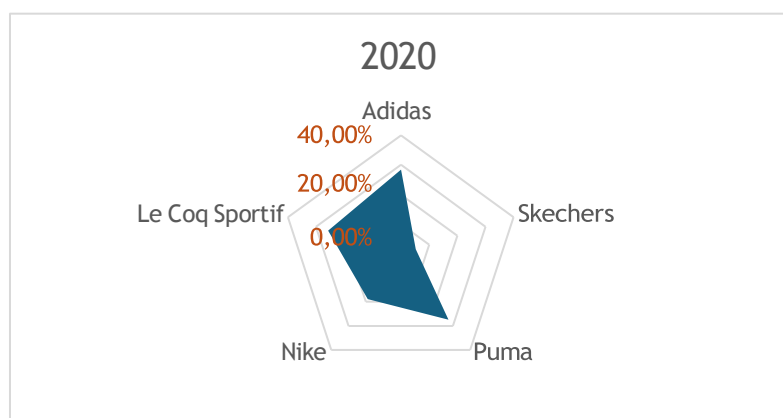
Figura 5 Evolución EBITDA

Fuente: Elaboración propia

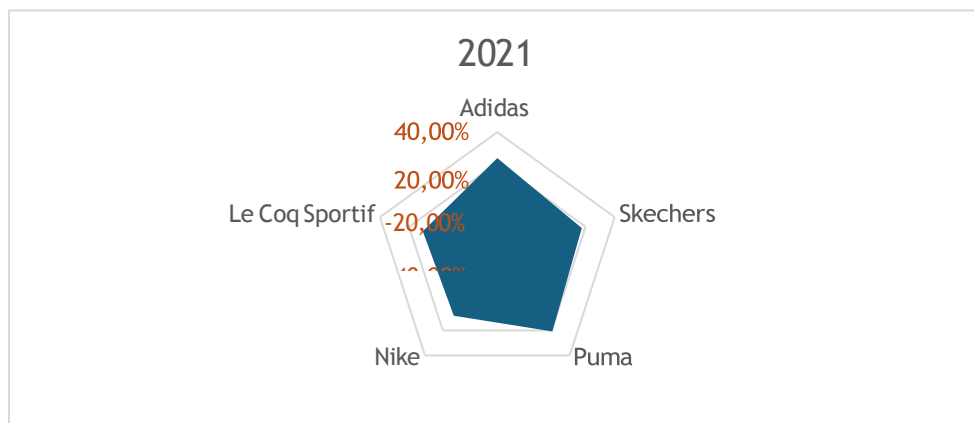
Para analizar el comportamiento del EBITDA de las marcas Adidas, Puma, Skechers, Nike y Le Coq Sportif durante el periodo 2020–2024, se utilizaron gráficos radiales que permitieron evaluar visualmente el desempeño de cada empresa y su participación relativa en el mercado. En 2020 se evidenció un escenario polarizado, donde Adidas se posicionó como la marca líder con un EBITDA del 16,90 %, mientras que Puma (14,79 %) y Le Coq Sportif (11,48 %) ocuparon posiciones intermedias, y Skechers (-29,34 %) y Nike (-12,17 %) atravesaron una situación crítica, configurando un mercado desequilibrado con un claro dominante y dos competidores en vulnerabilidad. Para 2021, según la gráfica correspondiente, se observó una mejora general del sector, con Adidas (23,20 %) y Puma (14,89 %) consolidándose en el rango de desempeño superior, mientras Skechers inició una recuperación significativa alcanzando un 17,26 %. En 2022, el gráfico radial mostró un escenario más competitivo, con Puma logrando su mejor resultado del

periodo (22,47 %), Adidas manteniéndose como actor sólido con 23,20 %, y Skechers consolidando su tendencia positiva con 18,25 %, mientras Nike y Le Coq Sportif permanecieron en niveles bajos sin progresos relevantes. Para 2023, Adidas (14,77 %) y Skechers (15,28 %) se consolidaron como líderes, mientras Puma descendió al rango medio con 15,03 %, y Nike y Le Coq Sportif continuaron ubicándose en niveles de bajo desempeño. Finalmente, en 2024 el panorama mostró una estabilización con un claro duopolio entre Adidas, que lideró con un EBITDA de 19,8 %, y Skechers, que alcanzó 18,37 %, mientras Puma sufrió una caída marcada hasta 5,85 %, quedando relegada a un rol secundario tras haber mostrado un liderazgo temporal en 2022.

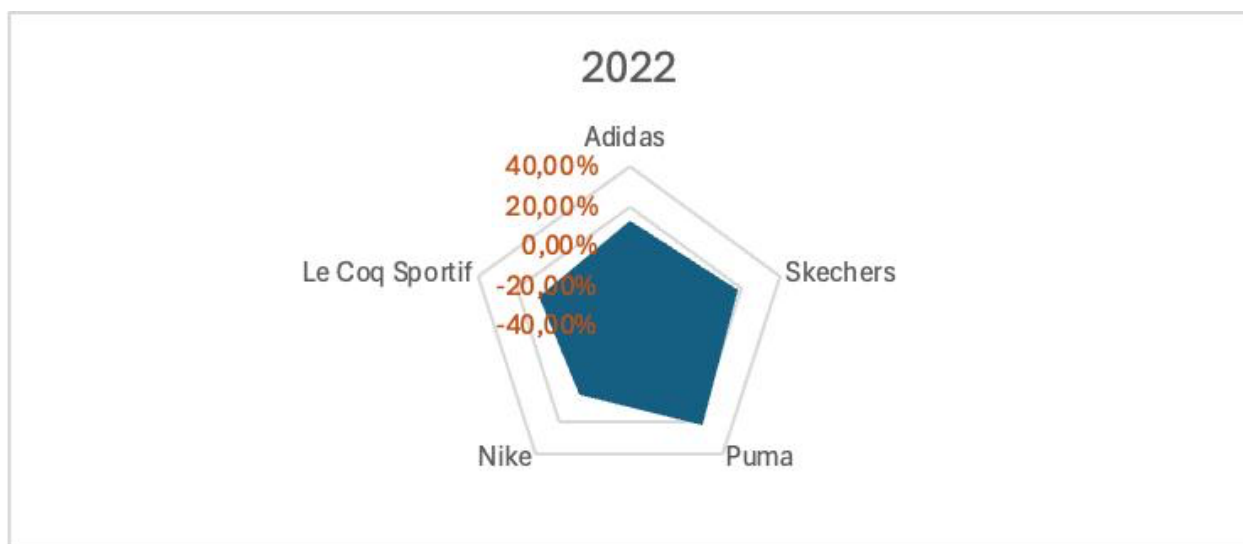
Figura 6 Gráfico radial 2020



Fuente: Elaboración propia

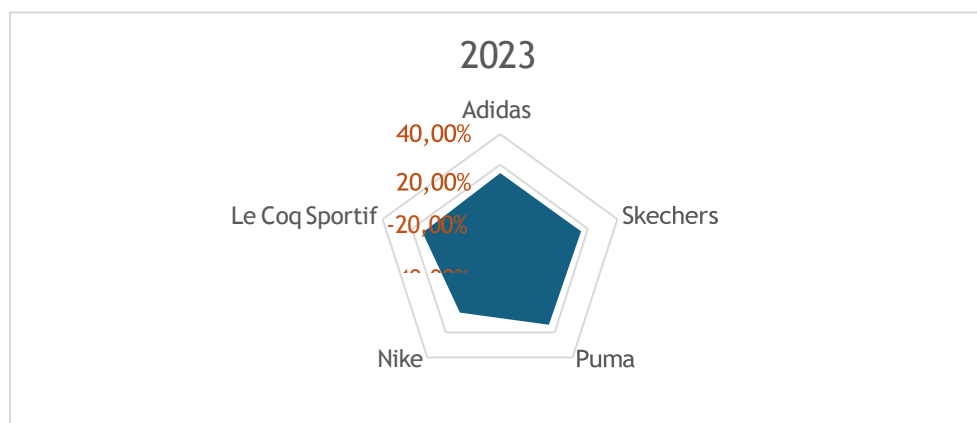
Figura 7 Gráfico radial 2021

Fuente: Elaboración propia

Figura 8 Gráfico radial 2022

Fuente: Elaboración propia

Figura 9 Gráfico radial 2023



Fuente: Elaboración propia

Figura 10 Gráfico radial 2024

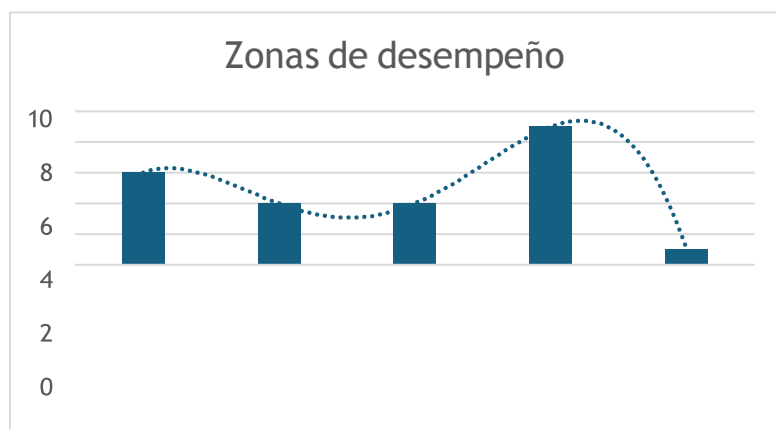


Fuente: Elaboración propia

Tabla 5 Zonas de desempeño

| | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 |
|-----------------------------|----------------------------|----------------------|------------------------------|----------------------|----------------|
| Desempeño Superior | Adidas | Skechers, Adidas | Puma | Adidas | Adidas |
| Desempeño Medio | Skechers | | Skechers | Puma | Puma |
| Morbilidad | | Le Coq Sportif, Puma | | Skechers | Le Coq Sportif |
| Perdurabilidad Comprometida | Nike, Le Coq Sportif, Puma | Nike | Le Coq Sportif, Nike, Adidas | Le Coq Sportif, Nike | |
| Estado Tanático | | | | | Skechers, Nike |

Fuente: Elaboración propia

Figura 11 Zonas de desempeño 2

Fuente: Elaboración propia

El análisis del comportamiento del EBITDA de las marcas Adidas, Puma, Skechers, Nike y Le Coq Sportif entre 2020 y 2024, complementado con gráficos radiales anuales, permite evidenciar una evolución dinámica y marcada por contrastes significativos. En 2020, el mercado se presenta polarizado: Adidas lidera con un 16,90 %, mientras Puma (14,79 %) y Le Coq Sportif (11,48 %) ocupan posiciones intermedias. En contraste, Skechers (-29,34 %) y Nike (-12,17 %) atraviesan un estado crítico, mostrando fragilidad financiera y ubicándose en el estado tanático. Para 2021 se observa una recuperación generalizada: Adidas (23,20 %) y Puma (14,89 %) encabezan el sector en el rango de desempeño superior, mientras Skechers mejora hasta 17,26 % ubicándose en un nivel medio. En 2022, el mercado se torna más competitivo: Puma alcanza su mejor resultado con 22,47 %, Adidas se mantiene firme con 23,20 % y Skechers continúa su ascenso con 18,25 %, configurando un escenario donde tres marcas comparten el liderazgo. Nike y Le Coq Sportif, por el contrario, permanecen rezagadas sin señales de mejora. En 2023, Adidas (14,77 %) y Skechers (15,28 %) consolidan su liderazgo, mientras Puma cae al rango medio con 15,03 %, y Nike junto con Le Coq Sportif continúan en posiciones de bajo desempeño. Finalmente,

en 2024 se evidencia una clara concentración competitiva: Adidas lidera con 19,8 % seguida de Skechers con 18,37 %, conformando un duopolio, mientras Puma sufre una caída abrupta hasta 5,85 %, ocupando un rol secundario y reflejando un retroceso considerable frente a su desempeño previo.

El análisis por zonas de desempeño complementa estas tendencias. En la categoría de desempeño superior se registran seis casos entre 2020 y 2024, con Adidas como el competidor más consistente al destacarse en 2020, 2021 y 2024; Puma alcanza este nivel en 2022 y Skechers comparte el liderazgo en 2023. En la categoría de desempeño medio se identifican cuatro casos, principalmente relacionados con Puma (2020 y 2021) y Skechers (2022 y 2024), mostrando estabilidad sin llegar al liderazgo. La zona de morbilidad también registra cuatro casos, vinculados con Le Coq Sportif (2020 y 2023), Skechers (2021) y Puma (2024), lo que representa vulnerabilidad y dificultades para sostener resultados positivos. La categoría de perdurabilidad comprometida es la más frecuente, con nueve casos en los que predominan Nike y Le Coq Sportif, acompañados ocasionalmente por Adidas y Puma, reflejando una débil sostenibilidad estratégica. Finalmente, el estado tanático aparece una sola vez en 2020, afectando a Skechers y Nike, indicando una situación extrema de pérdida de competitividad de la que ambas marcas lograron recuperarse parcialmente en los años siguientes.

En conjunto, el análisis integrado de series temporales, gráficos radiales y categorías de desempeño revela un mercado altamente volátil en el que Adidas se consolida como el líder más estable, mientras Skechers destaca por su resiliencia al pasar de un estado tanático a un rol de liderazgo compartido en 2023 y mantenerse fuerte en 2024. Puma presenta un comportamiento fluctuante, con picos relevantes como su liderazgo parcial en 2022, pero sin capacidad de sostenerlos en el tiempo. Nike, por su parte, muestra una tendencia preocupante de bajo

rendimiento que compromete su posicionamiento histórico, y Le Coq Sportif se mantiene recurrentemente en las zonas de menor desempeño, lo que limita su competitividad. Los gráficos radiales refuerzan esta interpretación al mostrar que Adidas y Skechers poseen estructuras de desempeño más equilibradas, mientras el resto de las marcas permanecen rezagadas. En conclusión, aunque existen líderes claros en ciertos periodos, la industria exhibe una competitividad inestable donde las ventajas dependen de la capacidad de innovación, adaptación y gestión estratégica de cada marca para sostener posiciones relevantes en un entorno global altamente cambiante.

5. Análisis de convergencia

La convergencia estratégica, denominada también hacinamiento cualitativo, corresponde a un análisis orientado a establecer el grado de similitud existente en las decisiones estratégicas adoptadas por las empresas dentro de un sector determinado. A diferencia del hacinamiento cuantitativo, que se refleja en los resultados financieros, la convergencia estratégica aparece en el comportamiento estratégico visible, especialmente en las variables que definen la propuesta de valor de las empresas. La metodología AESE se fundamenta en el supuesto de que, en contextos competitivos, las organizaciones o empresas suelen replicar las estrategias de aquellos competidores que se ven exitosos, dando lugar a procesos iguales estratégicos. Esto intensifica la rivalidad y limita las oportunidades de diferenciación sostenible (Restrepo & Rivera, 2013).

La prueba de convergencia estratégica se inicia con la definición de las variables estratégicas consideradas relevantes dentro del sector objeto de análisis. Estas variables se agrupan en categorías como las diferentes variedades de productos o servicios, niveles de precio, segmentos atendidos, canales de distribución, formas de comunicación y necesidades a satisfacer. La elección de estas variables no obedece a criterios aleatorios, sino que se sustenta en las características esenciales del sector y en los elementos que determinan la competencia entre las empresas. Esta etapa resulta determinante, en la medida en que establece el marco de referencia para el análisis de la similitud estratégica.

Una vez establecidas las variables, se procede a recopilar información cualitativa y semicuantitativa de manera estructurada para cada empresa del sector. Estos datos pueden provenir de fuentes secundarias, tales como informes corporativos, sitios web, material promocional y bases de datos especializadas. Cuando las condiciones lo permiten, también se incorporan fuentes primarias, como entrevistas o ejercicios de observación directa. El propósito no radica en desarrollar una caracterización detallada de cada organización, sino en reconocer patrones estratégicos que faciliten la comparación entre los competidores.

La etapa siguiente consiste en contrastar las configuraciones estratégicas de las empresas a partir de las variables previamente definidas. Dentro del enfoque AESE, este ejercicio suele apoyarse en herramientas como matrices de similitud, mapas estratégicos o agrupaciones por grupos estratégicos, las cuales facilitan la identificación de patrones comunes en la toma de decisiones. Un elevado nivel de convergencia se evidencia cuando varias organizaciones presentan combinaciones estratégicas semejantes, reflejadas en portafolios de productos comparables, esquemas de precios similares y utilización de canales de distribución equivalentes. Este

comportamiento sugiere que la dinámica competitiva se sustenta más en la imitación que en la diferenciación estratégica.

Adicionalmente, la metodología sugiere examinar la relación existente entre el nivel de convergencia estratégica y los resultados financieros obtenidos, tomando como referencia la prueba de hacinamiento cuantitativo.

Cuando hay altos niveles de convergencia junto con desempeños financieros homogéneos y bajos, se refuerza la idea de que existe una patología estructural en el sector. En cambio, la presencia de empresas con configuraciones estratégicas diferentes y resultados positivos sugiere que la diferenciación estratégica es posible, incluso en contextos de alta rivalidad (Huartos et al., 2011).

Por último, dentro del sistema de pruebas del AESE, la convergencia estratégica juega un papel fundamental al revelar las causas estratégicas detrás del hacinamiento cuantitativo. Mientras este último muestra los efectos económicos de la competencia imitativa, la convergencia estratégica permite comprender cómo sucede esta imitación. Sus resultados son esenciales para construir un panorama competitivo y para identificar estrategias de diferenciación que busquen redefinir el territorio estratégico y recuperar espacios de diferenciación que puedan generar ventajas competitivas sostenibles (Restrepo & Rivera, 2013; Rivera, 2017).

En este caso, las marcas analizadas fueron Skechers, Adidas, Nike, Puma y Le Coq Sportif. El proceso inició con la identificación de los factores clave del sector en la actualidad, encontrándose no tres ni cuatro, sino seis variables fundamentales, las cuales fueron organizadas en una tabla de elaboración propia mediante Excel, a partir de la cual se asignaron pesos porcentuales específicos para cada marca. Los factores evaluados incluyen ubicación y accesibilidad, costos operativos, competencia en el mix comercial, experiencia del cliente,

portafolio, marketing y atracción de clientes, constituyéndose así en los ejes principales para el análisis de convergencia competitivo entre las cinco marcas del mercado deportivo.

5.1 Factores clave del sector en la actualidad

Factor 1

Este factor hace referencia a la facilidad con la que los clientes pueden acceder a las tiendas. Este aspecto considera la localización estratégica en centros comerciales, la proximidad a zonas de alta afluencia y la accesibilidad en términos de transporte público y disponibilidad de parqueaderos. Una ubicación favorable no solo contribuye a aumentar el flujo de visitantes, sino que también incide positivamente en la experiencia de compra desde el primer contacto, consolidándose como un factor determinante en la atracción y fidelización de clientes.

Factor 2

Este factor comprende los costos vinculados al funcionamiento de la tienda, tales como arriendos, servicios públicos, mantenimiento y gastos de personal. El control de estos rubros resulta determinante para la rentabilidad de la operación, particularmente en contextos caracterizados por márgenes reducidos y elevada competencia. Una gestión eficiente de los costos

no solo favorece la sostenibilidad financiera, sino que también facilita la formulación de precios competitivos y el fortalecimiento del desempeño económico de la empresa.

Factor 3

La competencia y el mix comercial se relacionan con la diversidad y calidad de la oferta presente en el centro comercial. La incorporación de marcas reconocidas y una amplia gama de productos amplía las alternativas disponibles para los consumidores y aumenta el atractivo del establecimiento. Este elemento resulta clave para diferenciarse frente a otros centros comerciales y consolidarse como un punto de referencia en la compra de ropa y calzado deportivo.

Factor 4

La experiencia del cliente considera los distintos aspectos que inciden en que el proceso de compra resulte satisfactorio. Entre ellos se encuentran la comodidad en la tienda, la calidad de la atención, el diseño del espacio, la agilidad del servicio y aquellos elementos adicionales que influyen en la percepción del consumidor. Una experiencia favorable contribuye a incrementar la probabilidad de recompra y fortalece la fidelización, consolidándose como un factor estratégico para el crecimiento.

Factor 5

Este factor se vincula con la amplitud y diversidad del portafolio de productos disponible en la tienda. Una oferta actualizada y con referencias diferenciadas facilita la atracción de diversos segmentos de clientes y la adaptación a las tendencias del mercado. Mantener un portafolio

dinámico favorece la presencia constante de novedades, estimula la recurrencia de compra y contribuye al fortalecimiento de la imagen de la marca.

Factor 6

El marketing y la atracción de clientes se enfocan en las acciones desarrolladas por las marcas para incentivar la visita a las tiendas físicas. Estas estrategias pueden abarcar campañas digitales, promociones, eventos y diversas actividades realizadas en el entorno del centro comercial. Una gestión efectiva del marketing fortalece la visibilidad de la marca, favorece un flujo sostenido de clientes y contribuye tanto a la rentabilidad como al posicionamiento en el mercado.

Tabla 6 Matriz de ponderación de factores

| Matriz de impacto factores | | | | | | | | |
|-----------------------------------|---------------------------|-------------------|-------------------|-------------------------|------------|-----------------------------------|-----------|----------|
| | Ubicación y accesibilidad | Costos operativos | Competencia y mix | Experiencia del cliente | Portafolio | Marketing y atracción de clientes | TOTAL | % |
| Ubicación y accesibilidad | x | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 21,05% |
| Costos operativos | 1 | x | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 5,26% |
| Competencia y mix comercial | 1 | 0 | x | 1 | 1 | 1 | 4 | 21,05% |
| Experiencia del cliente | 1 | 0 | 1 | x | 1 | 1 | 4 | 21,05% |
| Portafolio | 0 | 0 | 1 | 1 | x | 1 | 3 | 15,79% |
| Marketing y atracción de clientes | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | x | 3 | 15,79% |
| | | | | | | | 19 | 1 |

Fuente: Elaboración propia

6. Variables para cada factor

Con el fin de evaluar de manera integral el desempeño y la competitividad de las tiendas del sector de ropa y calzado deportivo ubicadas en centros comerciales, se hizo necesario

identificar y examinar un conjunto de variables específicas asociadas a cada factor estratégico. Estas variables permiten analizar con mayor precisión la incidencia de aspectos como la ubicación, los costos operativos, la competencia, la experiencia del cliente, el portafolio y las estrategias de marketing en el comportamiento del mercado y en la capacidad de las marcas para sostener su posición competitiva.

Cada factor fue analizado a partir de los elementos que inciden de manera directa en el desempeño de las tiendas. En lo referente a la ubicación y accesibilidad, se consideraron variables como el flujo de visitantes, la visibilidad del establecimiento, la disponibilidad de transporte y la facilidad de acceso, dado que estos aspectos condicionan el tráfico potencial y la atracción de clientes. En cuanto a los costos operativos, se contemplaron variables asociadas al arriendo, los servicios, la flexibilidad contractual y los gastos de administración, factores determinantes para valorar la sostenibilidad financiera del punto de venta.

En cuanto a la competencia y el mix comercial, se analizaron la cantidad de competidores directos, el posicionamiento del centro comercial y el nivel de diferenciación, factores que influyen en la saturación del mercado y en las posibilidades de destacar frente a otras marcas. La experiencia del cliente fue analizada considerando variables como el diseño y tamaño de las tiendas, su localización interna, la disponibilidad de servicios complementarios y el tiempo promedio de permanencia. Estos elementos permiten valorar la calidad de la experiencia de compra y su incidencia en los procesos de fidelización.

El análisis del portafolio se centró en variables como la diversidad de productos, los niveles de exclusividad, la amplitud de categorías deportivas y la actualización de colecciones, aspectos

determinantes para atraer diferentes segmentos de consumidores y responder a las tendencias del mercado. Por su parte, en el factor de marketing y atracción, se consideraron variables asociadas a la participación en campañas, la visibilidad interna, las activaciones y la inversión publicitaria, en la medida en que estas acciones inciden en la captación de clientes y en el fortalecimiento del reconocimiento de marca.

En conjunto, estas variables proporcionan una visión amplia del entorno interno y competitivo en el que operan las tiendas dentro de los centros comerciales, permitiendo un análisis más consistente de su desempeño y de los elementos que condicionan sus resultados. Este enfoque integral, además, facilita la identificación de oportunidades de mejora, la priorización de inversiones y la formulación de estrategias acordes con las dinámicas del mercado y el comportamiento del consumidor.

6.1 Ubicación y accesibilidad

Este factor fue incorporado debido a que la localización de la tienda dentro del centro comercial y su accesibilidad inciden de manera directa en la atracción de clientes. En este sentido, se consideró el flujo promedio de visitantes, dado que este indicador permite estimar la cantidad de personas expuestas al punto de venta y evaluar su capacidad para generar tráfico natural.

También incluimos la disponibilidad y costo de parqueaderos, pues un espacio cómodo y accesible para estacionar es clave para mejorar la experiencia de compra y fomentar visitas recurrentes.

La accesibilidad peatonal y la presencia de ciclo rutas se analizaron porque representan opciones sostenibles y convenientes para los clientes locales. La visibilidad externa, especialmente la proximidad a vías principales es esencial para el reconocimiento de la marca y atraer clientes que no necesariamente estaban planeando visitar la tienda. Finalmente, la conectividad con transporte público permite que el punto de venta sea accesible para una mayor cantidad de consumidores, ampliando el mercado potencial. Estas variables juntas ofrecen una visión integral sobre qué tan conveniente y estratégica es la ubicación para atraer público objetivo.

Resultados:

En este caso, podemos observar un total de 4 puntos, es decir, 21,05% para este factor. Esto nos indica que es uno de los factores más influyentes en el sector de Ropa y Calzado Deportivo, pues, en cuanto a los costos operativos, la ubicación eleva o disminuye el precio del arriendo, la administración, parqueaderos y, en general, todos los costos asociados a un proyecto.

En cuanto a Competencia y Mix Comercial, estar ubicados en un buen centro comercial nos permite llegar a una mayor cantidad de clientes, pues, entre mejor sea el centro comercial, se aglomeran más marcas posicionadas en el mismo.

Por otra parte, en cuanto a experiencia al cliente, una buena ubicación permite que los clientes puedan llegar más fácilmente a los puntos de venta, disminuyendo el estrés post compra.

Adicionalmente, el Marketing y la Atracción se relaciona directamente con la ubicación ya que una buena ubicación permitiría el desarrollo de campañas con un mayor tráfico.

En cuanto al factor restante, portafolio, no observamos una afectación relevante o una relación entre la ubicación y este.

6.2 Costos operativos

Los costos operativos determinan en gran medida la rentabilidad de una tienda dentro del centro comercial. Se incluyó el valor del arriendo por metro cuadrado porque es uno de los gastos más significativos y puede afectar directamente los márgenes de ganancia. Los servicios públicos, como luz, agua y aire acondicionado, también son relevantes, ya que impactan los costos fijos y la sostenibilidad de la operación. La flexibilidad en los contratos de arriendo, como plazos y condiciones de renovación, se tuvo en cuenta porque afecta la capacidad de adaptación de la empresa ante cambios en la demanda o condiciones del mercado. Finalmente, los costos de administración, que incluyen seguridad, aseo y mantenimiento, fueron analizados porque determinan la calidad de los servicios del centro comercial y la estabilidad operativa de la tienda. Estas variables ayudan a entender qué tan sostenible y rentable es mantener la operación en el mediano y largo plazo.

Resultados:

Este factor nos arroja un puntaje de 1, con un porcentaje de 5,26%. En este caso, encontramos la ubicación y la accesibilidad, el cual es uno de los principales factores, pues, como sabemos, este factor nos condiciona a sostener o elegir una ubicación sobre otra.

En cuanto a la competencia y mix comercial, portafolio, experiencia al cliente y marketing y atracción, no son factores que sean controlables directamente por los costos operativos.

6.3 Competencia y mix comercial

La competencia y la variedad de la oferta dentro del centro comercial son factores críticos para atraer y retener clientes. Consideramos el número de competidores directos, pues refleja cuán saturado está el mercado y cómo esto puede afectar las ventas. El posicionamiento del centro comercial se evaluó porque determina el tipo de cliente que asiste, ya sea un público premium, familiar o masivo, lo que influye en la estrategia de cada marca. La saturación del mercado interno fue incluida para identificar si existen demasiadas tiendas con ofertas similares que puedan reducir la participación individual de cada marca. Por último, el nivel de diferenciación percibida por el consumidor es vital, ya que mide si las tiendas logran destacarse con propuestas únicas que incentiven la compra. Estas variables permiten analizar si el mix comercial es atractivo y competitivo para el consumidor.

Resultados:

Este factor tuvo un puntaje total de 4 puntos, con un porcentaje de 21,05%. En cuanto a la ubicación, la consideramos relevante ya que, dependiendo de las zonas del centro comercial, nos permitiría llegar, o no, a una mayor cantidad de clientes, en comparación con nuestra competencia. Por otra parte, en cuanto a la experiencia del cliente, la presencia de los competidores directos dentro del centro comercial les permite a los potenciales clientes visitar diferentes tiendas, comparar precios, calidad, entre otros, mejora, o no, la experiencia de estos; muy de la mano con el portafolio, en donde las marcas pueden ajustarse a la demanda de los consumidores.

Por último, en cuanto al marketing y atracción sí se considera relevante, pues, esta rivalidad presente en los centros comerciales, genera que cada tienda quiera trabajar y desarrollar diferentes campañas publicitarias con el fin de abarcar mayor porción del mercado.

6.4 Experiencia del cliente

La experiencia de compra es uno de los factores más importantes para la fidelización y el crecimiento de las marcas. Incluimos el tamaño y diseño de la tienda, ya que un espacio bien diseñado impacta la comodidad del cliente y la percepción de la marca. La ubicación de la tienda dentro del mall se analizó porque estar en zonas estratégicas, como pasillos centrales o plantas principales, puede generar mayor visibilidad y tráfico. También se consideraron los servicios adicionales ofrecidos, como eventos y lanzamientos, que crean experiencias memorables y fortalecen la conexión emocional con el cliente. Finalmente, el tiempo promedio de permanencia en tienda fue incluido como indicador de satisfacción, ya que un cliente que permanece más tiempo tiende a interactuar más con los productos y tiene mayor probabilidad de compra. Estas variables juntas permiten evaluar la calidad y el valor agregado de la experiencia ofrecida.

Resultados:

Este factor arrojó un puntaje de 4 puntos, con un porcentaje de 21.05%. En cuanto a la ubicación y el espacio, dependiendo de la misma, permitiría a las marcas desarrollar sus propias experiencias inmersivas abarcando las locaciones principales de los centros comerciales, lo que va muy de la mano con la competencia y el Mix Comercial, en donde se abre la posibilidad de sobresalir frente a otras marcas, así como el Marketing y atracción de clientes. En cuanto al portafolio, ofrecer diferentes productos, tallajes, entre otros, permite mejorar la experiencia del cliente.

6.5 Portafolio

El portafolio define la capacidad de una tienda para atraer distintos segmentos y responder a las tendencias del mercado. Se incluyó la diversidad de marcas deportivas, ya que contar con varias opciones incrementa la probabilidad de satisfacer las necesidades del cliente. La exclusividad de productos, como ediciones limitadas y lanzamientos únicos, fue considerada porque genera interés y le da un valor diferencial a la tienda frente a la competencia.

La cobertura de categorías deportivas también es fundamental, pues ofrecer ropa, calzado, accesorios y equipos en un mismo lugar permite captar a clientes con diferentes intereses y necesidades. Finalmente, la actualización de colecciones refleja la capacidad de la marca para adaptarse a tendencias y mantener la oferta siempre atractiva. Este conjunto de variables asegura que la tienda tenga una propuesta dinámica y competitiva.

Resultados:

Este factor nos arroja un porcentaje de 15,79% con una puntuación de 3 puntos. Aquí sobresale la relevancia de la competencia y el mix comercial y el marketing y atracción, teniendo en cuenta que, en cuanto más productos y calidad ofrece una marca, más sobresale entre las demás. Adicionalmente, la experiencia al cliente, pues, es probable que, mientras más productos tenga un cliente para observar y comparar, las posibilidades de un aumento en la permanencia en la tienda y la satisfacción de la compra crecen.

6.6 Marketing y atracción de clientes

El marketing es esencial para atraer clientes y generar ventas sostenibles. Se incluyó la participación en campañas y promociones del centro comercial, ya que estas iniciativas incrementan el tráfico de manera directa y fortalecen la relación entre marca y centro comercial.

La publicidad interna, como pantallas y stands promocionales, se analizó porque aumenta la visibilidad de las tiendas dentro del mall.

Las activaciones propias de la marca fueron consideradas debido a que generan experiencias interactivas y recordación en el cliente. Por último, la inversión publicitaria en medios externos fue incluida porque permite atraer clientes que aún no asisten al centro comercial, ampliando el alcance y la captación. Estas variables muestran qué tan efectiva es la estrategia de marketing en términos de atraer y mantener clientes.

Resultados:

Este factor puntúa 3 puntos y un porcentaje de 15,79%, en donde son relevantes la competencia y mix, la experiencia del cliente y portafolio, pues, en general, el diseño de campañas, las activaciones y los eventos, y los nuevos lanzamientos o la oferta de productos nuevos o diferentes, que realiza cada marca, intensifican y dinamizan el movimiento del mercado.

Ubicación y Accesibilidad

Flujo de visitantes promedio de las tiendas: 30.000 – 45.000 visitantes por día.

Costo de parqueaderos: \$5.000 COP/ hora.

Accesibilidad peatonal: Centros con Accesos Múltiples.

Visibilidad externa (proximidad a vías principales): Tiendas en pasillos principales.

Conectividad con transporte público (buses, Transmilenio, rutas cercanas): <500 m de estaciones/paraderos

Costos operativos

Valor del arriendo por metro cuadrado.

Servicios públicos.

Flexibilidad en contratos de arriendo (plazos, renovación): Contratos a 3 años con renegociación.

Costos de administración (seguridad, aseo, mantenimiento).

Competencia y Mix Comercial

Número de competidores directos (tiendas deportivas): 3-4 marcas deportivas por Centro Comercial.

Posicionamiento del centro comercial (premium, familiar, masivo).

Saturación del mercado interno (cantidad de tiendas deportivas): 3 - 4 tiendas deportivas.

Nivel de diferenciación percibida por el consumidor: Qué tan distinta y valiosa perciben los clientes a cada marca (Adidas y Nike: muy alta/Puma: media).

Experiencia del cliente

Tamaño y diseño de la tienda (m², amplitud, visual merchandising): 300m² - 500m².

Ubicación de la tienda dentro del mall (planta principal, sótano, pasillo central):

Pasillo/entrada Principal.

Servicios adicionales ofrecidos (eventos, lanzamientos, activaciones): Eventos o lanzamientos frecuentes.

Tiempo promedio de permanencia en tienda: 20 min - 25 min.

Portafolio

Diversidad de marcas deportivas: Cantidad y variedad de marcas reconocidas presentes, 3-4 tiendas deportivas.

Exclusividad de productos: disponibilidad de ediciones limitadas o lanzamientos exclusivos dentro del centro comercial, drops y ediciones limitadas ocasionalmente.

Cobertura de categorías deportivas: Si el portafolio incluye ropa, calzado, accesorios y equipos.

Actualización de colecciones: Frecuencia con la que las marcas renuevan inventario con tendencias y colecciones recientes, >4 veces al año.

Marketing y atracción de clientes

Participación en campañas y promociones del centro comercial: Campañas en colaboración con otras marcas.

Publicidad interna (pantallas, mupis, stands promocionales): Pantallas, Stands, mupis.

Activaciones propias de la marca en el mall (deportes, experiencias inmersivas): Experiencias deportivas inmersivas 2 veces x año.

Inversión publicitaria en medios externos asociados al mall (radio local, vallas): Vallas, radio, medios.

Tabla 7 Tabla de convergencia

| Factores | | | Empresas | | | | |
|---|--------|--|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|
| Factores | Peso | Variable | Adidas | Skechers | Puma | Nike | Le Coq Sportif |
| Ubicación y accesibilidad (Facilidad de llegada y conveniencia) | 21,05% | Flujo de visitantes promedio de las tiendas | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| | | Costo de parqueaderos | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| | | Accesibilidad peatonal | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 |
| | | Visibilidad externa (proximidad a vías principales). | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 |
| | | Conectividad con transporte público (buses, TransMilenio, rutas cercanas). | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| | | Sumatoria | 10 | 9 | 12 | 15 | 18 |
| | | Calificación | 2,11 | 1,89 | 2,53 | 3,16 | 3,79 |
| Costos operativos (Rentabilidad en arriendo y servicios) | 5,26% | Valor del arriendo por metro cuadrado. | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| | | Servicios públicos (luz, agua, aire acondicionado). | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| | | Flexibilidad en contratos de arriendo (plazos, renovación). | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| | | Costos de administración (seguridad, asco, mantenimiento). | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| | | Sumatoria | 11 | 10 | 12 | 15 | 16 |
| | | Calificación | 0,58 | 0,53 | 0,63 | 0,79 | 0,84 |
| Competencia y mix comercial (Variedad y diferenciación en oferta) | 21,05% | Número de competidores directos (tiendas deportivas). | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| | | Posicionamiento del centro comercial (premium, familiar, masivo). | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 |
| | | Saturación del mercado interno (cantidad de tiendas deportivas). | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| | | Nivel de diferenciación percibida por el consumidor | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 |
| | | Sumatoria | 7 | 7 | 11 | 12 | 15 |
| | | Calificación | 1,47 | 1,47 | 2,32 | 2,53 | 3,16 |

| | | | | | | | |
|---|--------|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Experiencia del cliente (Comodidad y valor agregado en compra) | 21,05% | Tamaño y diseño de la tienda (m ² , amplitud, visual merchandising). | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 |
| | | Ubicación de la tienda dentro del mall (planta principal, sótano, pasillo central). | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | Servicios adicionales ofrecidos (eventos, lanzamientos, activaciones). | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| | | Tiempo promedio de permanencia en tienda. | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| | | Sumatoria | 7 | 6 | 11 | 12 | 16 |
| | | Calificación | 1,47 | 1,26 | 2,32 | 2,53 | 3,37 |
| Portafolio (Diversidad, exclusividad y actualización constante) | 15,79% | Diversidad de marcas deportivas: cantidad y variedad de marcas reconocidas presentes. | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| | | Exclusividad de productos: disponibilidad de ediciones limitadas o lanzamientos exclusivos dentro del centro comercial. | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 |
| | | Cobertura de categorías deportivas: si el portafolio incluye ropa, calzado, accesorios y equipos (no solo un tipo de producto). | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| | | Actualización de colecciones: frecuencia con la que las marcas renuevan inventario con tendencias y colecciones recientes. | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 |
| | | Sumatoria | 6 | 6 | 12 | 12 | 16 |
| | | Calificación | 0,95 | 0,95 | 1,89 | 1,89 | 2,53 |
| Marketing y atracción de clientes (Estrategias para atraer alto tráfico) | 15,79% | Participación en campañas y promociones del centro comercial. | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| | | Publicidad interna (pantallas, mupis, stands promocionales). | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| | | Activaciones propias de la marca en el mall (deportes, experiencias inmersivas). | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| | | Inversión publicitaria en medios externos asociados al mall (radio local, vallas). | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 |
| | | Sumatoria | 7 | 7 | 12 | 12 | 16 |
| | | Calificación | 1,11 | 1,11 | 1,89 | 1,89 | 2,53 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8 Factores tabla de convergencia

| Factores | Peso | Variable | Adidas | Skechers | Puma | Nike | Le Coq Sportif |
|-----------------------------------|--------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|----------------|
| Ubicación y accesibilidad | 21,05% | Calificación | 2,105 | 1,895 | 2,526 | 3,158 | 3,789 |
| Costos operativos | 5,26% | Calificación | 0,579 | 0,526 | 0,632 | 0,789 | 0,842 |
| Competencia y mix comercial | 21,05% | Calificación | 1,474 | 1,474 | 2,316 | 2,526 | 3,158 |
| Experiencia del cliente | 21,05% | Calificación | 1,474 | 1,263 | 2,316 | 2,526 | 3,368 |
| Gestión de inventario | 15,79% | Calificación | 0,947 | 0,947 | 1,895 | 1,895 | 2,526 |
| Marketing y atracción de clientes | 15,79% | Calificación | 1,105 | 1,105 | 1,895 | 1,895 | 2,526 |
| TOTAL | | | 7,684 | 7,211 | 11,579 | 12,789 | 278,58% |

Fuente: Elaboración propia

6.7 Análisis general

El análisis realizado previamente nos permite evidenciar el comportamiento de las seis marcas objeto de estudio en relación con factores clave como lo son: ubicación y accesibilidad, costos operativos, competencia y mix comercial, experiencia del cliente, portafolio y marketing y atracción de clientes.

De forma general podemos concluir que Nike y Adidas lograron liderar la mayoría de las variables, como flujo de visitantes, exclusividad de productos, visibilidad y participación en campañas, entre otras. Esto lo podríamos atribuir a la trayectoria de estas marcas y al posicionamiento que han logrado con el pasar de los años, pues, también pudimos evidenciar que las personas relacionan el deporte directamente con estas marcas. Sin embargo, otras marcas como Puma y Skechers se han logrado posicionar en el mercado, sobresaliendo en algunas variables y posicionándose también como una competencia fuerte, pero, se han mantenido dentro del promedio. Por otro lado, hay marcas como Le Coq Sportif que se encuentran por debajo del promedio en casi todas las variables, lo que puede deberse a una falla en cuanto a innovación o

implementación de campañas efectivas que trabajen de la mano con todos los avances del mercado.

7. Panorama competitivo

El panorama competitivo es una prueba importante dentro de la metodología AESE. Su propósito es mostrar de manera estructural el entorno competitivo del sector estratégico. A diferencia de las pruebas de hacinamiento y convergencia, que diagnostican problemas y comportamientos estratégicos, el panorama competitivo permite ver la competencia al cruzar sistemáticamente las ofertas existentes con las necesidades del mercado. En este sentido, no solo describe a los competidores, sino que crea un mapa del espacio estratégico. Este mapa revela tanto las áreas de alta rivalidad como los espacios de mercado no utilizados, conocidos como manchas blancas (Restrepo & Rivera, 2013; Rivera, 2017).

Desde la perspectiva metodológica, construir el panorama competitivo comienza con definir los tres vectores clave del análisis: (i) los tipos de productos o servicios que se ofrecen en el sector, (ii) las necesidades de los clientes que estas ofertas buscan satisfacer y (iii) los canales de distribución que se utilizan para conectar con el mercado. Estos vectores no deben confundirse con variables internas de la empresa. Estas variables corresponden a dimensiones estructurales del sector estratégico. Su definición se apoya en el análisis de convergencia estratégica, que permite distinguir entre patrones de imitación y oportunidades de diferenciación.

Definidos los vectores, el paso siguiente consiste en identificar y clasificar las combinaciones entre variedades, necesidades y canales. En su forma más simple, el panorama se puede representar mediante una matriz bidimensional en “T”, donde se cruzan dos de los vectores,

usualmente variedades y necesidades, manteniendo el tercero constante. Esta representación facilita la identificación de zonas de alta concentración competitiva y posibles espacios vacíos. No obstante, su utilidad se reduce en sectores con gran diversidad de canales o cuando los vectores presentan distinta relevancia.

Figura 12 Ejemplo de matriz T donde se contrastan canales contra necesidades

| | | | | | | |
|-------------|-------------------|--|--|--|--|--|
| Necesidades | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | Variedades | | | | | |
| canales | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Fuente: Rivera, 2017

Para abordar estas limitaciones, la metodología AESE plantea la construcción de un panorama competitivo tridimensional, representado mediante un paralelepípedo estratégico. En este modelo, cada eje refleja uno de los tres vectores, y el volumen resultante permite valorar la relevancia de las combinaciones estratégicas. La identificación de áreas vacías no solo evidencia oportunidades potenciales, sino también su importancia relativa dentro del espacio competitivo.

Esta cuantificación es uno de los principales aportes metodológicos del AESE frente a enfoques tradicionales de análisis de mercado. (Rivera Rodriguez, 2005)

Un aspecto central de la metodología del panorama competitivo es que su interpretación no se realiza de forma aislada. Las zonas de alta concentración suelen corresponder a sectores con altos niveles de hacinamiento y convergencia estratégica. Por otro lado, las áreas vacías representan oportunidades de divergencia estratégica. Sin embargo, la metodología advierte que no toda área vacía es automáticamente una oportunidad viable. Su explotación debe evaluarse considerando las fuerzas del mercado y las capacidades internas de las empresas. Así, el panorama competitivo actúa como un puente analítico entre el diagnóstico estructural del sector y la formulación de estrategias innovadoras (Martínez Huartos & Rivera Rodríguez, 2011)

Finalmente, dentro del sistema AESE, el panorama competitivo tiene una función propositiva fundamental. Mientras las pruebas de hacinamiento y convergencia explican por qué el sector tiene ciertos niveles de desempeño, el panorama competitivo permite explorar cómo reconfigurar el territorio estratégico. Su valor no solo está en identificar espacios vacíos, sino también en guiar procesos de innovación estratégica basados en redefinir necesidades, introducir nuevas variedades o usar canales de manera alternativa. En este sentido, el panorama competitivo es el insumo central para crear ventajas competitivas sostenibles y para mantener la permanencia empresarial en sectores muy competitivos.

7.1 Dimensiones del panorama

Para encontrar la información de las variedades, necesidades y canales de distribución del sector de calzado y ropa deportiva, realizamos una encuesta a 30 personas que nos permitió tener un resultado más cercano a la realidad del funcionamiento del sector en donde encontramos la información a continuación.

7.2 Variedades

Entre las variedades que ofrece este sector, encontramos: Calzado Deportivo, Esta es la variedad con mayor número de consumidores. Son personas que en su día a día realizan algún tipo de actividad física como running, fútbol, baloncesto, tenis, padel o entrenamiento de pesas en el gimnasio. Las preferencias de esta variedad se centran en los avances en cuanto a tecnología, comodidad, amortiguación, entre otros, que garanticen un mejor desempeño y una disminución en lesiones deportivas.

En este caso, según la encuesta que se realizó, el 40% de los encuestados prioriza estas características a la hora de adquirir este tipo de productos.

Calzado LifeStyle: Esta variedad hace referencia a todo el calzado que se utiliza para actividades que no son necesariamente deportivas, es decir, las zapatillas que están de moda y que su característica o función principal es la proyección de estilo. En este caso, se evidenció una

preferencia por los jóvenes que buscan productos que sean versátiles y que puedan ser usados en diferentes contextos, mientras son combinados con diferentes atuendos.

Los resultados de la encuesta arrojaron que el 30% de los encuestados se encuentran ubicados en esta variedad.

Ropa Deportiva: Al igual que el calzado, esta variedad está pensada para personas que practican actividad física y buscan prendas que sean cómodas, de secado rápido, transpirables, entre otros, con el fin de mejorar la experiencia del entrenamiento. En este caso, por debajo de la preferencia del calzado, la encuesta arrojó un 15% de preferencia, lo que nos permite concluir que, aunque es una cifra relevante, para el consumidor es más importante el calzado que la ropa deportiva.

Ropa LifeStyle: Esta variedad inició a ser relevante desde que, a raíz de la pandemia, las personas optan por vestirse de una manera más cómoda y versátil. A partir de allí nace la moda del Streetwear con prendas más urbanas y con un estilo diferente, uniendo la comodidad y la tendencia. A pesar del crecimiento de esta tendencia, el resultado de la encuesta solo arrojó el 7% de preferencia de los consumidores.

Accesorios y Equipos: Esta categoría nos habla más que todo de todo aquel elemento que acompaña al deportista en su entrenamiento, ya sean objetos como balones, espumas, bandas e incluso aplicaciones, hasta medias o gorras. Al ser un accesorio que, de alguna u otra manera, no es 100% indispensable para la correcta realización de un entrenamiento, pudimos observar solo un 8% de participación de los encuestados.

7.3 Necesidades

Las necesidades del sector de ropa y calzado deportivo que pudimos encontrar fueron: Rendimiento y Comodidad: Como se ha mencionado anteriormente, para los clientes y potenciales clientes, es fundamental encontrar un producto que sea cómodo y que permita la realización de sus actividades físicas de una manera correcta. En la encuesta aplicada, esta fue la necesidad con mayor peso, con lo que podemos concluir que el principal criterio para la toma de decisión de compra final sigue siendo la funcionalidad de los productos.

Calidad y Durabilidad: Teniendo en cuenta que este tipo de marcas suelen ofrecer productos de un costo elevado, el consumidor busca que los productos en los que se invierte tengan un periodo de vida útil equivalente a esta inversión.

Estilo y Moda: Se ha podido evidenciar con el paso del tiempo, que cada vez son más los consumidores que optan por productos versátiles que puedan utilizar en diferentes ocasiones, es por esto por lo que ahora buscan, por ejemplo, calzado que puedan utilizar para realizar actividad física, pero que también les permita realizar sus actividades del día a día. Adicionalmente, es importante recalcar la importancia de encajar en la sociedad y el sentido de pertenencia que la compra de algunas marcas evoca y que, aunque sea una tendencia más que todo de los jóvenes, es una fracción importante que nos muestra cómo se está construyendo la imagen actual que es valorada en la sociedad.

Accesibilidad Económica: Como se mencionaba anteriormente, estos son productos que no suelen ser del todo económicos, por lo que, entran en juego las promociones, los descuentos y toda aquella actividad comercial que impulse la compra y beneficie al consumidor final, pues, empiezan a ser los factores que más valoran los clientes.

Prestigio y Reconocimiento de Marca: El posicionamiento que algunas marcas han creado en el sector han llevado a la creación de ciertas comunidades a la que muchos consumidores aspiran. Esto, más el trabajo de los influenciadores digitales, son factores que han hecho que las personas estén en búsqueda de un reconocimiento social y una percepción aspiracional a través de los productos que utilizan en su cotidianidad.

Innovación y Exclusividad: El hecho de que existan productos exclusivos o que estarán ofertando por un tiempo limitado, aumentan el anhelo de los consumidores, más aún, si se encuentran participando en campañas digitales masivas o en una colaboración con un artista en tendencia.

Variedad y Disponibilidad de portafolio: La probabilidad de que un consumidor escoja una marca y sea un cliente fiel de la misma, aumenta cuando la empresa tiene más frentes por donde llegar al consumidor, es decir, si el cliente viene buscando un par de zapatos deportivos, pero, adicionalmente encuentra una camiseta, unas gafas y un morral para llevar todos sus implementos, el cliente se irá con la idea de que esta marca tiene todo lo que él está buscando y no tendrá la necesidad de visitar ninguna otra tienda.

Experiencia de Compra: Muy alineado con el punto anterior, es importante que dentro de la tienda el cliente no se sienta “uno más”, sino que se sienta parte fundamental del proceso de compra. De la mano de esto, se encuentra el diseño de la tienda, las activaciones y colaboraciones de esta, la personalización en los servicios de la tienda, la facilidad de compra, la comodidad que se le ofrece, por ejemplo, a la hora de medirse algún producto, entre otros factores que potencian la compra y la fidelización.

Identificación y Pertenencia Social: Con el aumento en cuanto al consumo de toda actividad deportiva tras la pandemia por el Covid-19, las personas empezaron a crear comunidades en torno a estas, pues, de un momento a otro, las actividades deportivas dejaron de ser un momento personal y se convirtió en un encuentro de amigos que comparten ciertas preferencias de consumo. Ahora existen equipos, clubes, grupos de entrenamiento, entre otros, en los cuales algunas marcas vieron una oportunidad de negocio convirtiéndose en patrocinadores oficiales, por ejemplo, del Running.

7.4 Canales de distribución

Tiendas Físicas Propias: Las tiendas físicas propias representan un punto estratégico clave para las marcas, ya que permiten transmitir de forma directa la identidad y valores de la empresa, controlar la experiencia del cliente y generar confianza en ellos. Además, ofrecen un entorno donde los consumidores pueden interactuar con los productos, probarlos y recibir asesoría personalizada, lo cual fortalece los lazos con el cliente generando fidelización. Sin embargo, estos puntos también implican costos operativos elevados relacionados con arriendos, personal y logística lo cual genera que se limite la expansión masiva. En un entorno competitivo contar con puntos físicos con excelente ubicación es clave.

Tiendas Online Oficiales: El canal digital de ha consolidado como uno de los más relevantes en la actualidad, ya que permite alcanzar un público amplio sin restricciones geográficas de una tienda física. Este ofrece ventajas como disponibilidad las 24 horas del día los siete días de la semana, personalización de ofertas mediante diferentes algoritmos y también facilita la gestión de inventarios. Así mismo estos puntos online permiten a las marcas recolectar datos de consumos

para así poder analizar a sus consumidores y sus respectivos patrones de comprar. Del lado negativo se evidencia un alto nivel de competencia ya que los consumidores pueden comparar precios y diseños en un solo click, también comparan otras variables tales como: métodos de entrega, tiempo de entrega estimada y el valor de la entrega.

Distribuidores Especializados Multimarca: Estos juegan un papel crucial en la visibilidad de las marcas, ya que concentran diferentes marcas en un mismo almacén, lo cual genera comparativas al instante. Este canal amplía el alcance comercial hacia públicos que quizá no buscarían directamente una marca en específico y aporta credibilidad en mercados donde los consumidores valoran la validación de expertos. Sin embargo, la desventaja está en la pérdida de control sobre la experiencia de cada cliente, esto dado a que la marca comparte espacio y protagonismo con competidores directos. Las negociaciones con los distribuidores pueden implicar menores márgenes de ganancia dado a las respectivas comisiones.

Outlets y Tiendas de Descuentos: Outlets y tiendas de descuentos: Los outlets y tiendas de descuentos son una herramienta clave para dar salida a inventarios rezagados, captar clientes sensibles al precio y fortalecer la presencia de la marca en mercados más amplios. Permiten atraer a consumidores que quizás no comprarían en tiendas tradicionales por cuestiones económicas, generando una ampliación en el mercado. Sin embargo, un uso excesivo de estos canales puede diluir la percepción de valor y exclusividad de la marca, generando una imagen asociada Más a descuentos que a calidad. Competitivamente, los outlets son atractivos en zonas de alto flujo comercial o en centros especializados, pero requieren un balance cuidadoso para no opacar las ventas en los canales principales.

8. Formato de la encuesta

Figura 13 Formato de la encuesta

Experiencia de Compra en Tiendas de Ropa y Calzado Deportivo

B I U ↺ ✕

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

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

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

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

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

Si

No

Fuente: Elaboración propia

Figura 14 Formato encuesta 2

¿En qué marca compra usted los productos de ropa y calzado deportivos? *

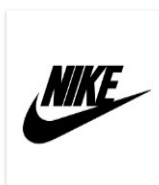
Adidas



Skechers



Nike



Le Coq Sportif



Puma



Fuente: Elaboración propia

Figura 15 *Formato de encuesta 3*

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



Cuadrícula de casillas

| Filas | | Columnas | |
|-----------------|---|---|---|
| 1. Camisetas | X | <input type="checkbox"/> Calidad | X |
| 2. Sudaderas | X | <input type="checkbox"/> Comodidad | X |
| 3. Hoodies | X | <input type="checkbox"/> Diseño | X |
| 4. Pantalones | X | <input type="checkbox"/> Precio | X |
| 5. Shorts | X | <input type="checkbox"/> Promociones | X |
| 6. Leggins | X | <input type="checkbox"/> Variedad | X |
| 7. Maletines | X | <input type="checkbox"/> Marca | X |
| 8. Gorras | X | <input type="checkbox"/> Tecnología | X |
| 9. Tenis | X | <input type="checkbox"/> Disponibilidad | X |
| 10. Añadir fila | | <input type="checkbox"/> Experiencia | X |
| | | <input type="checkbox"/> Moda | X |
| | | <input type="checkbox"/> Prestigio | X |
| | | <input type="checkbox"/> Tendencia | X |
| | | <input type="checkbox"/> Innovación | X |
| | | <input type="checkbox"/> Estatus | X |
| | | <input type="checkbox"/> Añadir una columna | |

Fuente: Elaboración propia

Figura 16 *Formato de encuesta 4*

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

B **I** **U**  

| Filas | | Columnas | |
|-----------------|---|--|---|
| 1. Tennis | X | <input type="checkbox"/> Almacén | X |
| 2. Camisetas | X | <input type="checkbox"/> Rappi | X |
| 3. Sudaderas | X | <input type="checkbox"/> Pagina web | X |
| 4. Hoodies | X | <input type="checkbox"/> Tiendas multimarcas | X |
| 5. Pantalones | X | <input type="checkbox"/> App | X |
| 6. Shorts | X | <input type="checkbox"/> Redes sociales | X |
| 7. Leggins | X | <input type="checkbox"/> Domicilio | X |
| 8. Maletines | X | <input type="checkbox"/> WhatsApp | X |
| 9. Gorras | X | <input type="checkbox"/> Catálogo | X |
| 10. Añadir fila | | <input type="checkbox"/> Internacional | X |
| | | <input type="checkbox"/> Amazon | X |
| | | <input type="checkbox"/> Añadir una columna | |

Fuente: Elaboración propia

La encuesta diseñada para el proyecto inicia con una sección de consentimiento en la que el participante autoriza el tratamiento de datos por parte de la Universidad del Rosario, requisito indispensable para continuar, y luego avanza hacia preguntas de perfil y comportamiento de marca, donde se indaga por la marca en la que usualmente se compran productos de ropa y calzado deportivo. Posteriormente, se exploran las motivaciones de compra para diferentes tipos de productos —como camisetas, sudaderas, hoodies, pantalones, shorts, leggings, maletines, gorras y tenis— solicitando seleccionar razones como calidad, comodidad, diseño, precio, promociones, variedad, marca, tecnología, disponibilidad, experiencia, moda, prestigio, tendencia, innovación o estatus. También se incluyen preguntas sobre los canales de adquisición utilizados, permitiendo escoger entre opciones como almacenes físicos, aplicaciones de entrega, páginas web, tiendas multimarcas, redes sociales, domicilios, WhatsApp, catálogos, compras internacionales o Amazon.

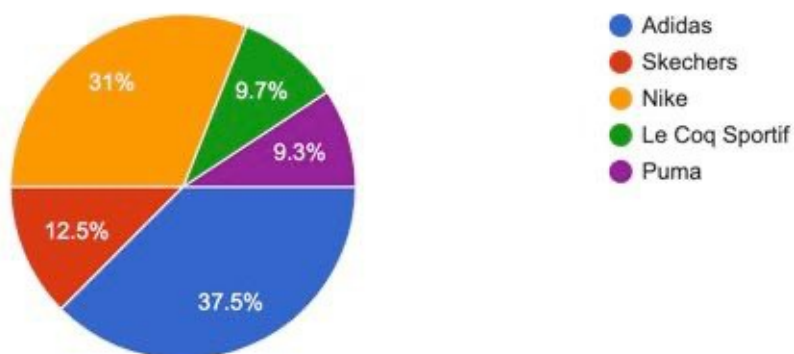
La encuesta se caracteriza por ser de corta duración (menos de tres minutos), lo cual facilita una mayor tasa de respuesta, utiliza formatos adecuados como selección múltiple, casillas de verificación y listas desplegadas, y solicita a los participantes responder con sinceridad, aclarando que sus datos serán manejados de forma reservada. Finalmente, se enfatiza que el instrumento hace parte de un proyecto académico de grado, garantizando la protección y el uso responsable de la información recolectada.

9. Datos consolidados de la encuesta

Figura 17 Respuestas pregunta 1

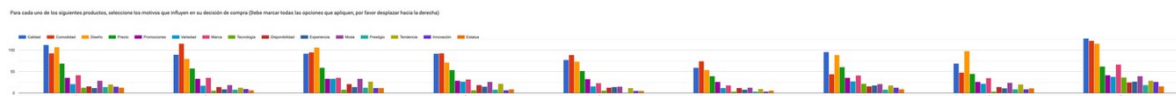
¿En qué marca compra usted los productos de ropa y calzado deportivos?

216 respuestas



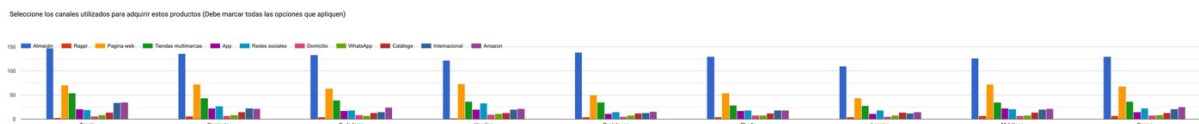
Fuente: Elaboración propia

Figura 18 Respuesta pregunta 2



Fuente: Elaboración propia

Figura 19 Respuestas pregunta 3



Fuente: Elaboración propia

9.1 Análisis respuestas

El sector de ropa y calzado deportivo ha crecido significativamente a nivel global y nacional. En el mundo, este mercado alcanzó un valor de 127 mil millones de dólares en 2021 y se proyecta a 193 mil millones para 2030. En Colombia, representa el 9,4% del PIB industrial y genera más de 600.000 empleos.

Factores como la tendencia “athleisure”, la digitalización, la sostenibilidad y la búsqueda de bienestar físico han impulsado el consumo. Marcas internacionales como Nike, Adidas, Puma y Skechers dominan el mercado, mientras que los consumidores colombianos priorizan comodidad, estilo y calidad al momento de comprar.

El entorno competitivo del sector deportivo se caracteriza por una alta rivalidad entre las principales marcas internacionales. Nike enfrenta una competencia fuerte de Adidas, que lidera las ventas en el mercado colombiano, seguido de Skechers y Puma.

Los proveedores se encuentran principalmente en Asia, con manufactura en China, Vietnam e Indonesia. Los clientes son jóvenes entre 18 y 35 años con hábitos digitales y preferencia por productos sostenibles. La entrada de nuevos competidores es limitada debido a los altos costos de innovación y mercadeo.

El entorno actual favorece la diversificación de productos, la personalización y el uso de canales digitales integrados, lo cual representa una oportunidad estratégica para Nike en Colombia.

La encuesta aplicada tuvo como objetivo identificar las preferencias de los consumidores en el sector de ropa y calzado deportivo, así como los motivos y canales de compra asociados a este tipo de productos. Se pudo hacer una recolección de 217 respuestas de la encuesta, esto nos

permitio tener una visión clara del comportamiento de los consumidores en el mercado estudiado. La encuesta fue diseñada para poder obtener la información necesaria de forma facil y concisa y poder entender cada uno de los comportamientos de los consumidores al momento de tomar decisiones de comprar.

La encuesta tuvo una estructura la cual se dividió en cuatro diferentes preguntas. La primera pregunta se basaba en aceptar el tratamiento de datos personales con fines académico, esta parte era fundamental para poder utilizar la información de forma adecuada y de forma ética. La segunda pregunta con la que continuamos se basaba en la decisión de compra de los consumidores respecto al calzado deportivo. Las últimas dos preguntas eran matrices por medio de las cuales los participantes de la encuesta seleccionaban que miraban a la hora de comprar un producto y así mismo por medio de canal adquirirían este mismo.

El formulario era totalmente virtual y había sido creado en la plataforma de Google Forms. proporcionaba acceso rápido a la información sin restricción geográfica y permitía la participación representativa de las personas. Las respuestas eran anónimas y carecían de variables demográficas como edad, género o ubicación. Este formato permite que las respuestas de los encuestados sean relativamente rápidas y espontáneas, capturando las percepciones de los consumidores sobre las marcas en su industria. Las respuestas de cada parte del formulario se recopilaron automáticamente a través del formulario, que, como extracciones de datos, se exportaron para su análisis.

Los resultados indican una notable preferencia y reconocimiento de marcas internacionales. Responden claramente sobre las marcas deportivas y cómo son dominantes (Nike, Adidas, Skechers, Puma, etc.). Para la población en general, la mayoría de los encuestados dice que su marca favorita es Nike, que se considera la mejor en términos de calidad, estilo y tecnología en el mercado. Las respuestas ilustran cómo los consumidores vinculan las marcas con comodidad,

innovación y prestigio, tres criterios críticos para tomar decisiones de compra. En cuanto a sus principales puntos de motivación de compra, las respuestas de los encuestados sugieren que la comodidad, el diseño y la calidad son las razones más comúnmente mencionadas para comprar productos deportivos. Esto es realmente esencial, especialmente en la categoría de calzado: no está en juego la durabilidad y el soporte del producto, esto importa a los consumidores. Esto también es aplicable al precio, que también aparece como un factor mencionado, aunque no tiene el mayor peso y se puede notar que los consumidores están dispuestos a pagar un precio premium por el rendimiento e incluso por la experiencia del producto. Se observa que en términos de canales de compra, los canales de compra más activos utilizados por los consumidores son las tiendas físicas, con la excepción del modo secundario de los medios digitales como método. En todos los casos, desde la perspectiva de los participantes, se involucraron tanto con las tiendas físicas de las marcas como con la oferta de servicios en línea, y esto reflejó una relación armoniosa entre sus canales tradicionales y la última forma de comercio electrónico.

Esto se puede ver en el registro empírico del comportamiento omnicanal del consumidor actual, que se observa cuando la conveniencia se traslada a lo digital, el cliente adopta la conveniencia de lo digital, pero no necesariamente a costa de olvidar el lado humano de la vida que ocurre en la presencia de compras reales. En conclusión, los consumidores en la industria deportiva todavía son favorables hacia las grandes marcas y tienen una evaluación favorable de la calidad del producto y la conveniencia. La hibridación de plataformas físicas y en línea demuestra que la industria se ha estado adaptando a las nuevas tendencias de consumo. Esta encuesta nos dice mucho más sobre estas tendencias y ahora tenemos una buena base para entender los estilos de marketing en innovación, experiencia y proceso de compromiso.

10. Reportes del uso de CUBE MARKET

La plataforma CUBE MARKET fue la herramienta principal para consultar, analizar y procesar información empresarial y sectorial a lo largo del desarrollo de este proyecto. Además, permitió revisar bases de datos, informes financieros actualizados y comparaciones de empresas, y recuperar datos cuantitativos y cualitativos útiles para el sector de ropa y calzado deportivo. El uso de CUBE MARKET permitió identificar el entorno competitivo del mercado, la posición de Nike frente a sus competidores directos (Adidas, Puma, Skechers) e indicadores financieros como ventas, EBITDA, crecimiento anual y cuota de mercado. A través de esta herramienta, se recopilaron datos exactos que ayudaron a construir las secciones sobre generalidades del sector, análisis ambiental y datos financieros. La plataforma fue fundamental para construir los gráficos y comparaciones presentados en el estudio, ya que proporciona datos validados que aseguran la fiabilidad del análisis. CUBE MARKET facilitó la integración de hallazgos cuantitativos del análisis financiero con los resultados cualitativos de encuestas, creando una imagen general de cómo se había desempeñado Nike en el mercado colombiano. Por lo tanto, CUBE MARKET fue una herramienta esencial para el desarrollo del proyecto, ya que representaba datos actualizados, estructurados y verificables que permitieron un apoyo académico y empresarial riguroso para cada parte del estudio, contribuyendo a una sólida perspectiva estratégica y comprensión del sector de la moda deportiva.

10.1 Análisis de resultados

Figura 20 Matriz T

| | | Variedades | | | | |
|----------------|--|------------------------------------|--------------------|------------------------------------|--------------------|--------------|
| | | Camisetas | Sudaderas | Hoodies | Pantalones | Shorts |
| Necesidades | | | | | | |
| Calidad | | Adidas, Puma, Nike, Le coq sportif | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike, Le coq sportif | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Nike |
| Comodidad | | Adidas, Puma, Nike, Le coq sportif | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike, Le coq sportif | Puma, Nike | Adidas, Nike |
| Diseño | | Adidas, Puma, Nike, Le coq sportif | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike, Le coq sportif | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Nike |
| Precio | | Adidas, Puma, Nike, Le coq sportif | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike, Le coq sportif | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Nike |
| Promociones | | Adidas, Puma, Nike, Le coq sportif | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike, Le coq sportif | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Nike |
| Variedad | | Adidas, Puma, Nike, Le coq sportif | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike, Le coq sportif | Puma, Nike | Adidas, Nike |
| Marca | | Adidas, Puma, Nike, Le coq sportif | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike, Le coq sportif | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Nike |
| Tecnología | | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike, Le coq sportif | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Nike |
| Disponibilidad | | Adidas, Puma, Nike, Le coq sportif | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike, Le coq sportif | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Nike |
| Experiencia | | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Nike |
| Moda | | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike, Le coq sportif | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Nike |
| Prestigio | | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Nike |
| Tendencia | | Adidas, Puma, Nike, Le coq sportif | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Nike |
| Innovación | | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Nike |
| Estatus | | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Nike |

Fuente: Elaboración propia Cube Market.

Figura 21 Matriz T 2

| Variedades | | | | | | |
|--------------------|------------------------------------|--------------------|------------------------------------|------------|--------------|--|
| | Camisetas | Sudaderas | Hoodies | Pantalones | Shorts | |
| Canales | | | | | | |
| Almacén | Adidas, Puma, Nike, Le coq sportif | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike, Le coq sportif | Puma, Nike | Adidas, Nike | |
| Amazon | Adidas, Nike | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike, Le coq sportif | Puma, Nike | Adidas, Nike | |
| Página web | Adidas, Nike, Le coq sportif | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike, Le coq sportif | Puma, Nike | Adidas, Nike | |
| Tiendas multimarca | Adidas, Nike, Le coq sportif | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike, Le coq sportif | Puma, Nike | Adidas, Nike | |
| App | Adidas, Nike | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike, Le coq sportif | Puma | Adidas | |
| Redes sociales | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike, Le coq sportif | Puma, Nike | Adidas | |
| Domicilio | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike | Puma | Adidas | |
| Whatsapp | Adidas, Nike | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma | Puma | Adidas | |
| Cátalogo | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma | Puma | Adidas | |
| Internacional | Adidas, Nike, Le coq sportif | Adidas, Puma, Nike | Adidas, Puma, Nike, Le coq sportif | Puma, Nike | Adidas, Nike | |

Fuente: Elaboración propia Cube Market.

Con esta forma de presentación en forma de matriz "T" se encuentra(n) 9 variedades de productos o servicios, 15 necesidades y 10 canales de distribución, lo que nos indica que, en la parte superior de la matriz, al hacer relación entre variedades versus necesidades encontramos 135 espacios, o formas a través de las cuales se pueden ofertar las variedades. Se evidencian 135 espacios cubiertos y 0 espacios sin cubrir, lo que se denominan manchas blancas u oportunidades de mercado. El porcentaje de cubrimiento del panorama en la parte superior es del 100%

En la parte inferior, al relacionar variedades versus canales, se encuentran 90, que son las formas

como los clientes pueden adquirir las variedades. Hay 89 espacios cubiertos y 1 espacios libres, lo que indica un 99% de cobertura.

Las figuras siguientes nos presenta un paneo general del panorama competitivo en 3D del sector de Ropa de marcas deportivas en centros comerciales con fecha “Fecha elaboración”, donde se están comparando las empresas Adidas, Puma, Skechers, Nike, Le coq sportif pertenecientes al macrosector de Manufactura en el cual podemos identificar 9 variedades, 15 necesidades y 10 canales.

Se tomarán 3 capturas del panorama en 3D:

Figura 22 *Panorama 3D*

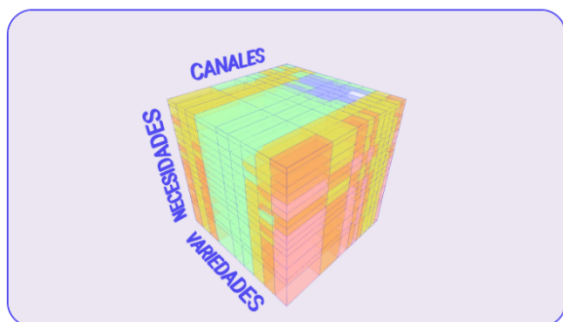


Figura 1. Vista donde permita observar las 3 dimensiones.

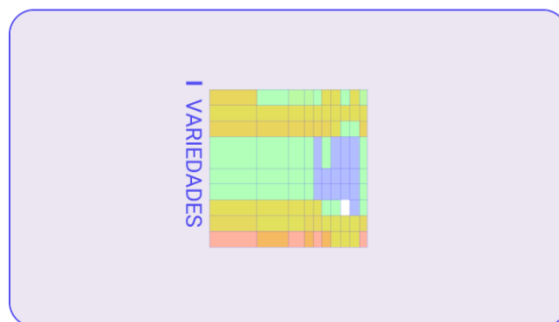


Figura 2. Vista donde se aprecie el cruce entre canales y variedades.

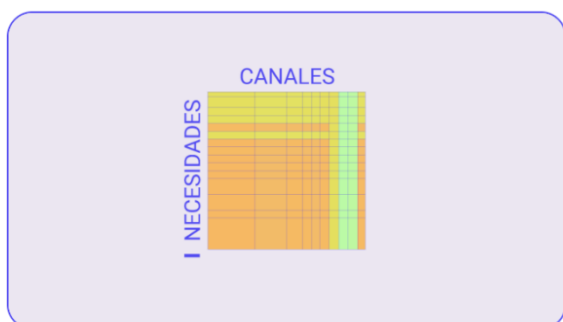


Figura 3. Vista donde se aprecie el cruce entre necesidades y canales.

Fuente: Elaboración propia Cube Market.

Este panorama competitivo en tres dimensiones está conformado por 1350 paralelepípedos, de los cuales 1335 están siendo cubiertos, que representan el 99 % y 15 son libres, que corresponden a un 1 %. En cuanto al nivel de importancia que se encuentra en los espacios del panorama, la figura 23 nos relaciona los 10 espacios cubiertos con mayor nivel de calificación.

En cuanto al nivel de importancia de los espacios, la tabla siguiente nos relaciona los 10 espacios con mayor calificación, teniendo en cuenta el porcentaje de importancia asignado a las variables.

Figura 23 *Variables*

| Combinación | Puntaje | Empresas que intervienen |
|-------------------------------|---------|------------------------------------|
| Pantalones, Calidad y Almacén | 12 | Puma, Nike |
| Pantalones, Calidad y Amazon | 8 | Puma, Nike |
| Camisetas, Calidad y Almacén | 6 | Adidas, Puma, Nike, Le coq sportif |
| Sudaderas, Calidad y Almacén | 6 | Adidas, Puma, Nike |
| Hoodies, Calidad y Almacén | 6 | Adidas, Puma, Nike, Le coq sportif |
| Pantalones, Diseño y Almacén | 6 | Puma, Nike |
| Pantalones, Precio y Almacén | 6 | Puma, Nike |
| Shorts, Calidad y Almacén | 6 | Adidas, Nike |
| Leggins, Calidad y Almacén | 6 | Adidas, Nike |
| Maletines, Calidad y Almacén | 6 | Adidas, Puma, Nike |

Fuente: Elaboración propia Cube Market.

En el caso de los espacios de mercado ya cubiertos, para este panorama competitivo sector moda, el mayor puntaje de atraktividad es de 12 en la variedad de Pantalones con la necesidad de Calidad y el canal Almacén, y está siendo cubierto por la(s) empresa(s) Puma, Nike.

El segundo espacio con mayor puntaje relaciona la variedad de Pantalones con la necesidad de Calidad y el canal Amazon, el puntaje es de 8 y está siendo cubierto por la(s) empresa(s) Puma, Nike.

El tercer espacio con mayor volumen corresponde a la variedad de Camisetas, en la necesidad Calidad y en el canal Almacén, el valor obtenido es de 6 y está siendo cubierto por la(s) empresa(s) Adidas, Puma, Nike, Le coq sportif.

El cuarto espacio con mayor volumen corresponde a la variedad de Sudaderas, en la necesidad Calidad y en el canal Almacén, el valor obtenido es de 6 y está siendo cubierto por la(s) empresa(s) Adidas, Puma, Nike.

El quinto espacio con mayor volumen corresponde a la variedad de Hoodies, en la necesidad Calidad y en el canal Almacén, el valor obtenido es de 6 y está siendo cubierto por la(s) empresa(s) Adidas, Puma, Nike, Le coq sportif.

El sexto espacio con mayor volumen corresponde a la variedad de Pantalones, en la necesidad Diseño y en el canal Almacén, el valor obtenido es de 6 y está siendo cubierto por la(s) empresa(s) Puma, Nike.

El séptimo espacio con mayor volumen corresponde a la variedad de Pantalones, en la necesidad Precio y en el canal Almacén, el valor obtenido es de 6 y está siendo cubierto por la(s) empresa(s) Puma, Nike.

El octavo espacio con mayor volumen corresponde a la variedad de Shorts, en la necesidad Calidad y en el canal Almacén, el valor obtenido es de 6 y está siendo cubierto por la(s) empresa(s) Adidas, Nike.

El noveno espacio con mayor volumen corresponde a la variedad de Leggings, en la necesidad Calidad y en el canal Almacén, el valor obtenido es de 6 y está siendo cubierto por la(s) empresa(s) Adidas, Nike.

El decimo espacio con mayor volumen corresponde a la variedad de Maletines, en la necesidad Calidad y en el canal Almacén, el valor obtenido es de 6 y está siendo cubierto por la(s) empresa(s) Adidas, Puma, Nike.

11. Fuerzas del mercado

La prueba de fuerzas del mercado busca evaluar la estructura competitiva externa del sector estratégico y su atractivo económico. Se basa en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, pero en el contexto del AESE, su alcance se amplía y se reinterpreta. Esto se logra al combinarlo con los resultados del hacinamiento, la convergencia estratégica, el panorama competitivo y el estudio de competidores. El análisis de fuerzas no se considera una herramienta aislada de diagnóstico; es un componente que ayuda a entender las restricciones estructurales que afectan la generación y sostenibilidad de las ventajas competitivas (Restrepo & Rivera, 2013).

Metodológicamente, la aplicación de esta prueba comienza con la delimitación precisa del sector estratégico, asegurando coherencia con las pruebas anteriores. Una vez definido el sector, se analiza de forma sistemática cada fuerza: la intensidad de la rivalidad entre competidores existentes, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos entrantes y la presión de productos sustitutos o complementarios. Para cada fuerza, se identifican los factores estructurales que determinan su intensidad, como barreras de entrada, grado de diferenciación, concentración de la oferta o la

demanda, costos de cambio y disponibilidad de alternativas (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, 2008)

El análisis va más allá de una evaluación cualitativa general; en el enfoque AESE, se busca establecer niveles relativos de presión competitiva para cada fuerza, apoyándose en escalas de valoración y en evidencia empírica del sector. La metodología AESE nos permite lograr identificar cuáles son las fuerzas que más influyen en las rentabilidades potenciales. Además, la metodología destaca la importancia de analizar las interrelaciones entre las fuerzas, ya que los cambios en una de ellas pueden intensificar o reducir el efecto de las demás.

Un aspecto a resaltar del AESE es que la prueba de fuerzas del mercado se interpreta a partir de los resultados del panorama competitivo y del estudio de competidores. Las manchas blancas identificadas en el panorama deben evaluarse considerando la intensidad de las fuerzas que las rodean. Un espacio que parece atractivo puede no ser viable si enfrenta un alto poder de los compradores o una fuerte amenaza de sustitutos. Del mismo modo, el comportamiento esperado de los competidores, analizado en la prueba anterior, permite anticipar cómo podrían reaccionar ante la entrada a nuevos espacios estratégicos. Esto puede intensificar la rivalidad o reforzar barreras de entrada (Martínez Huartos & Rivera Rodríguez, 2011)

Finalmente, en el sistema AESE, la prueba de fuerzas del mercado valida las alternativas estratégicas. Su principal función no es indicar qué estrategia adoptar, sino definir el marco de condiciones bajo el cual ciertas estrategias pueden o no generar ventajas competitivas sostenibles. Al integrarse con otras pruebas, el análisis de fuerzas ayuda a cerrar el diagnóstico sectorial de manera coherente, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas orientadas a la perdurabilidad empresarial (Restrepo & Rivera, 2013).

11.1 Competidores

Supuestos del Sector

Para dar inicio al estudio de competidores, entre los factores del hacinamiento cualitativo realizado previamente, se encontraron algunos valores o medidas que tienen una relevancia semejante entre las marcas objeto de estudio.

A continuación, estudiaremos por qué estas variables representan este nivel de importancia para las marcas y lo que esto provoca en todo el ámbito competitivo.

En primer lugar, teniendo en cuenta la Ubicación y accesibilidad (Facilidad de llegada y conveniencia), encontramos el costo de los parqueaderos en los centros comerciales.

El costo de los parqueaderos es un elemento fundamental a la hora de pensar en la ubicación más estratégica para una idea de negocio, especialmente, si va a estar ubicada dentro de un centro comercial, pues, es evidente que las personas están cada vez más preocupadas por cuidar su bolsillo (Pérez, 2012), mientras mantienen una vida social activa y saludable. Es por esta razón que, el hecho de que un centro comercial ofrezca tarifas acordes a su oferta es cada vez más tentadora para emprendedores y comerciantes.

En cuanto al sector de ropa y calzado deportivo, pudimos evidenciar que son productos con una amplia demanda, incluyendo mujeres, jóvenes y familias en general, quienes, adicionalmente, son aquellos que visitan con más frecuencia los centros comerciales. (Pérez, 2012)

Una de las necesidades que pudimos observar de los clientes de este sector, es que están en búsqueda de comodidad en el producto y antes, durante y después del proceso de compra. En este caso, si los costos del parqueadero de un Centro Comercial llegasen a ser muy elevados en comparación con los servicios que este pueda llegar a ofrecer, la intención de compra de los posibles clientes podría verse desmotivada, pues, al ser tan elevado, la mente automáticamente lo percibe como un pago adicional que afecta el presupuesto inicial de los consumidores.

Ahora bien, es importante resaltar el hecho de que no solamente son importantes los costos elevados de los parqueaderos, asociándolos con un gasto innecesario, también es fundamental hablar sobre los costos excesivamente bajos, pues, esto compromete directamente la sensación de seguridad del comprador, el pensamiento de sí habrá o no disponibilidad para el cliente o si es o no un espacio totalmente adecuado para dejar el vehículo estacionado.

En conclusión, podemos identificar que este es un factor importante para tener en cuenta para las marcas estudiadas, ya que, esto podría o no garantizar que el usuario final se sienta más seguro y confiable hacia la marca final y logre atraer y retener la mayor cantidad de visitantes posible, disminuyendo la mayor cantidad de preocupaciones asociadas con esta variable para el consumidor.

En segundo lugar, tenemos los Costos operativos (Rentabilidad en arriendo y servicios), en este caso, los servicios públicos, especialmente energía, agua y aires acondicionados.

Actualmente este es un costo fijo para cualquier local que desee ubicarse en un centro comercial, pues, además de que algunos de ellos sean obligatorios, también amenizan todo el proceso de compra y experiencia de los usuarios.

En el sector de ropa y calzado deportivo, puede darse un mayor nivel de gasto en esta variable, pues, al ser, en algunas ocasiones, compras por impulso o por antojo, las tiendas deben contar con una iluminación y ventilación más que adecuada, llamativa para los clientes. Por una parte, más allá de iluminar un local como tal, es importante tener vallas, centros de experiencia, pantallas grandes, entre otros, con el fin de que el usuario disfrute su momento de compra.

Es así como, aunque un local pueda estar ubicado en un centro comercial alejado de vías principales o con poca accesibilidad, el sector buscará priorizar estos elementos, especialmente el de iluminación, ya que se percibe como lo mínimo ofrecido hacia el consumidor final, especialmente con marcas reconocidas como las que se estudian actualmente. Un local que tenga temperaturas incómodas y/o con mala iluminación podría perder en una proporción significativa su atractivo.

Es así como llegamos a la conclusión de la importancia de este factor de manera general para las marcas, pues, aunque esta no sea una variable que condicione específicamente la decisión de compra del cliente final, sí es un factor que se percibe como “mínimo” para poder brindar una experiencia de compra agradable hacia el consumidor y que es valorada por los mismos; y que, aunque no está directamente relacionada con la decisión final y que, muchas veces, el consumidor decida no realizar ninguna compra, la idea es que las marcas se posicionen, se mantengan y se perciban como una experiencia agradable que les permita jugar con los anhelos y antojos de los consumidores, provocando, puede que no al instante pero sí a futuro, la compra final del producto.

En tercer lugar, y de la mano con los Costos operativos (Rentabilidad en arriendo y servicios), también tenemos a los Costos de administración (seguridad, aseo, mantenimiento).

Estos costos corresponden especialmente a todas las transacciones o costos relacionadas con el simple hecho de estar ubicados en una locación específica, en este caso, los centros comerciales.

Estos establecimientos, además de cobrar el arriendo por la utilización del espacio, también cobran por algunos servicios “adicionales” tales como seguridad, aseo, mantenimiento y el uso de la infraestructura como tal.

Este factor, al igual que los mencionados anteriormente, no condicionan directamente la decisión final de compra del usuario, sin embargo, sí asegura que las operaciones del negocio se cumplan correctamente y con los parámetros necesarios, tanto para las empresas operativamente, como para los clientes satisfacción de los clientes, cumpliendo con las condiciones mínimas que ellos esperan recibir.

Ahora bien, hablando específicamente del sector de ropa y calzado deportivo, al ser un sector que juega con la mente de los compradores, vendiendo ese deseo hacia los productos, es importante la percepción del espacio como tal. Al entrar a un centro comercial, el hecho de que esté aseado haya seguridad, haya organización, esté señalizado correctamente y la atención al cliente sea óptima, refuerza el pensamiento de necesitar estar en ese lugar e incentivar el gasto.

De esta manera, las personas empiezan a relacionar las marcas ubicadas en este centro comercial con algo que ellos desean, sin embargo, si alguno de estos elementos empieza a fallar, también lo hará la percepción o imagen de estas marcas, incluso, cuando los problemas no son directamente relacionados con ellas.

Es por esta razón, que, para las marcas, todos los costos relacionados con administración y mantenimiento de la locación empiezan a ser totalmente válidos y necesarios para sostener la

imagen, el atractivo y la reputación de las marcas allí ubicadas, sin necesariamente considerar estos costos como un diferencial, pues, es algo que envuelve a las marcas de manera general. Sin embargo, sí son considerados fundamentales para lograr sostener los estándares mínimos de calidad y de experiencia que el cliente espera.

Ahora bien, otro supuesto a tener en cuenta es la saturación del mercado interno (cantidad de tiendas deportivas), relacionado con la competencia y mix comercial (Variedad y diferenciación en oferta).

En primer lugar, vamos a entender a la saturación del mercado como la existencia o coexistencia de múltiples marcas en un mismo lugar, en este caso, dentro de un mismo centro comercial.

Aunque, en una primera instancia, se perciba como una ventaja el hecho de ser la única marca que ofrece un producto, en este sector específicamente, es muy valioso que los usuarios tengan la posibilidad de comparar diferentes marcas, generando que, finalmente haya una especie de clúster que potencie la atracción de los clientes.

Pensemos esto desde la perspectiva del consumidor, que es de donde realmente funciona. Al tener mucha oferta y muchas marcas reunidas en el mismo lugar, facilita que el cliente pueda comparar precios, experiencias, productos, etc., lo que, por un lado, abre la posibilidad de que los establecimientos tengan un “estándar” entre ellos mismos y sepan qué pueden brindar, qué valor adicional pueden ofrecer, qué características pueden o no tomar de su competencia, entre otros.

Por otro lado, la concentración de muchas marcas en un mismo lugar, ofreciendo los mismos productos, genera que también se concentre una mayor cantidad de personas en el centro

comercial, aumentando en una gran proporción el flujo de visitantes en las tiendas, así como las decisiones de compra y disminuyendo la posibilidad de dispersión hacia otros lugares.

De esta manera, evidenciamos que la saturación del mercado es algo que se fue dando de manera natural, y que la exclusividad es un factor que dejó de ser llamativo para las marcas, pues, esta competencia es algo que han sabido aprovechar, ya que es una oportunidad de brindar un valor adicional y sobresalir entre las demás. Es importante que estas empresas busquen estos valores adicionales, bien sea el servicio al cliente, la experiencia en la tienda, los productos ofrecidos, primicias de algunas noticias o lanzamientos, entre otras cosas, más allá de pensar solamente en ser el único del espacio.

Es así como esta saturación no se percibe como un obstáculo, sino más bien, como una oportunidad de crecimiento y desarrollo que obliga a la búsqueda de innovación y a un proceso de refinamiento de todas las operaciones relacionadas con los procesos de la empresa.

En última instancia, el otro supuesto a estudiar es que, las marcas relacionadas en este trabajo tienen muy en cuenta el flujo de visitantes promedio que hay en las tiendas.

Como se ha mencionado anteriormente, la concentración de visitantes es un factor fundamental para todas las marcas sin discriminar el sector al que pertenezcan.

Sin embargo, es evidente que no todos los centros comerciales tienen la capacidad, bien sea económica o espacial, de recibir la misma cantidad de usuarios, sin embargo, a la hora de que las marcas eligen pertenecer a un centro comercial y, después de un estudio riguroso del flujo de visitantes de este, este centro comercial, sin importar su ubicación geográfica, les va a brindar una cantidad específica de visitantes en un periodo de tiempo determinado. Esto lo que permite es que se asegure una cantidad de visitantes estándar, así como una exposición mínima que permita

alcanzar las metas comerciales que se establecen en un principio antes de dar inicio a las operaciones comerciales.

Tener conocimiento de este flujo de visitantes, permite que las marcas puedan lanzar, por ejemplo, campañas publicitarias más específicas o limitadas, promociones, estrategias de fidelización, entre otras, que garanticen impactar a la mayor cantidad de usuarios, minimizando el desperdicio de alguna inversión de sus activos y aumentando la conversión de visitantes en compradores.

De esta manera, el flujo de visitantes se convierte en un parámetro importante para todas las marcas, pues, además de dar una idea de un aproximado de la cantidad de clientes impactados, permite concluir la capacidad de atractivo que el centro comercial puede generar, bien sea para las marcas ya existentes o para aquellas que busquen hacer parte del mismo, que, aunque no sea el más grande en comparación con los demás centros comerciales, sí permite que la marca dirija sus esfuerzos hacia la proyección de resultados con más certeza.

Tabla 9 Crecimiento potencial sostenible

| Ingresos por año | | | | | | Variación Ingresos | | | | | |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|-----------|---------------------|-------------------------|----------|---------|---------|----------|------|
| | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 | | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 |
| Adidas | \$ 1.188.369 | \$ 971.374,87 | \$ 786.256,12 | 677714,95 | 537563,19 | Adidas | 22,34% | 23,54% | 16,02% | 26,07% | |
| Skechers | \$ 371.908,70 | 316652,63 | 246168,42 | 185107,71 | 90512,76 | Skechers | 17,45% | 28,63% | 32,99% | 104,51% | |
| Nike | 97755,44 | 99399,06 | 124678,14 | 94537,8 | 76000,5 | Nike | -1,65% | -20,28% | 31,88% | 24,39% | |
| Puma | 105093,09 | 102132,75 | 102633,02 | 83825,74 | 51294,51 | Puma | 2,90% | -0,49% | 22,44% | 63,42% | |
| Le Coq sportif | 48101,42 | 50797,79 | 45054,16 | 33556,8 | 20254,46 | Le Coq sportif | -5,31% | 12,75% | 34,26% | 65,68% | |
| | | | | | | | | | | | |
| Utilidad neta por año | | | | | | Variación Utilidad neta | | | | | |
| | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 | | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 |
| Adidas | \$ 51.867,47 | 16479,44 | 13424,82 | 62764,38 | 1545,52 | Adidas | 214,74% | 22,75% | -78,61% | 3961,05% | |
| Skechers | 7828,97 | 46605,95 | 4807,59 | 4525,65 | -\$ 2.821,87 | Skechers | -83,20% | 869,42% | 6,23% | -260,38% | |
| Nike | 3831,33 | 853,06 | 3357,51 | 1575,07 | -4697,32 | Nike | 349,13% | -74,59% | 113,17% | -133,53% | |
| Puma | -3997,32 | 11491,4 | 12495,68 | 7212,31 | 3229,28 | Puma | -134,79% | -8,04% | 73,25% | 123,34% | |
| Le Coq sportif | 1968,25 | 3617,92 | 1847,81 | 1825,18 | 1100,56 | Le Coq sportif | -45,60% | 95,80% | 1,24% | 65,84% | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10 Índices de erosión

| IEE | | | | | | IEP | | | | | |
|----------------|---------|-------|-------|--------|------|----------------|-------|------|-------|-------|------|
| | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 | | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 |
| Adidas | 9,61 | 0,97 | -4,91 | 151,93 | | Adidas | 0,10 | 1,03 | -0,20 | 0,01 | |
| Skechers | -4,77 | 30,36 | 0,19 | -2,49 | | Skechers | -0,21 | 0,03 | 5,29 | -0,40 | |
| Nike | -211,14 | 3,68 | 3,55 | -5,47 | | Nike | 0,00 | 0,27 | 0,28 | -0,18 | |
| Puma | -46,50 | 16,49 | 3,27 | 1,94 | | Puma | -0,02 | 0,06 | 0,31 | 0,51 | |
| Le Coq sportif | 8,59 | 7,51 | 0,04 | 1,00 | | Le Coq sportif | 0,12 | 0,13 | 27,63 | 1,00 | |

Fuente: Elaboración propia

Tras evaluar los datos del crecimiento potencial sostenible y también los índices de erosión, podemos evidenciar que las respectivas marcas que se analizaron tienen comportamientos financieros que se mantienen constantes lo cual ayuda con su desempeño en el sector. Se empleó la variación anual de ingresos y utilidad neta para identificar tendencias de estabilidad, observándose que Adidas y Skechers mantienen crecimientos consistentes, mientras que Nike, Puma y Le Coq Sportif muestran fluctuaciones que revelan vulnerabilidad frente a los cambios del mercado. Se utilizó además el índice de erosión para profundizar en la pérdida de rendimiento de cada empresa, evidenciándose que las marcas con IEE más elevado, como Nike y Puma, enfrentan mayores desafíos para sostener procesos de expansión sostenida, al contrario de aquellas con índices más bajos, que reflejan una estructura financiera más sólida y, por ende, mejores oportunidades para consolidarse dentro de los centros comerciales. Los indicadores nos permiten identificar que la estabilidad económica y la capacidad de adaptación siguen siendo factores decisivos para el posicionamiento y permanencia en un mercado altamente competitivo y saturado.

Tabla 11 Análisis índices de erosión

| Análisis por empresa | |
|----------------------|--|
| Adidas | crecimiento extraordinario de la utilidad frente a los ingresos, en 2022 pasó a IEP al aumentar ingresos pero desplomarse la utilidad, en 2023 se mantuvo en IEP con un avance casi parejo pero dominado por los ingresos, y en 2024 volvió a IEE con una fuerte recuperación de la utilidad. Esto refleja un manejo cíclico de la estrategia de costos, con momentos de gran eficiencia y otros de presión en productividad. |
| Skechers | Skechers evidencia una alta volatilidad: en 2021 y 2022 predominó la IEP al crecer los ingresos con una utilidad débil o negativa, en 2023 experimentó un salto hacia IEE con un aumento de utilidad muy superior a ingresos, y en 2024 regresó a IEP al presentar ingresos positivos pero una fuerte caída en utilidad. Su patrón demuestra inestabilidad y dificultad para sostener la eficiencia estratégica en el tiempo. |
| Nike | mientras su utilidad cayó fuertemente, en 2022 pasó a IEE con un crecimiento de utilidad muy superior, en 2023 regresó a IEP por una caída más acentuada en utilidad que en ingresos, y en 2024 repuntó con IEE gracias a un incremento extraordinario en utilidad pese a ingresos negativos. La marca se caracteriza por ajustes constantes que corrigen ciclos de erosión con mejoras estratégicas posteriores. |
| Puma | Puma tuvo un inicio sólido con IEE en 2021 y 2022, ya que en ambos casos la utilidad creció por encima de los ingresos, pero a partir de 2023 entró en un ciclo negativo de IEP, primero con caídas conjuntas donde la utilidad se deterioró más que los ingresos, y luego en 2024 con ingresos positivos pero una utilidad fuertemente negativa. Esto refleja un deterioro reciente en productividad y control de costos. |
| Le Coq Sportif | ingresos ligeramente por encima de la utilidad, en 2022 se mantuvo en IEP por un fuerte desfase entre ingresos altos y utilidad casi plana, en 2023 vivió un año de IEE con un repunte de utilidad superior a ingresos, y en 2024 volvió a IEP con resultados negativos y caída más profunda en utilidad. Su tendencia general apunta a problemas estructurales de productividad, con un solo año de eficiencia estratégica aislada. |

Fuente: Elaboración propia

El análisis de los índices de erosión indicó que cada marca tiene un comportamiento financiero único que refleja tanto su estabilidad como su capacidad para responder a los cambios del mercado; Adidas muestra un comportamiento cíclico caracterizado por aumentos extraordinarios en las ganancias seguidos de descensos abruptos, demostrando una gestión con momentos de alta eficiencia y otros marcados por presiones de costos. Se empleó la observación

de estos ciclos para identificar patrones de volatilidad, destacando que Skechers presenta fuertes oscilaciones entre años de utilidades altas y caídas pronunciadas, lo que sugiere dificultades para mantener una eficiencia estratégica constante. Nike, por su parte, muestra un deterioro progresivo a partir de 2023, con mayores caídas en utilidad que en ingresos, lo cual expone un desgaste en productividad y control de costos. Se utilizó también el comportamiento de Puma y Le Coq Sportif para profundizar en la lectura del fenómeno, evidenciándose que ambas marcas transitan por ciclos negativos donde la utilidad cae más rápido que los ingresos, reflejando problemas estructurales de eficiencia que solo en contadas ocasiones logran corregir. En conjunto, este análisis permite comprender que las diferencias en el índice de erosión no solo representan variaciones financieras, sino también la profundidad de los desafíos internos que cada empresa enfrenta en términos de productividad, estrategia y sostenibilidad a largo plazo.

12.2 Clientes

Los clientes del sector de ropa y calzado deportivo en Colombia se caracterizan por ser consumidores que combinan criterios de moda, comodidad, rendimiento y precio al momento de elegir una marca. Adidas y Nike se posicionan con fuerza en segmentos que valoran el diseño y la innovación tecnológica, orientados a clientes de ingresos medios y altos con alto reconocimiento

de marca.

Skechers, por su parte, ha logrado captar un público más amplio, principalmente consumidores que priorizan la comodidad y la relación costo-beneficio, lo que le ha permitido crecer con fuerza en un mercado sensible al precio. Puma conserva presencia en clientes jóvenes

que buscan estilo urbano y deportivo, aunque su crecimiento limitado refleja un alcance más reducido frente a los líderes. Finalmente, Le Coq Sportif se concentra en un nicho específico de consumidores interesados en la tradición y el diseño europeo, pero con un nivel de penetración bajo en el mercado colombiano. En términos generales, la evolución de las marcas muestra que el cliente colombiano valora cada vez más el equilibrio entre funcionalidad y moda, lo que impulsa a las compañías a fortalecer su propuesta de valor mediante diferenciación, accesibilidad y estrategias de mercadeo orientadas a experiencias.

12.3 Proveedores

Los proveedores en la industria de ropa y calzado deportivo cumplen un papel estratégico, ya que determinan en gran medida la eficiencia en costos, la innovación en materiales y la capacidad de respuesta frente a la demanda. Adidas y Nike trabajan con cadenas de suministro globales diversificadas, con fuerte dependencia de la manufactura en Asia, lo que les otorga economías de escala, pero también las hace vulnerables a variaciones en costos logísticos, cambios regulatorios y riesgos asociados a la concentración geográfica de producción. Skechers, en su proceso de consolidación, ha fortalecido su relación con proveedores que le permiten mantener precios competitivos sin sacrificar calidad, lo cual ha sido clave para su crecimiento sostenido en Colombia. Puma enfrenta desafíos al depender de proveedores que no siempre aseguran altos estándares de innovación, lo que limita su capacidad de competir con líderes que invierten en materiales tecnológicos de última generación. En el caso de Le Coq Sportif, sus proveedores están más asociados a la tradición textil europea, lo que le otorga diferenciación, pero encarece sus

costos y restringe su competitividad en mercados emergentes como el colombiano. En conclusión, las estrategias de cada marca respecto a sus proveedores reflejan un equilibrio entre la búsqueda de eficiencia y la necesidad de garantizar innovación, calidad y sostenibilidad en un mercado altamente competitivo.

12.4 Nuevos ingresantes

La entrada de nuevos competidores en el mercado colombiano de ropa y calzado deportivo enfrenta barreras significativas que limitan la facilidad de ingreso. Entre las principales se destacan la fuerte presencia de marcas internacionales consolidadas como Adidas, Nike, Skechers y Puma, que cuentan con reconocimiento global, recursos financieros y cadenas de suministro ya establecidas. Además, la fidelidad de los consumidores hacia estas marcas y la importancia de la diferenciación en diseño, innovación tecnológica y posicionamiento publicitario actúan como filtros que dificultan la incursión de nuevos jugadores. Sin embargo, el crecimiento del mercado fitness, el aumento del interés por el bienestar y la moda deportiva, así como la consolidación del comercio electrónico, han abierto oportunidades para que marcas emergentes locales e internacionales de menor tamaño encuentren nichos específicos, ya sea mediante propuestas de precios más accesibles, productos sostenibles o experiencias personalizadas. En este sentido, aunque las barreras de entrada son altas, el dinamismo de la demanda y la capacidad de innovación podrían facilitar la llegada de nuevos actores, siempre que logren diferenciarse y superar los costos de posicionamiento frente a los líderes tradicionales.

12.5 Sustitutos

En el mercado colombiano de ropa y calzado deportivo, la amenaza de productos sustitutos se encuentra principalmente en alternativas de moda casual, ropa informal y calzado no especializado que, aunque no cumplen estrictamente las mismas funciones de desempeño deportivo, compiten en términos de comodidad, estilo y precio. Las marcas de moda rápida, como Zara, H&M y otras de origen local, ofrecen prendas y zapatos con diseños deportivos o casuales a precios más accesibles, atrayendo a consumidores que priorizan la estética sobre la funcionalidad técnica. Asimismo, marcas nacionales de calzado y textiles han desarrollado líneas inspiradas en el estilo deportivo, posicionándose como sustitutos directos para segmentos sensibles al costo. Por otra parte, el crecimiento de tendencias como el athleisure, que combina lo deportivo con lo urbano, ha ampliado las opciones de sustitución, ya que los consumidores pueden optar por productos híbridos que cumplen con la doble función de uso diario y recreativo. En conclusión, aunque los sustitutos no alcanzan el mismo nivel de especialización en innovación y tecnología deportiva, representan una presión competitiva relevante, especialmente en consumidores jóvenes y de ingresos medios que buscan un balance entre precio, moda y funcionalidad.

12.6 Grado de atraktividad

El análisis integral del sector de ropa y calzado deportivo en Colombia permite concluir que se trata de un mercado con un grado de atraktividad moderado-alto. La presencia de marcas internacionales consolidadas como Adidas, Nike, Skechers y Puma garantiza dinamismo, innovación y un alto nivel de competencia, lo que favorece la consolidación del sector y estimula el crecimiento en la demanda. Sin embargo, esta misma concentración implica que la rivalidad competitiva sea intensa y que las barreras de entrada para nuevos jugadores se mantengan elevadas, reduciendo las posibilidades de ingreso para empresas sin capacidades financieras, tecnológicas o logísticas robustas.

La amenaza de sustitutos, si bien no iguala en innovación ni en desempeño a las marcas líderes, ejerce presión en segmentos sensibles al precio, lo cual obliga a los competidores a mantener estrategias diferenciadas en diseño, mercadeo y propuesta de valor. Por su parte, la relación con proveedores es un factor crítico, pues la dependencia de cadenas globales de producción representa ventajas en economías de escala, pero también riesgos frente a variaciones externas en costos, regulaciones o logística. Finalmente, la evolución de la demanda, marcada por el crecimiento del consumo fitness, la tendencia del athleisure y la importancia del comercio electrónico, proyecta oportunidades de expansión sostenida para quienes logren adaptarse a las nuevas preferencias de los clientes.

En conjunto, el sector es atractivo para competidores que ya cuentan con posicionamiento y experiencia, dado que la fidelidad de marca, la diferenciación y la innovación son claves para sostener la participación de mercado. Para nuevos jugadores, en cambio, el atractivo se reduce debido a los altos costos de entrada y al reto de competir frente a empresas globales consolidadas.

13 Propuesta estratégica

Según el resultado, la solución de la dirección estratégica para las marcas de ropa deportiva y calzado en Colombia debe basarse en reforzar tres factores principales: diferenciación, adaptación al consumidor local y crecimiento sostenible.

Por un lado, es crucial consolidar una política de innovación de productos y experiencia de marca, al estilo de Adidas y Skechers, que son pioneras en crecimiento sostenible, encargadas de crear líneas exclusivas originales que integren tecnología deportiva con el concepto de moda urbana, para satisfacer la demanda creciente de athleisure y la demanda de los consumidores por flexibilidad.

En segundo lugar, se aconseja la segmentación, apuntando a diferentes poblaciones de clientes. Skechers puede establecer más oportunidades en los segmentos sensibles al precio con colecciones de entrada, mientras que Adidas/Nike pueden solidificar su posición entre los consumidores de ingresos medios-altos que prestan atención al estatus y la innovación. Puma y Le Coq Sportif, por su parte, tendrán que reconsiderar su estrategia comercial para competir nuevamente utilizando una estrategia más basada en nichos (dirigida a la juventud urbana y a los consumidores atraídos por la tradición europea). En tercer lugar, se recomienda una estrategia para desarrollar canales de distribución y comercio electrónico, aprovechando el surgimiento de la penetración de ventas digitales y en línea.

La integración omnicanal es la mejor apuesta no solo para expandir el alcance, sino también para mejorar la experiencia del cliente, reduciendo la dependencia de las tiendas físicas y abordando nuevas tendencias de consumo. Por último, se fomenta

una cadena de suministro sostenible, tanto en lo que respecta al uso de materiales reciclados como a la reducción del impacto ambiental en las fases de producción, que no solo refuerza la reputación corporativa, sino que también se diferencia de los sustitutos de menor calidad y atrae a un cliente cada vez más consciente. En resumen, nuestra sugerencia estratégica se centra en impulsar la innovación, una oferta adaptada al perfil del cliente para valorar, la optimización de plataformas digitales y la sostenibilidad como eje transversal. De esta manera, las empresas pueden mantener y fortalecer su posición competitiva en mercados exigentes, dinámicos y en continua expansión.

14 Conclusiones

El análisis del mercado colombiano de ropa deportiva y calzado demuestra un dominio competitivo dinámico y desafiante al considerar el espacio del mercado, con las marcas globales existentes teniendo un control férreo sobre el espacio del mercado y ayudando a moldear las preferencias del consumidor. Skechers y Adidas son las dos empresas con mayor capacidad para mantener un rendimiento sólido a lo largo del tiempo, ya que tienen el equilibrio entre la rentabilidad interna y el crecimiento de sus ventas a partir de un potencial de crecimiento sostenible. Puma y Nike, en contraste, muestran debilidades estructurales reflejadas en márgenes más bajos y bajo crecimiento, lo que limita su sostenibilidad. Le Coq Sportif, aunque con una rentabilidad aceptable, mantiene un alcance limitado y sin una proyección significativa de expansión local. En términos de clientes, el mercado colombiano prefiere la combinación de comodidad, estilo y funcionalidad, que está cada vez más conectada con la relación precio-calidad

del producto. Esto ha permitido a Skechers ganar terreno con estrategias enfocadas en accesibilidad, mientras Adidas y Nike siguen captando segmentos de consumidores que valoran innovación, diseño y prestigio de marca. Los proveedores constituyen un factor crítico, dado que el sector depende en gran medida de cadenas globales de producción, lo que genera economías de escala, pero también riesgos asociados a costos y logística internacional.

La amenaza de nuevos ingresantes se mantiene relativamente baja, debido a las barreras de entrada que imponen la lealtad a las marcas líderes, la necesidad de inversión en publicidad y la innovación tecnológica en productos. Sin embargo, existen oportunidades de nicho para marcas emergentes que se enfoquen en sostenibilidad, precios accesibles o propuestas de valor diferenciadas. Los productos sustitutos, especialmente la moda casual y las líneas athleisure de marcas no especializadas, representan una presión creciente en segmentos jóvenes y sensibles al costo, aunque no igualan el nivel de innovación técnica de las marcas deportivas consolidadas.

En términos de atractividad, el sector se clasifica como moderado-alto, ya que ofrece oportunidades de crecimiento impulsadas por tendencias globales como el fitness, la vida saludable y la moda deportiva, pero al mismo tiempo exige altos niveles de diferenciación, inversión en mercadeo y capacidad de innovación para competir de manera efectiva.

En conclusión, el mercado colombiano de ropa y calzado deportivo representa un escenario altamente competitivo en el que la sostenibilidad del crecimiento depende de la capacidad de cada empresa para equilibrar eficiencia operativa, posicionamiento de marca y adaptación a las preferencias cambiantes de los consumidores. Aquellas compañías que logren innovar en diseño, aprovechar el auge del comercio electrónico y fortalecer su propuesta de valor en precio y experiencia serán las mejor posicionadas para consolidar su liderazgo en el mediano y largo plazo.

Teniendo en cuenta esta información logramos concluir las calificaciones que tienen estas 5 fuerzas dentro del funcionamiento del sector: Rivalidad entre competidores: Alto El sector de la ropa y el calzado deportivo en Colombia es un sector que cuenta con mucha rivalidad, pues marcas como Nike, Adidas, Skechers, Puma, entre otros, han sabido manejar las nuevas tendencias y todos los cambios que han surgido con el pasar del tiempo de una manera muy eficiente, lo que les ha permitido permanecer vigentes y ser reconocidos a nivel mundial.

Cada marca ha trabajado para cumplir con las expectativas de su público y han logrado crear una comunidad. En nuestra opinión, es una competencia sana y necesaria, que les permite resaltar en el mercado y tener mejores resultados. Principalmente, estas marcas compiten en factores como el diseño, la tecnología textil de sus productos, innovación, entre otros, con el fin de lograr un posicionamiento, ya sea de manera digital o presencial.

Es clave mencionar que, como se ha venido observando, el auge en cuanto al uso del comercio electrónico también ha aumentado la competencia entre las marcas ya que facilita todo el proceso de compra para los vendedores, pues, es mucho más fácil y rápido buscar diferentes opciones, comparar precios, encontrar promociones, etc.

Adicionalmente, la competencia también se intensifica gracias a la expansión de estas tiendas en todos los canales, ya sean en los Centros Comerciales o en plataformas digitales como Dafiti o Mercado Libre.

14.1 Amenaza de nuevos competidores o nuevas entradas al mercado: Medio

Este riesgo no es completamente alto gracias a, por un lado, el trayecto y posicionamiento de las marcas que participan en el sector, que han logrado generar una relación cercana con los clientes, y a los altos costos de inversión al participar en este mercado, bien sea por los materiales necesarios, las máquinas o por todos los temas tributarios que traen consigo, por ejemplo, los productos de calzado importado tienen un arancel del 35% en algunos países, con el fin de proteger el consumo de productos enteramente nacionales.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, es importante tener en cuenta todo el comercio digital que ha entrado con una gran participación al mercado, lo que ha permitido que nuevas marcas o pequeños emprendimientos surjan a través de canales digitales sin necesidad de una gran inversión para infraestructura, pues, en la actualidad, la infraestructura se convirtió en las redes sociales, el medio por el cual las marcas llegan a sus clientes y logran posicionarse y realizar las ventas directas.

14.2 Poder de Negociación con los proveedores: Medio

Teniendo en cuenta que los proveedores de las materias primas del sector de ropa y calzado deportivo como telas transpirables, poliéster, lycra, caucho, suelas técnicas, entre otros, no se producen directamente en el país sino que son importados y vienen principalmente de Asia y Estados Unidos, el poder de negociación sería alto, ya que el país como tal no podría negociar estos precios fácilmente, pues, si por ejemplo, el dólar sube, los costos de producción también aumentarían.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que el país ha estado trabajando en fortalecer la industria textil con el fin de que se reduzcan los procesos de importación y sean cada vez más las empresas que fabrican telas, calzado o accesorios locales.

Este último factor equilibraría este factor ya que el comercio tendría más opciones y no dependería del todo del exterior.

Poder de negociación de los compradores: Alto

En este caso, el poder de los compradores es alto, pues, al tener tantas opciones en el mercado, cuentan con una amplia variedad de productos disponibles. Por esta razón, el consumidor tiene la posibilidad de buscar, comparar y exigir diferentes características dependiendo de sus necesidades en el momento.

Por otra parte, grandes cadenas como Falabella, Éxito, Dafiti, entre otros comercios que cuentan con disponibilidad de estos productos, también ejercen cierto tipo de presión sobre las marcas, pues, están obligados a ofrecer a los consumidores el mejor precio o las mejores promociones, por lo que, estos comercios se quedan con aquellas empresas que les significan mayor cantidad de visitantes, por esta razón, se encuentran constantemente solicitando precios más competitivos o mejores márgenes de ganancia.

Adicionalmente, es evidente que los consumidores son muy sensibles al precio, más aún, después de ciertas “crisis” económicas, como la vivida durante y después de la pandemia por el Covid-19, que reinventó la forma en la que se vivíamos nuestra cotidianidad. Esto, junto con fenómenos como la inflación, ha obligado a las marcas a ofrecer a los consumidores promociones de una forma más frecuente con el fin de permanecer en esta “competencia” y seguir vigentes en el mercado, cumpliendo este reto de mantener al cliente fiel hacia la marca.

14.3. Amenaza de productos sustitutos: Media – Alta

Existen muchos productos que podrían sustituir parcial o totalmente los productos ofrecidos en el sector por estas marcas, especialmente los productos que se encuentran en la categoría de Fast Fashion, una categoría que busca ofrecer productos estéticamente óptimos a un precio mucho más bajo que el de la competencia, y que en la actualidad se encuentra en auge, siendo uno de los principales comercios a los que los consumidores acceden. El principal problema de este sector, y por el cual una gran proporción de potenciales clientes optan por otras opciones es porque no son amigables con el medio ambiente. Es por esta razón que encontramos el sector de mercado de productos de segunda mano, que es básicamente el intercambio o reciclaje de prendas o calzado.

Para mitigar las consecuencias de la aparición de estas nuevas tendencias en el mercado, el sector del calzado y ropa deportiva, busca ofrecer innovación en cuanto a tecnología, por ejemplo, tejidos transpirables, características como la amortiguación, resistencia, entre otros, y a generar una relación cercana o una comunidad a través de la colaboración con personajes influyentes que los consumidores puedan llegar a considerarlos como cercanos o iguales, es decir, influenciadores digitales, que son quienes mueven el comercio digital en la actualidad.

14.4. Crecimiento Potencial Sostenible (CPS)

El análisis del crecimiento potencial sostenible (CPS) resulta fundamental para evaluar la capacidad de cada competidor de mantener un desarrollo estable en el tiempo. Este indicador

integra dos dimensiones: el crecimiento intrínseco, medido a través de la rentabilidad operativa (EBITDA), y el crecimiento extrínseco, reflejado en la variación anual de las ventas. La combinación de ambas perspectivas permite identificar no solo la solidez financiera de las compañías, sino también su capacidad de adaptarse a la dinámica del mercado.

Tabla 12 Crecimiento intrínseco, extrínseco y CPS por empresa

Fuente: Elaboración propia

| Empresa | Crecimiento intrínseco | Crecimiento extrínseco | CPS (potencial sostenible) |
|----------------|------------------------|------------------------|----------------------------|
| Adidas | 19% | 11,70% | Alto |
| Skechers | 18,77% | 17,20% | Muy alto |
| Puma | 5,85% | 3,20% | Medio-bajo |
| Nike | 6–7% | -3,50% | Bajo |
| Le Coq Sportif | 9,04% | No reportado | Bajo-medio |

“Índices de erosión” y análisis financiero 2020–2024.

En el análisis del crecimiento intrínseco, extrínseco y del potencial sostenible se observa que Adidas presenta un crecimiento intrínseco del 19 por ciento y un crecimiento extrínseco

positivo del 11,7 por ciento, lo que le otorga una clasificación de CPS alto. En el caso de Skechers, la compañía alcanza un crecimiento intrínseco de 18,77 por ciento y un crecimiento extrínseco de 17,2 por ciento, consolidándose con el CPS más favorable de todos los competidores, clasificado como muy alto. Puma, por su parte, refleja un crecimiento intrínseco de 5,85 por ciento y un crecimiento extrínseco de 3,2 por ciento, ubicándose en la categoría de CPS medio-bajo, lo que indica un desempeño menos sólido en comparación con las anteriores. Nike muestra debilidades más marcadas, con un crecimiento intrínseco que se mantiene aproximadamente entre el 6 y el 7 por ciento y un crecimiento extrínseco negativo del 3,5 por ciento, lo cual lo posiciona con un CPS bajo y evidencia limitaciones en su capacidad de sostenimiento en el mercado. Finalmente, Le Coq Sportif reporta un crecimiento intrínseco de 9,04 por ciento, pero no presenta información disponible sobre crecimiento extrínseco en Colombia, lo que conduce a clasificar su CPS en un nivel bajo-medio, dado que aunque exhibe rentabilidad aceptable, carece de un impulso claro de expansión.

15 Bibliografía

Banco de la Republica. (2025). *La tasa de interés de intervención del Banco de la República como respuesta a la inflación alta* | Banco de la República.

<https://www.banrep.gov.co/es/blog/blog-banrep-tasa-interes-intervencion-banco-republica-como-respuesta-inflacion-alta>

BBC news mundo. (2018). Cómo el calzado deportivo se convirtió en un artículo de moda que genera miles de millones de dólares al año. *BBC News Mundo*.

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-45884410>

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

DANE. (2025). *Inflación anual sigue bajando, y cerró en julio de 2025 en 4,9%, menor al 6,8% del año pasado*. Presidencia de la República.

<https://www.presidencia.gov.co/prensa/Paginas/Inflacion-anual-sigue-bajando-y-cerro-en-julio-de-2025-en-49-porciento-menor-al-68-del-ano-pasado-250808.aspx>

Editorial La República. (2022, julio 3). *Consumo de moda en Colombia cerró ventas por \$27,7 billones el año pasado*. Diario La República.

<https://www.larepublica.co/empresas/consumo-de-moda-en-colombia-cerro-ventas-por-27-7-billones-el-ano-pasado-3316367>

Euromonitor. (2024). *Euromonitor*. Euromonitor. <https://www.euromonitor.com/>

Función Pública. (2024). *Ley 2439 de 2024—Gestor Normativo*. Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=257116>

- Inexmoda. (2025). Diversificación de las Exportaciones Textiles y de Confección de Colombia: Retos y oportunidades. *INEXMODA*. <https://inexmoda.org.co/stories/diversificacion-de-las-exportaciones-textiles-y-de-confeccion-de-colombia-retos-y-oportunidades/>
- Mall & retail. (s. f.). *Adidas, Nike y Skechers: La batalla por el liderazgo en la moda deportiva colombiana*. Mall & retail. Recuperado 9 de febrero de 2026, de https://www.mallyretail.com/index.php/19?id=&id_news=3027
- Martínez Huartos, J. H., y Rivera Rodríguez, H. A. (2011). Adquisición de ventajas competitivas mediante la generación de un territorio estratégico. *Contaduría y Administración*, (234). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2011.214>
- McKinsey. (2025). *La industria de la moda se enfrenta a un mundo en constante cambio* | McKinsey. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/la-industria-de-la-moda-se-enfrenta-a-un-mundo-en-constante-cambio/es>
- MINTIC. (2025). *Colombia cerró el primer trimestre de 2025 con más de 49 millones de accesos móviles a Internet—Colombia cerró el primer trimestre de 2025 con más de 49 millones de accesos móviles a Internet*. MINTIC Colombia. <https://www.mintic.gov.co/portal/715/w3-article-404518.html>
- OMS. (2024). *Cerca de 1800 millones de adultos corren riesgo de enfermar por falta de actividad física*. Organización mundial de la salud. <https://www.who.int/es/news/item/26-06-2024-nearly-1.8-billion-adults-at-risk-of-disease-from-not-doing-enough-physical-activity>
- P & P medios. (s.f). *Portafolio de servicios*. p & p medios. <https://www.pypmedios.com/>

- Procolombia. (2023, febrero 9). *Exportar agroalimentos de Colombia a África | Colombia Trade*. <https://procolombia.co/colombiatrade/exportador/articulos/industria-textil-colombiana-y-su-crecimiento-traves-de-la-innovacion-y-la-competitividad>
- Restrepo Puerta, L. F., & Rivera Rodriguez, H. A. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/items/1a4498da-79ec-40e8-9131-c7efe7e96762>
- Rivera Rodriguez, H. A. (2005). Estudio de competidores en sectores estratégicos. *Documentos de Investigación*, 23, 1-50. <https://repository.urosario.edu.co/items/77f04120-f313-400e-83a6-9389367d1010>
- Rivera-Rodriguez, H.-A. (2017). Cuantificación de las nuevas oportunidades de mercado a través de un panorama competitivo tridimensional. *Congreso internacional de contaduría, administración e informática*, 22. https://www.researchgate.net/publication/319911401_CUANTIFICACION_DE_LAS_NUEVAS_OPORTUNIDADES_DE_MERCADO_A_TRAVES_DE_UN_PANORAMA_COMPETITIVO_TRIDIMENSIONAL