

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**SECTOR TEXTIL EN CENTROS COMERCIALES: RETOS, OPORTUNIDADES Y  
ESTRATEGIAS**

**TRABAJO DE GRADO**

**VALERIA ANDREA CADENA CARRILLO  
JULIÁN HERNANDO ROMERO QUINTERO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**BOGOTA D. C, COLOMBIA**

**2025**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**SECTOR TEXTIL EN CENTROS COMERCIALES: RETOS, OPORTUNIDADES Y  
ESTRATEGIAS**

**TRABAJO DE GRADO**

**VALERIA ANDREA CADENA CARRILLO MARKETING Y NEGOCIOS DIGITALES  
JULIÁN HERNANDO ROMERO QUINTERO MARKETING Y NEGOCIOS DIGITALES**

**HUGO ALBERTO RIVERA RODRIGUEZ**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**BOGOTA D. C, COLOMBIA**

**2025**

## **Agradecimientos**

Este trabajo de grado marca el cierre de una etapa significativa en nuestra formación académica, la cual no habría sido posible sin el apoyo incondicional de quienes nos acompañaron en este proceso.

Expresamos nuestro más profundo agradecimiento a nuestras familias, por su amor, paciencia y confianza, que nos impulsaron a continuar incluso en los momentos más desafiantes. A nuestros amigos, por su compañía, palabras de aliento y por recordarnos que no estábamos solos en este camino.

Reconocemos también la valiosa orientación de nuestros profesores y asesores, quienes compartieron su conocimiento y nos guiaron con dedicación, contribuyendo a nuestro crecimiento personal y profesional.

Finalmente, nos agradecemos mutuamente por el compromiso, la colaboración y el apoyo constante que hicieron posible culminar esta etapa con éxito.

### **Dedicatorias**

Dedicamos este trabajo a todas las personas que, de una u otra manera, han sido parte de este recorrido. A nuestras familias, por ser nuestro pilar y fuente inagotable de motivación y apoyo. A nuestros amigos, cuya compañía y consejos hicieron más llevadero este proceso.

Y a nosotros mismos, por la disciplina, la perseverancia y la determinación que nos permitieron alcanzar este objetivo. Este logro refleja que las metas se cumplen con esfuerzo, pasión y convicción.

### **Declaración de originalidad y autonomía**

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el documento de título “Sector textil en centros comerciales: Retos, oportunidades y estrategias”, en la opción de grado de PADE 3 y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Valeria Andrea Cadena Carrillo

Julián Hernando Romero Quintero

### **Declaración de exoneración de responsabilidad**

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

Valeria Andrea Cadena Carrillo

Julián Hernando Romero Quintero

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción .....	13
1. Caracterización del sector .....	15
1.1 Historia del sector:.....	18
1.2. Importancia para el país o la región .....	20
1.3. Productos o servicios ofrecidos .....	21
1.4. Principales competidores .....	22
1.5. Mercado atendido .....	24
1.6 Clientes o usuarios.....	26
1.7 Cifras importantes .....	28
2. Entorno general.....	30
2.1. Análisis PESTEL.....	30
2.2. Turbulencia del Entorno .....	39
3. Entorno específico.....	41
3.1. Sector estratégico seleccionado .....	42
4. Análisis de hacinamiento – strategic crowding .....	51
4.1 Indicador cuantitativo de comparación .....	52
4.2 Cálculos estadísticos .....	52
4.3 Gráficos radiales y de líneas .....	52
4.4 Zonas de desempeño .....	53
4.5 Análisis unificado.....	54
5. Análisis de convergencia .....	54
5.1 Factores clave del sector en la actualidad.....	55
5.2 Matriz de ponderación de los factores .....	56
5.3 Variables para cada factor .....	58
5.4 Estándares de valoración de cada variable. ....	60
5.5 Tabla de convergencia.....	62
5.6 Análisis general .....	62
6. Estudio de competidores.....	63
6.1 Supuestos del sector.....	63

6.2. Crecimiento potencial sostenible .....	65
6.3. Índices de erosión .....	65
7. Panorama .....	66
7.1 Estructura de la encuesta.....	66
7.2 Formato .....	67
7.3 Análisis de los resultados.....	68
7.4 Análisis de Cube Market .....	69
8 Fuerzas del mercado .....	72
8.1 Nivel de rivalidad entre competidores existentes.....	72
8.2 Poder de negociación de compradores.....	75
8.3 Riesgo de ingreso .....	77
8.4 Poder de negociación de proveedores .....	81
8.5 Bienes sustitutos.....	84
8.6 Conclusión y gráfica .....	85
8.7 Barreras de entrada .....	86
9. Conclusiones .....	88
10. Referencias.....	90

## Glosario

Hacinamiento estratégico (Strategic Crowding): Técnica de análisis que evalúa cuán saturado o competitivo está un sector frente a empresas con estrategias similares.

Convergencia: Método para identificar similitudes estratégicas entre empresas, determinando hacia dónde tiende la competencia.

PESTEL: Herramienta de análisis que examina los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que afectan un sector.

EBITDA: Indicador financiero que mide las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

ROE (Return on Equity): Indicador financiero que mide la rentabilidad de una empresa respecto al capital invertido por los accionistas.

Stakeholders: Grupos o individuos que influyen o son afectados por las decisiones de una organización (clientes, empleados, proveedores, etc.).

Sostenibilidad: Capacidad de desarrollar actividades económicas sin comprometer los recursos naturales ni el bienestar futuro.

Responsabilidad social corporativa: Compromiso empresarial con el bienestar social y ambiental más allá del beneficio económico.

Matriz de ponderación: Herramienta para asignar pesos numéricos a variables estratégicas y evaluar su importancia relativa.

Ecoamigable: Producto o proceso que reduce su impacto ambiental y promueve prácticas sostenibles.

Omnicanal: Estrategia comercial que integra distintos canales (físicos y digitales) para ofrecer una experiencia de compra coherente.

Competitividad: Capacidad de una empresa para mantener o mejorar su posición en el mercado frente a sus rivales.

Fidelización: Estrategia enfocada en mantener la lealtad de los clientes mediante experiencias positivas y recompensas.

Informalidad laboral: Condición de trabajo sin contrato o protección legal, común en sectores con alta precariedad.

Certificación ISO 9001: Norma internacional que garantiza la gestión de calidad en procesos empresariales.

Reindustrialización: Política económica que busca revitalizar la industria nacional mediante innovación y fortalecimiento productivo.

Surtido: Conjunto de productos o referencias que una empresa ofrece a sus clientes dentro de una categoría determinada.

Dinamismo de mercado: Nivel de cambio o movimiento dentro de un sector económico en un periodo determinado.

Colaboraciones estratégicas: Alianzas entre marcas o empresas que buscan fortalecer su posicionamiento o alcance en el mercado.

Tendencia: Comportamiento o dirección dominante en el gusto, consumo o diseño dentro de una industria, especialmente la moda.

Arancel: Impuesto que grava los productos importados o exportados, usado para proteger la producción nacional.

Contrabando: Ingreso ilegal de mercancías al país, evadiendo impuestos y normas comerciales.

Clúster: Concentración geográfica de empresas e instituciones que colaboran en un mismo sector para aumentar competitividad.

Cadena de valor: Conjunto de actividades que una empresa realiza para generar un producto, desde la materia prima hasta la distribución final.

Economía circular: Modelo de producción que busca reducir residuos, reutilizar materiales y prolongar el ciclo de vida de los productos.

Plan de choque: Estrategia gubernamental o empresarial de corto plazo para contrarrestar una crisis o desaceleración económica.

Reindustrialización: Proceso de recuperación y modernización del sector industrial mediante innovación, tecnología y políticas públicas.

Análisis de entorno: Evaluación de factores externos que influyen en la operación y competitividad de una industria o empresa.

Facturación: Valor total de las ventas realizadas por una empresa durante un periodo determinado.

Certificación de origen: Documento que acredita el país de fabricación de un producto, clave para beneficios arancelarios en exportaciones.

Competitividad de costos: Capacidad de una empresa para ofrecer precios atractivos sin comprometer calidad o rentabilidad.

Indicador cuantitativo: Medida numérica usada para evaluar el desempeño o comportamiento de un fenómeno económico o empresarial.

Segmentación del mercado: Proceso de dividir a los consumidores en grupos según características o comportamientos similares.

Proyección internacional: Expansión de una empresa o marca más allá de su país de origen hacia nuevos mercados.

Crecimiento sostenible: Expansión económica que se mantiene en el tiempo sin agotar recursos naturales ni generar desequilibrio social.

Erosión del mercado: Pérdida progresiva de participación o competitividad de una empresa dentro de su sector.

Transformación productiva: Cambio estructural en los procesos de fabricación para aumentar eficiencia, innovación y sostenibilidad.

Retroalimentación: Proceso de recibir opiniones o datos de clientes para mejorar productos o servicios.

Fibras textiles: Materiales naturales o sintéticos utilizados para fabricar hilos y tejidos.

Certificación HSEQ: Sistema de gestión que integra estándares de salud, seguridad, medio ambiente y calidad en una organización.

## **Resumen**

Este trabajo de grado desarrolla un análisis estructural del sector textil en Colombia, enfocado en su presencia en centros comerciales. El objetivo principal es comprender la dinámica competitiva, identificar oportunidades de crecimiento sostenible y determinar los factores que condicionan el desempeño del mercado.

Para ello, se aplicaron herramientas como el análisis PESTEL, el modelo de hacinamiento estratégico, el estudio de competidores y la matriz de convergencia, complementadas con indicadores financieros (EBITDA y ROE) y representaciones gráficas del panorama competitivo tridimensional.

Los resultados evidencian un entorno altamente competitivo, caracterizado por la convergencia estratégica, la presión por sostenibilidad y la necesidad de innovación tecnológica. Se concluye que las marcas que integren prácticas responsables fortalezcan su presencia omnicanal y ofrezcan propuestas de valor centradas en calidad, diseño y experiencia del cliente tendrán mayores posibilidades de consolidar ventajas competitivas en un mercado dinámico y saturado.

## **Palabras clave**

Sector textil, centros comerciales, análisis PESTEL, hacinamiento estratégico, convergencia, competitividad, sostenibilidad, innovación, experiencia del cliente, panorama competitivo.

### **Abstract**

This research analyzes the textile sector in Colombia, focusing on its presence in shopping malls to understand competitive dynamics, identify sustainable growth opportunities, and determine key factors influencing market performance. The study applies methodologies such as PESTEL analysis, strategic crowding, competitor analysis, and convergence matrix, complemented by financial indicators (EBITDA and ROE) and visual tools like the three-dimensional competitive landscape.

Findings reveal a highly competitive environment characterized by strategic convergence, sustainability pressures, and the need for technological innovation. The study concludes that brands integrating responsible practices, strengthening omnichannel strategies, and offering value propositions based on quality, design, and customer experience will have greater chances of achieving competitive advantages in a saturated and dynamic market.

### **Key words**

Textile sector, shopping malls, PESTEL analysis, strategic crowding, convergence, competitiveness, sustainability, innovation, customer experience, and competitive landscape.

## **Introducción**

El presente trabajo desarrolla un análisis estructural de sectores estratégicos, aplicado al sector textil en centros comerciales, con el propósito de comprender su dinámica competitiva, identificar las oportunidades de crecimiento sostenible y determinar los factores que condicionan su desempeño dentro del mercado. Este análisis se enmarca en el enfoque metodológico propuesto por Rivera-Rodríguez y Restrepo Puerta, el cual plantea una secuencia estructurada de fases que permiten diagnosticar, comparar y proyectar estratégicamente la posición de las empresas dentro de un entorno competitivo.

La primera fase corresponde al análisis del entorno general, para lo cual se aplicó la metodología PESTEL, con el fin de identificar las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que influyen en el comportamiento del sector. Posteriormente, se llevó a cabo la caracterización del sector y de sus actores principales, mediante el uso de tablas comparativas que permitieron establecer similitudes, diferencias y tendencias entre las marcas analizadas.

En la segunda fase se desarrolló el análisis de hacinamiento estratégico, que evalúa el grado de competencia y saturación del mercado a través de indicadores cuantitativos como el EBITDA y el ROE, complementados con representaciones gráficas radiales y de líneas. Este análisis se amplió con la aplicación del modelo de crecimiento potencial sostenible (CPS) y los índices de erosión, enfocados en medir la solidez y la evolución del desempeño competitivo de las empresas.

La tercera fase corresponde al estudio de competidores, fundamentado en el marco teórico propuesto por Restrepo Puerta y Rivera-Rodríguez (2005) en *Estudio de competidores en sectores estratégicos*, el cual orienta la identificación de la posición relativa, la dinámica del mercado y la persistencia de las ventajas competitivas de cada actor.

En la cuarta fase se implementó el panorama competitivo tridimensional, basado en el modelo de Rivera-Rodríguez (2017), que permite representar la interacción entre las empresas a partir de variables de desempeño, posicionamiento y convergencia, identificando zonas de oportunidad y saturación dentro del sector. A partir de esta herramienta, se aplicó también el análisis de convergencia, que evidencia las áreas donde las estrategias de las marcas tienden a alinearse o diferenciarse, generando posibles ventajas competitivas.

Finalmente, se consideró el modelo de las fuerzas del mercado (Rivera-Rodríguez, 2017), con el fin de examinar la influencia de factores externos como la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de clientes y proveedores, la amenaza de nuevos entrantes y la presencia de productos sustitutos. Esta integración metodológica permitió obtener una visión completa del entorno competitivo y formular conclusiones sobre la posición estratégica de las empresas del sector textil en centros comerciales.

La industria textil colombiana atraviesa un momento de transformación marcado por desafíos económicos, sociales y ambientales, así como por oportunidades derivadas de la innovación y la sostenibilidad, incluyendo aun consecuencias derivadas de eventos de la pandemia. En este contexto, los centros comerciales se consolidan como espacios clave para la comercialización de

moda, donde convergen marcas nacionales e internacionales que compiten por captar la atención de consumidores cada vez más exigentes y conscientes.

Este trabajo de grado tiene como objetivo analizar el entorno estratégico del sector textil en Colombia, con énfasis en su presencia en centros comerciales. A través de herramientas como el análisis PESTEL, el modelo de hacinamiento estratégico y la matriz de convergencia, se examinan las dinámicas competitivas, los factores clave de éxito y las tendencias que configuran el panorama actual. Asimismo, se estudian marcas representativas del mercado, evaluando su posicionamiento, sostenibilidad, experiencia del cliente y capacidad de adaptación a las tendencias.

La investigación busca ofrecer una visión integral del sector, identificando oportunidades de mejora y estrategias que permitan a las empresas fortalecer su competitividad en un entorno cada vez más complejo y turbulento.

## **1. Caracterización del sector**

En la construcción de la metodología utilizada para este trabajo se retomaron los fundamentos teóricos y analíticos planteados por Rivera-Rodríguez (2017) en su investigación *“Cuantificación de las nuevas oportunidades de mercado a través de un panorama competitivo tridimensional”*. Este enfoque permitió estructurar un modelo que facilita la visualización del posicionamiento de las empresas dentro del sector, al identificar los niveles de competencia, saturación y potencial de crecimiento en función de variables estratégicas. De igual manera, se tomaron como referencia los aportes del estudio *“Adquisición de ventajas competitivas mediante*

*la generación de un territorio estratégico*” (ResearchGate, 2014), que profundiza en la idea de que las organizaciones pueden fortalecer su ventaja competitiva a través de la delimitación de su territorio estratégico y la identificación de espacios de oportunidad dentro del mercado. Ambas propuestas sirvieron como guía conceptual para adaptar el **panorama competitivo aplicado en esta investigación**, orientado a analizar la dinámica entre las principales marcas del sector textil en centros comerciales y su comportamiento dentro del entorno competitivo actual.

En 2024, la industria textil en Colombia enfrentó un panorama retador. En junio, la producción registró una disminución del 2,20 %, mientras que los precios aumentaron en 2,54 %. A pesar de estas señales de desaceleración, las proyecciones hacia el cierre del año resultaban más alentadoras: se esperaba que la facturación superara los 34 billones de pesos, con el impulso del segundo semestre y de la temporada decembrina, según la textilera Nuvantt (Prensa, 2024).

En el frente externo, los mercados tradicionales Estados Unidos, Ecuador, México y Perú redujeron sus compras de confecciones nacionales. Durante los primeros cuatro meses del año, las exportaciones sumaron US\$266 millones, un 5 % menos que en 2023. Los principales productos enviados al exterior fueron ropa de tocador o cocina, fajas, sostenes y camisetas, que concentraron el 25,5 % del total, equivalentes a US\$68 millones (Giraldo, 2024).

El DANE también reportó retrocesos en la producción: en el primer trimestre alcanzó \$2,1 billones, cifra 13,6 % inferior frente al mismo periodo del año anterior. Esta caída se relaciona con la contracción del consumo interno, las altas tasas de interés y el entorno económico adverso (Giraldo, 2024).

En cuanto a importaciones, entre enero y marzo de 2024 el sector sumó US\$631,2 millones, lo que representó una leve baja del 1,1 % frente al mismo periodo de 2023 (Giraldo, 2024).

De acuerdo con Javier Díaz Molina, presidente de Analdex, la cadena acumula cinco trimestres consecutivos con resultados negativos. Aunque se ha pedido reiteradamente un plan de choque que articule al sector con la estrategia de reindustrialización, las respuestas aún no son concretas. Además, el arancel del 40 % aplicado a confecciones desde hace más de un año no ha logrado disminuir el contrabando como se esperaba (Giraldo, 2024).

Por regiones, Antioquia y Valle del Cauca principales exportadores de la cadena textil-confección registraron caídas de -11,9 % y -17,2 % respectivamente en el primer cuatrimestre de 2024. En contraste, Bogotá y Atlántico mostraron desempeños positivos, con crecimientos de 5,8 % y 2 % en sus exportaciones (Giraldo, 2024).

En medio de estas dificultades, Colombiamoda se consolidó como un espacio clave para la reactivación del sector. La edición 2024, según la Alcaldía de Medellín, dejó un impacto económico cercano a US\$13,3 millones, una ocupación hotelera del 80 % y la llegada de más de 70.000 visitantes a la ciudad (Giraldo, 2024).

El evento congregó cerca de 600 marcas y atrajo a más de 12.000 compradores internacionales de 40 países. Más allá de su relevancia comercial, Colombiamoda reforzó la proyección global de la industria, resaltó la sostenibilidad como eje estratégico y destacó la riqueza cultural y folclórica del país en sus propuestas de diseño (Bermeo, 2025).

## **1.1 Historia del sector:**

La industria textil colombiana inició un proceso de modernización en la década de 1960, gracias a la inversión en tecnologías más avanzadas. Empresas como Caribú, Everfit, Paños Vicuña y Pepalfa lograron consolidarse como referentes, mientras que el aumento de la capacidad productiva y la mejora en la infraestructura facilitaron el inicio de las exportaciones (Historia del Negocio Textil en Colombia: Un Pilar de la Economía Nacional).

Durante los años ochenta y noventa, los gobiernos de Belisario Betancur y Virgilio Barco promovieron la apertura del sector hacia los mercados internacionales, lo que elevó sus estándares de calidad y competitividad. Un punto de inflexión fue la creación de Inexmoda en 1987, entidad que se convirtió en pieza clave para proyectar la moda colombiana en el exterior. Poco después, en 1989, surgieron Colombiamoda y Colombiatex, ferias que pronto se consolidaron como los encuentros más importantes de la región para los negocios de la industria (Historia del Negocio Textil en Colombia: Un Pilar de la Economía Nacional).

Hacia finales de los ochenta e inicios de los noventa, el país empezó a ganar visibilidad en el escenario internacional de la moda. Diseñadores de talla mundial como Carolina Herrera, Oscar de la Renta y Custo Barcelona mostraron interés en Colombia, mientras que marcas locales alcanzaban reconocimiento. En paralelo, instituciones como la Universidad de los Andes y la Colegiatura de Medellín incluyeron programas especializados en moda, fortaleciendo la formación de nuevos profesionales (Historia del Negocio Textil en Colombia: Un Pilar de la Economía Nacional).

Desde los años noventa hasta hoy, la estrategia del sector ha estado marcada por la diversificación de mercados y el fortalecimiento de su competitividad global. En gobiernos como los de César Gaviria y Álvaro Uribe, se consolidaron tratados de libre comercio con Estados

Unidos, Canadá, la Unión Europea y Chile, que impulsaron de manera decisiva las exportaciones (Historia del Negocio Textil en Colombia: Un Pilar de la Economía Nacional).

En el plano nacional, el desarrollo de clústeres productivos y la participación en los Programas de Transformación Productiva (PTP) han permitido aumentar la eficiencia e incentivar la innovación. La certificación de origen se ha convertido en otro elemento esencial, ya que facilita a las prendas colombianas acceder a beneficios arancelarios y abrirse a nuevos mercados. La Cámara de Comercio de Bogotá señala que esta herramienta es clave para aprovechar oportunidades de exportación en distintos países (Historia del Negocio Textil en Colombia: Un Pilar de la Economía Nacional).

A lo largo de más de un siglo, la industria textil colombiana ha demostrado ser un motor del desarrollo económico. Desde sus primeros pasos en 1907 hasta su consolidación como un sector con presencia internacional, el camino ha estado marcado por la transformación constante, el respaldo de políticas públicas y el fortalecimiento de su identidad. Todo ello proyecta un futuro con amplio potencial para el sector (Historia del Negocio Textil en Colombia: Un Pilar de la Economía Nacional).

## **1.2. Importancia para el país o la región**

Medellín continúa siendo el eje central de la industria textil colombiana. Se calcula que aporta hasta el 20 % del valor agregado industrial del área metropolitana y concentra cerca del 53

% de las exportaciones nacionales de prendas terminadas, lo que se traduce en unos 45.000 empleos directos y alrededor de 135.000 indirectos (Wikipedia contributors, s.f.-a) Estas cifras muestran que la ciudad no solo sostiene la actividad productiva, sino que también depende en gran medida de ella para mantener su tejido económico y social.

El desarrollo de Antioquia y su capital ha permitido consolidar un clúster textil, moda y confección altamente estructurado. En este ecosistema participan entidades como la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia e instituciones como Inexmoda, que han jugado un rol clave al impulsar procesos de innovación y elevar la competitividad de la región (Wikipedia contributors, s.f.-a). Más que un conjunto de empresas, este clúster ha funcionado como un espacio de cooperación estratégica, donde la articulación entre sector privado, gobierno y academia ha resultado determinante para sostener el liderazgo del territorio.

Si bien no han surgido nuevos polos productivos de gran peso en otras regiones, se mantienen proyectos de reindustrialización que buscan fortalecer la cadena a través del cultivo de materias primas como el algodón en departamentos como La Guajira, Cesar, Córdoba, Tolima y los Llanos Orientales. En paralelo, Itagüí se posiciona como un actor clave fuera de las capitales, al concentrar importantes industrias textiles, el Centro Nacional de Confección y Moda y espacios como el Centro Internacional del Mueble (Wikipedia contributors, s.f.-b). Esto evidencia que, aunque Medellín sigue liderando, existen municipios que complementan y sostienen la red productiva nacional.

En conjunto, estos factores explican por qué Medellín y Antioquia se mantienen como epicentro del sector textil: no solo por su historia y volumen productivo, sino también por la

capacidad institucional y empresarial para adaptarse a los cambios del mercado y proyectarse internacionalmente.

### **1.3. Productos o servicios ofrecidos**

Uno de los segmentos con mayor relevancia en la industria nacional es la producción de telas destinadas al sector moda. Sobresalen tejidos como el algodón, lino, poliéster, encajes y diversas mezclas modernas, caracterizados por su amplia variedad de colores, texturas y acabados. Estos materiales son utilizados tanto por marcas locales como por firmas internacionales para confeccionar prendas femeninas, masculinas e infantiles (Rozo, 2023).

El país también ha ganado terreno en el desarrollo de textiles técnicos, orientados a nichos especializados como el deportivo, médico y automotriz. Este tipo de telas incorporan propiedades como elasticidad, resistencia, impermeabilidad y características antimicrobianas, lo que las convierte en insumos estratégicos para la fabricación de productos de alto desempeño (Rozo, 2023).

A nivel doméstico, Colombia cuenta con una fuerte presencia en la producción de textiles para el hogar. Entre los más representativos se encuentran sábanas, cobijas, cortinas, toallas y tapetes, artículos que combinan confort, diseño y calidad, y que llegan tanto al mercado interno como a destinos internacionales (Rozo, 2023).

La sostenibilidad ha emergido como una línea prioritaria dentro de la industria. Cada vez más empresas incorporan fibras ecológicas como el algodón orgánico, el bambú y materiales

recicladados en sus procesos productivos. Esta orientación hacia lo ambiental no solo reduce la huella ecológica de los textiles, sino que además otorga un mayor valor agregado, en sintonía con las tendencias globales de consumo responsable (Rozo, 2023).

Finalmente, la calidad de los materiales se complementa con una propuesta estética singular. Los diseñadores colombianos han sabido integrar elementos culturales y artesanales en los tejidos, dando lugar a productos con un sello propio que refleja la diversidad del país. Esta identidad visual ha fortalecido la proyección de Colombia en ferias internacionales y ha incrementado su reconocimiento dentro de la moda global (Rozo, 2023).

#### **1.4. Principales competidores**

En los últimos años, la industria textil colombiana ha mantenido un crecimiento constante, apalancado en la innovación, la expansión hacia mercados internacionales y la integración de prácticas sostenibles. En este contexto, varias marcas nacionales se han consolidado como referentes dentro y fuera del país (Acosta, 2023).

GEF/Punto

Blanco

Perteneciente al Grupo Crystal, esta marca ha logrado diferenciarse combinando elegancia y comodidad en prendas versátiles que superan las tendencias de moda pasajeras. Su compromiso con la sostenibilidad es significativo: el 71 % de su portafolio ya cuenta con características ecoamigables, lo que fortalece su proyección como una de las compañías de moda más sostenibles de la región. En 2022, Crystal reportó ingresos por \$1,01 billones, lo que evidencia la solidez del grupo en el mercado (Acosta, 2023).

## Koaj

Propiedad de Permoda, Koaj se ha enfocado en un estilo juvenil y contemporáneo que conecta con un público en búsqueda de moda accesible y en tendencia. Su fortaleza radica en su amplia presencia física: 420 puntos de venta y alrededor de 6.000 colaboradores. En 2022 alcanzó ingresos por \$913.758 millones, con un crecimiento del 22,3 % respecto al año anterior, consolidándose como una de las marcas con mayor alcance en el país (Acosta, 2023).

## Quest

Con más de 28 años de trayectoria, Quest se ha posicionado en el mercado gracias a la calidad de sus telas, la innovación en procesos y su influencia en la moda masculina. Actualmente cuenta con cerca de 150 tiendas en más de 70 ciudades, con gran presencia en regiones como Valle del Cauca, Santander y la Costa Caribe. En 2022 registró ingresos superiores a \$200.000 millones, con un crecimiento del 30 % frente al año anterior. Su plan estratégico contempla franquicias, internacionalización y un fortalecimiento del canal digital, además de consolidar sus tres líneas principales: casual wear, jeans wear y street wear (Acosta, 2023).

## Patprimo

Con más de seis décadas de historia, Patprimo es considerada un ícono de la moda casual en Colombia. En 2022 operaba 134 tiendas en países como Colombia, Ecuador, Costa Rica y Panamá, respaldada por el Grupo Adotex, que también maneja Facol y Seven Seven. Con ingresos por \$1,26 billones y un crecimiento del 28,08 % respecto al año anterior, se posicionó como la marca con mayor facturación del sector. Actualmente, su estrategia está centrada en fortalecer la experiencia de marca y consolidarse como una opción de moda sofisticada (Acosta, 2023).

Studio

F

Con más de 25 años en el mercado, Studio F, del grupo STF, es una de las marcas colombianas de mayor proyección internacional. Su red supera los 520 puntos de venta en países como México, Chile, Perú, Panamá y Ecuador, además de un robusto canal de comercio electrónico. En 2022 alcanzó ventas superiores a \$900.000 millones y proyecta crecer más del 10 % con nuevas aperturas, entre ellas Studio F Man en Bogotá y su llegada al mercado español (Acosta, 2023).

### **1.5. Mercado atendido**

En 2024, la industria textil colombiana enfrentó un panorama desafiante. En junio, la producción cayó un 2,20 %, mientras que los precios aumentaron un 2,54 %. Pese a este retroceso, las proyecciones al cierre del año eran más optimistas: se esperaba que la facturación superara los 34 billones de pesos, impulsada por la dinámica del segundo semestre y la temporada navideña, según la textilera Nuvantt (Prensa, 2024).

En el plano internacional, los principales destinos de exportación —Estados Unidos, Ecuador, México y Perú— redujeron sus compras de textiles y confecciones colombianas. En el primer cuatrimestre del año, las exportaciones sumaron US\$266 millones, una disminución del 5 % frente al mismo periodo de 2023. Entre los productos más enviados al exterior se destacaron la ropa de tocador y de cocina, fajas, sostenes y camisetas, que representaron el 25,5 % del total, con un valor cercano a los US\$68 millones (Giraldo, 2024).

De acuerdo con cifras del DANE, la producción también mostró una contracción importante en el primer trimestre, alcanzando \$2,1 billones, es decir, un 13,6 % menos que en 2023. Esta tendencia se atribuye a la caída del consumo interno, las altas tasas de interés y un contexto económico poco favorable (Giraldo, 2024).

En paralelo, las importaciones textiles en el mismo periodo alcanzaron US\$631,2 millones, lo que representó una leve baja del 1,1 % respecto a los US\$638,2 millones registrados un año antes (Giraldo, 2024).

Para Javier Díaz Molina, presidente de Analdex, el sector acumula cinco trimestres consecutivos de resultados negativos. Aunque gremios y empresarios han solicitado un plan de choque que articule a la industria dentro de la estrategia de reindustrialización, aún no se evidencian respuestas concretas. Asimismo, el arancel del 40 % aplicado a las confecciones, en vigor desde hace más de un año, no ha tenido los resultados esperados frente al contrabando (Giraldo, 2024).

A nivel regional, los mayores exportadores del país —Antioquia y Valle del Cauca— también registraron cifras negativas en el primer cuatrimestre de 2024, con caídas de -11,9 % y -17,2 % respectivamente. En contraste, Bogotá y Atlántico lograron un comportamiento positivo, con aumentos del 5,8 % y 2 % en sus ventas externas (Giraldo, 2024).

En medio de este escenario, Colombiamoda se consolidó como un espacio estratégico para el sector. La edición de 2024, según la Alcaldía de Medellín, generó un impacto económico de aproximadamente US\$13,3 millones, con una ocupación hotelera cercana al 80 % y la participación de más de 70.000 asistentes (Giraldo, 2024).

El certamen reunió cerca de 600 marcas y convocó a más de 12.000 compradores internacionales de 40 países, fortaleciendo así la proyección global de la industria. Además de su relevancia comercial, el evento resaltó la sostenibilidad y la identidad cultural colombiana, elementos que se evidenciaron en las colecciones presentadas (Bermeo, 2025).

## 1.6 Clientes o usuarios

Los clientes de la industria textil enfocada en ropa para adultos conforman un espectro amplio y heterogéneo, con necesidades que van desde el consumo personal hasta la compra institucional. El primer grupo corresponde al consumidor final: hombres y mujeres adultos que adquieren prendas para distintos momentos de su vida cotidiana. Allí entran desde la ropa casual para el día a día, el vestuario formal para ambientes laborales o eventos especiales, hasta prendas deportivas o de estilo *athleisure*, que equilibran comodidad y funcionalidad. También se incluyen artículos más específicos como ropa interior, pijamas o prendas de exterior. Este tipo de cliente suele valorar la calidad de los materiales, el diseño, la relación precio–beneficio, la durabilidad y, en los últimos años, el compromiso ambiental de las marcas.

Un segundo grupo lo constituyen los clientes corporativos o institucionales, que abarcan empresas y organizaciones que requieren uniformes, dotaciones o vestimenta especializada para sectores como hotelería, gastronomía, salud o educación. En estos casos, los criterios decisivos son la resistencia de los materiales, la personalización con logos o colores corporativos, la comodidad de los empleados y la garantía de entregas oportunas.

El tercer segmento lo integran mayoristas y distribuidores: tiendas multimarca, boutiques, cadenas de *retail* y plataformas digitales que compran al por mayor para revender en canales físicos u online. Su interés se centra en conseguir precios competitivos, exclusividad en diseños, buena rotación del inventario y márgenes de rentabilidad que les permitan sostener su negocio.

Finalmente, la industria textil colombiana también atiende a clientes internacionales, tanto consumidores finales como distribuidores y retailers de otros países. Este grupo busca en las marcas colombianas una combinación entre moda contemporánea y elementos culturales propios que aporten diferenciación. Estados Unidos, México, Europa y diversos países de Latinoamérica destacan entre los principales destinos, interesados en la calidad textil, la mano de obra calificada y el sello identitario del diseño colombiano.

En síntesis, el mercado de ropa para adultos no se restringe al consumidor individual: también incluye segmentos corporativos, mayoristas e internacionales, cada uno con motivaciones diferentes. Mientras el cliente final prioriza moda, estilo y sostenibilidad, los institucionales privilegian uniformidad y funcionalidad, los distribuidores se concentran en precios y rotación, y los compradores externos valoran la mezcla de calidad y diseño culturalmente distintivo que ofrece Colombia.

## **1.7 Cifras importantes**

El sector textil y de confecciones mantiene un rol estratégico en la economía colombiana. Durante 2024, su participación alcanzó cerca del 1,3 % del PIB nacional y representó el 9,4 % del

PIB manufacturero, lo que lo consolida como uno de los pilares de la industria del país (Litman, 2024).

Ese mismo año, el mercado de la moda se estimó en aproximadamente \$34 billones COP, equivalente al 10 % del PIB industrial. Además de su peso económico, el sector mostró un impacto significativo en el empleo: más de 738.000 puestos directos y hasta 1,6 millones contando los indirectos, con un crecimiento del 3 % frente a 2023 (Bermeo, 2025).

De acuerdo con cifras oficiales, el cierre de 2024 estuvo marcado por una facturación superior a los \$33,3 billones COP, es decir, un aumento del 3,7 % respecto al año previo. Entre las compañías más destacadas por sus ingresos se encuentran Manufacturas Eliot, Comodín SAS y Adidas Colombia, cada una superando el billón de pesos en ventas (Alguero, 2025).

El comercio exterior evidenció algunos tropiezos a lo largo del año. En los primeros cuatro meses de 2024, las exportaciones sumaron US\$266 millones, una reducción del 5 % en comparación con el mismo período de 2023. Entre los principales productos exportados destacaron prendas como ropa de cocina, fajas, sostenes y camisetas, que representaron el 25,5 % del total (US\$68 millones) (Prensa, 2024).

Entre enero y noviembre, las exportaciones de moda —que incluyen textiles, confecciones, calzado, cuero y manufacturas— alcanzaron US\$743 millones, lo que significó una caída del 7,3 % frente a los US\$801 millones reportados en 2023 (Prensa, 2024). Si se analizan únicamente los bienes textiles, estos sumaron US\$200,7 millones: los tejidos concentraron la mayor parte con

US\$142,2 millones, seguidos de los hilados (US\$35,8 millones) y fibras (US\$5,4 millones) (Procolombia, s.f.-a)

En términos generales, la exportación de moda cerró 2024 con US\$724 millones, reflejando una contracción del 5,7 % frente al año anterior. Estados Unidos se mantuvo como el principal destino, con el 27 % del total exportado, seguido por Ecuador (US\$58 millones), Perú (US\$40 millones), México (US\$38 millones) y Costa Rica (US\$29 millones) (Prensa, 2024).

En el plano laboral, la industria textil y de confecciones se consolidó como uno de los mayores generadores de empleo en el país. Según la Cámara Colombiana de la Confección y Afines, en 2024 el sector vinculó a más de 600.000 trabajadores en puestos formales, además de al menos 500.000 en condiciones de informalidad (Prensa, 2024).

Al ampliar la mirada hacia otros segmentos como calzado, cosmética y marroquinería, el impacto fue aún mayor: 738.000 empleos directos y hasta 1,6 millones si se incluyen los indirectos, lo que ratifica la relevancia del sector como motor de ingresos y desarrollo económico (Camacho, 2025).

## **2. Entorno general**

Para el desarrollo de la metodología empleada en este trabajo, se tuvo en cuenta el enfoque propuesto por Rivera-Rodríguez (2017) en su estudio *“Cuantificación de las nuevas oportunidades de mercado a través de un panorama competitivo tridimensional”*, el cual plantea una metodología para analizar y representar de manera visual la posición de las empresas dentro de su entorno competitivo, identificando zonas de oportunidad, saturación y diferenciación. Del

mismo modo, se consideraron los aportes teóricos del artículo “*Adquisición de ventajas competitivas mediante la generación de un territorio estratégico*” (ResearchGate, 2014), que amplía la comprensión de cómo los actores del mercado pueden construir ventajas sostenibles a partir de la delimitación de su territorio estratégico. Ambas referencias sirvieron como base conceptual para estructurar el panorama competitivo adaptado en esta investigación, el cual permitió analizar la interacción entre las marcas del sector textil presentes en centros comerciales y determinar los espacios de desempeño y convergencia competitiva.

## **2.1. Análisis PESTEL**

En esta sección se va a hacer un análisis del sector textil en centros comerciales basado en diferentes factores que pueden afectar el comportamiento del mercado, que son: Política, economía, social, tecnología, ambiente y legal, en cada uno de estos factores se inicia mirando el mercado textil en general y a partir de ahí se refuerza la información con un análisis puntual del mercado en centros comerciales.

### **2.1.1 Factores políticos**

La implementación del arancel del 40 % a productos textiles importados (Decreto de 2022) buscó proteger la industria local. Sin embargo, esta medida también generó un incremento del contrabando (Litman, 2025). Para los locales en centros comerciales, este contexto tiene un doble efecto: por un lado, fortalece la competitividad de marcas nacionales con presencia en los malls; pero, por otro, la circulación de mercancía ilegal puede afectar la dinámica comercial, al introducir competencia desleal y reducir la confianza de los consumidores.

Ante este panorama, gremios del sector han solicitado intensificar los controles aduaneros para contrarrestar el contrabando (Litman, 2025). La eficacia de estas medidas incidirá directamente en la sostenibilidad de los negocios dentro de los centros comerciales, donde los arrendatarios dependen de un entorno regulado y transparente.

De manera complementaria, iniciativas como el Plan de Negocios para el Sistema Moda con visión a 2032, impulsado por Colombia Productiva, ANDI e Inexmoda (Euforianet,s/f), junto con programas como el Plan Padrino y el Programa de Transformación Productiva del MinCIT (Litman, 2025), buscan formalizar empresas y mejorar condiciones laborales. Estos esfuerzos tienen un impacto positivo en la operación de locales comerciales, ya que la formalización empresarial es requisito clave para acceder a contratos de arrendamiento en centros comerciales y mantener relaciones comerciales sostenibles.

Finalmente, las estrategias de reindustrialización, como el estímulo al cultivo de algodón en zonas como La Guajira, Cesar, Córdoba y Tolima (Wikipedia contributors, s.f.-b) podrían garantizar el abastecimiento de materias primas para la industria nacional. Esto se traduce en mayor estabilidad de la oferta para tiendas de ropa y accesorios ubicadas en centros comerciales, lo cual fortalece la cadena de valor en el largo plazo

### **2.1.2. Factores económicos**

El sector textil y de confecciones representó en 2024 aproximadamente el 1,3 % del PIB nacional y el 9,4 % del PIB manufacturero, consolidándose como un pilar de la industria colombiana (Litman, 2024). Este peso económico se refleja en el comportamiento de los centros comerciales, donde una parte importante de los arrendatarios pertenece a la categoría de moda.

Para 2024, el mercado de moda en Colombia alcanzó niveles equivalentes al 10 % del PIB industrial, alrededor de \$34 billones COP, generando más de 738.000 empleos directos y hasta 1,6 millones indirectos, con un crecimiento del 3 % respecto a 2023 (Bermeo, 2025). Esta dinámica se traduce en una fuerte demanda de locales en centros comerciales, que se han consolidado como los principales espacios de distribución y venta al detal de estas marcas.

Las cifras oficiales indican que el sector cerró 2024 con una facturación superior a \$33,3 billones COP, con un incremento del 3,7 % frente a 2023. Empresas como Manufacturas Eliot, Comodín SAS y Adidas Colombia reportaron ingresos individuales superiores a \$1 billón COP (Alguero, 2025). Este nivel de facturación permite la expansión de cadenas en los malls y, al mismo tiempo, asegura una alta rotación de consumidores en estos espacios.

No obstante, el sector enfrenta retos en el comercio exterior. Durante los primeros cuatro meses de 2024, las exportaciones cayeron un 5 %, alcanzando US\$266 millones frente al mismo periodo de 2023, siendo las prendas más exportadas ropa de cocina, fajas, sostenes y camisetas (US\$68 millones, el 25,5 % del total) (Prensa, 2024). Entre enero y noviembre de 2024, el total exportado en moda (textiles, confecciones, calzado, cuero y manufacturas) fue de US\$743 millones, lo que representó una disminución del 7,3 % frente a 2023 (Prensa, 2024). Según (Procolombia, s.f.-a), los textiles específicos sumaron USD 200,7 millones, con predominio de telas y tejidos (USD 142,2 millones).

La contracción exportadora también se reflejó en moda: en 2024 se vendieron al exterior US\$724 millones, una caída del 5,7 % frente a 2023. Estados Unidos fue el principal comprador (27 % del total), seguido de Ecuador (US\$58 millones), Perú (US\$40 millones), México (US\$38 millones) y Costa Rica (US\$29 millones) (Prensa, 2024). Estas cifras evidencian que, aunque la

industria se sostiene por el mercado interno, los locales en centros comerciales se convierten en un canal estratégico para absorber la producción que no logra colocarse en el extranjero.

En términos de empleo, el sector textil y de confecciones generó más de 600.000 puestos formales y al menos 500.000 informales (Prensa, 2024). Si se suman segmentos como calzado, cosmética y marroquinería, se alcanzan 738.000 empleos directos, con el potencial de llegar a 1,6 millones incluyendo indirectos (Camacho, 2025). Este tejido laboral no solo respalda la importancia de la industria para la economía nacional, sino que también alimenta la cadena de consumo en los centros comerciales, donde los trabajadores de este sector se convierten tanto en vendedores como en clientes.

### **2.1.3. Factores sociales**

La informalidad laboral sigue siendo un reto estructural en Colombia. En el último trimestre de 2024, la informalidad femenina alcanzó el 53,6 % y se elevó hasta el 85,7 % en zonas rurales, evidenciando precarización especialmente entre mujeres rurales (2025, marzo 28). Este panorama incide en los centros comerciales, ya que limita la capacidad de consumo de amplios segmentos de la población y afecta el perfil de clientela que accede a los locales de moda y servicios.

Entre noviembre de 2024 y enero de 2025, la informalidad nacional se situó en 57,8 % en hombres y 53,6 % en mujeres. En el caso de las microempresas, el 84,7 % de los empleados no estaban formalizados (Naranjo, 2025). Dado que muchos arrendatarios de centros comerciales corresponden a pequeños y medianos empresarios, esta alta informalidad dificulta que puedan cumplir con los requisitos de formalización que exigen los contratos de arriendo en los malls.

La educación también desempeña un papel determinante. Mientras que en personas sin ningún nivel educativo la informalidad superaba el 80 % en hombres y 90 % en mujeres, quienes alcanzaban educación media o superior presentaban tasas mucho menores (Informalidad laboral en el Caribe Colombiano, 2024–2025). Esta brecha educativa incide en la calidad de los empleos dentro de los centros comerciales, tanto en ventas como en administración, donde se privilegia personal con niveles educativos más altos, reduciendo la empleabilidad de quienes provienen de contextos de menor formación.

Por otra parte, Colombia exhibe una de las mayores brechas de participación laboral de Latinoamérica: solo el 53,2 % de las mujeres en edad laboral están activamente vinculadas al mercado, frente al 76,8 % de los hombres (Rojas, 2025). A esto se suma una tasa de desempleo femenino del 13,9 %, comparada con el 8,0 % en hombres (Rojas, 2025). Estas disparidades de género tienen un impacto directo en los centros comerciales: las mujeres son tanto fuerza laboral predominante en tiendas de moda como consumidoras claves. La desigualdad limita su capacidad de ingreso estable y de consumo, afectando tanto la operación como la demanda en estos espacios.

#### **2.1.4. Factores tecnológicos**

El enfoque en certificaciones ha cobrado relevancia como mecanismo de competitividad. Según Colombia Productiva, cerca del 29,4 % de las mipymes capacitadas desde 2022 están implementando la norma ISO 9001, fundamental para mejorar procesos y acceder a mercados más exigentes. A esto se suma la promoción de sistemas como HSEQ e ISO 27001 dentro de la estrategia “Calidad para la Reindustrialización”. Para los locales en centros comerciales, estas

certificaciones representan una ventaja en términos de confianza y posicionamiento, ya que muchos consumidores asocian marcas con estándares de calidad y sostenibilidad.

Sin embargo, gran parte de las pymes enfrenta barreras financieras y de conocimiento para adoptar tecnologías de fabricación avanzada e innovación digital. Esta situación impacta directamente la capacidad de pequeños negocios para competir en los malls, donde las cadenas y marcas con mayor músculo financiero logran implementar innovaciones más rápidamente.

Algunas empresas han destacado por su apuesta tecnológica. Fibretex, por ejemplo, transforma residuos textiles en fibra, apostando por tecnologías sostenibles y modelos de economía circular. Offcorss, por su parte, incursionó en el metaverso como estrategia de diferenciación y adaptación a entornos digitales. Estas innovaciones no solo fortalecen la imagen de las marcas, sino que también abren la posibilidad de integrar experiencias híbridas en centros comerciales, donde la interacción física se complementa con la virtual.

En la cadena productiva, especialmente en el eslabón de comercialización, el uso de catálogos digitales y e-commerce se ha convertido en un canal clave para llegar al consumidor final. Esta tendencia ha obligado a los locales en centros comerciales a adaptarse, integrando plataformas digitales con la experiencia presencial en tienda.

Un ejemplo relevante es La Cortesana, plataforma digital que conecta talleres y marcas sin intermediarios, promoviendo inclusión laboral, especialmente de mujeres, y generando más de 1.700 empleos con prácticas de pago justo y transparencia digital. Modelos como este, basados en innovación tecnológica, evidencian cómo las soluciones digitales pueden fortalecer tanto la cadena de suministro como la operación de negocios en malls.

### **2.1.5. Factores medio ambientales**

El sector textil colombiano ha empezado a adoptar prácticas de economía circular. Un ejemplo es Fibretex, empresa que transforma residuos textiles en fibra, reduciendo el impacto ambiental de los desechos generados por la industria (Procolombia, s.f.-b). Estas iniciativas, además de mitigar la huella ecológica, fortalecen la reputación de las marcas que las implementan, lo cual es un factor relevante en los centros comerciales, donde los consumidores valoran cada vez más el compromiso ambiental de las tiendas que visitan.

Asimismo, se han impulsado proyectos agrícolas para promover el cultivo de materias primas como el algodón en regiones como La Guajira, Cesar, Córdoba, Tolima y los Llanos Orientales (Wikipedia contributors, s.f.-b). Este enfoque ambiental sostenible cobra importancia al sustituir fibras sintéticas por fibras naturales, reduciendo la huella ecológica de la producción. Para los locales de moda en centros comerciales, este tipo de insumos representa una ventaja competitiva, ya que pueden ofrecer productos alineados con las tendencias de sostenibilidad que demandan los consumidores urbanos.

La moda circular también se ha expandido en ciudades principales: Bogotá, Medellín y Cali registraron crecimientos del 32 %, 7 % y 6 %, respectivamente, en ventas de ropa de segunda mano (Semana, 2023). Esta tendencia afecta directamente la dinámica comercial en los malls, donde comienzan a abrirse espacios dedicados a ropa usada o a marcas que promueven la reutilización. Además, genera un desafío para las tiendas tradicionales, que deben adaptar su propuesta de valor frente a un consumidor más consciente de su impacto ambiental.

### 2.1.6. Factores legales

La implementación de un arancel elevado a productos textiles importados, según el Decreto de 2022, buscaba proteger la industria local. Sin embargo, esta medida derivó en un aumento del contrabando, lo que ha llevado a reforzar controles en fronteras (Litman, 2025). Para los locales en centros comerciales, este contexto genera un doble impacto: por un lado, protege a las marcas nacionales que operan en los malls, pero al mismo tiempo las expone a competencia desleal de productos ilegales que afectan su rentabilidad.

En paralelo, cerca del 29,4 % de las mipymes capacitadas desde 2022 están implementando la norma ISO 9001, mientras que otras adoptan sistemas como HSEQ e ISO 27001 con apoyo gubernamental bajo la estrategia “Calidad para la Reindustrialización” (Litman, 2025). Estas certificaciones tienen un efecto directo en los negocios de los centros comerciales, donde la formalización y el cumplimiento de estándares son requisitos para consolidar contratos de arrendamiento y generar confianza en los consumidores.

El Plan Padrino y el Programa de Transformación Productiva (PTP) del MinCIT también buscan reducir la alta informalidad del sector, facilitando el acceso a crédito y fortaleciendo condiciones laborales (Litman, 2024). Para los arrendatarios en malls, estas iniciativas permiten mejorar su estabilidad empresarial y cumplir con exigencias legales que condicionan su permanencia en los espacios comerciales.

En cuanto a prácticas laborales, algunas empresas han promovido modelos más dignos. Colorchain, por ejemplo, ofrece empleos estables con salario regular en lugar de pagos por pieza, mejorando la formalización y condiciones de trabajo Editorialge. (s.f.). Sin embargo, persisten

desafíos como la brecha salarial: las mujeres aún perciben entre un 16 % y un 38 % menos que los hombres, según el sector y nivel laboral Editorialge. (s.f.). Estas desigualdades afectan directamente al personal de ventas en centros comerciales, donde la mayoría de la fuerza laboral son mujeres jóvenes.

No obstante, también se identifican condiciones adversas en algunos segmentos textiles: jornadas extendidas de lunes a sábado que superan las 48 horas semanales permitidas por ley, afectando especialmente a madres cabeza de familia; ausencia de pausas activas, con consecuencias en la salud física; y falta de protección social para trabajadores extranjeros sin acceso a servicios de salud o pensiones (Empresa Textil, s.f.). Estas prácticas, aunque ilegales, continúan siendo un reto para la formalización plena y condicionan la percepción social de las marcas que operan en centros comerciales.

## **2.2. Turbulencia del Entorno**

En este ejercicio, se realizó una evaluación de cómo se comporta el mercado textil en centros comerciales según diferentes factores externos que pueden afectar el mercado, buscando predecir a partir de esas afectaciones como actuar en diferentes situaciones analizando oportunidades o también riesgos.

### **2.2.1. Dinamismo/estancamiento**

El mercado textil tiene, en general, un movimiento moderado llevado hacia el lado del crecimiento, generando que el mercado no tenga estancamiento, sin embargo, no todos los segmentos del mercado se benefician de la misma manera debido a dicho crecimiento, pese a esto, a nivel nacional el mercado nacional durante el primer semestre de 2025 tuvo un crecimiento de 8,75% (comparativo con el mismo periodo del 2024) (Semana. 2025) mostrando que hay un crecimiento progresivo en los últimos años, respondiendo también al comportamiento del mercado global post-pandemia que después de haber tenido caídas considerables en el 2020 y el 2021 han venido en un proceso de recuperación constante.

### **2.2.2. Incertidumbre**

El mercado textil a nivel global es muy dependiente del estado del mercado de Estados Unidos, por ende, el conflicto que hay en dicho país, y la baja estabilidad que se tiene el mercado también se encuentra a la expectativa constante de cualquier cambio que pueda tener el mercado, también debido a que varias materias primas del mercado textil se comercializan de Estados Unidos y en dólares, razón por la que cualquier cambio súbito puede tener altas afectaciones en el mercado.

Otro factor mundial que mantiene la expectativa alta en el mercado textil es los aranceles y altos costos que se están generando en el mercado asiático, aumentando los costos para las marcas que hacen bien su proceso, y favoreciendo de manera progresiva los mercados ilegales liderados por el contrabando, estos factores se suman a los factores que naturalmente se

presentan en cualquier mercado como el cambio de comportamiento de compra de los consumidores, también la inflación y la revolución digital a la que aún no todos los mercados se han terminado de adaptar.

### **2.2.3. Complejidad**

El mercado textil en general tiene una alta y creciente complejidad dada por la presencia de nuevos stakeholders y la diversificación de estos, con la llegada de aliados digitales, adicional a las tiendas de centros comerciales, a las tiendas y competidores del común, incluso se debe tener en cuenta a la informalidad que afecta el mercado, ese incremento de participantes del mercado genera generan interdependencia y generan retos para cumplir con las expectativas individuales (Porter, 1985; Freeman, 2010) adicionalmente el mercado en Colombia en los últimos años ha ido hacia un ambiente en el que el comercio electrónico y la presión por prácticas sostenibles se han consolidado como variables centrales en la dinámica competitiva (La República, 2024; Semana, 2025).

### **2.2.4. Análisis final**

La actualidad del mercado presenta una alta turbulencia, derivada de tener un dinamismo moderado y expansión de varios competidores, principalmente del ámbito internacional, por otro lado otra causa es una alta incertidumbre causada por la volatilidad actual de los mercados líderes a nivel mundial, por último otro punto que aumenta la turbulencia del sector es la complejidad que se presenta actualmente debido a la diversificación de varios

competidores y variables que han tomado tanta importancia como el tema de la sostenibilidad ambiental y la responsabilidad corporativa.

### **3. Entorno específico**

La formulación del panorama competitivo empleado en este estudio se fundamentó en los lineamientos teóricos de Rivera-Rodríguez (2017) y en los aportes metodológicos del artículo *“Adquisición de ventajas competitivas mediante la generación de un territorio estratégico”* (ResearchGate, 2014). Ambos trabajos sirvieron como referente para adaptar una herramienta analítica capaz de representar la posición de las marcas dentro del sector textil y de identificar las zonas donde se concentran las oportunidades de mercado. En particular, el modelo propuesto por Rivera-Rodríguez permitió estructurar una metodología de análisis tridimensional que integra variables de desempeño, posicionamiento y convergencia, mientras que el enfoque de territorio estratégico planteado en el segundo estudio aportó la comprensión del espacio competitivo como un entorno dinámico donde las empresas construyen y defienden sus ventajas. A partir de estas bases, se diseñó un panorama competitivo ajustado al contexto de los centros comerciales, orientado a reconocer los niveles de saturación del mercado y las posibilidades de diferenciación entre las principales marcas analizadas.

#### **3.1. Sector estratégico seleccionado**

##### **3.1.1. Historia de la empresa**

- Esprit:

Fundada en 1968 por Susie y Doug Tompkins quienes también cofundaron The North Face, Esprit comenzó como una línea de ropa vendida desde una furgoneta VW, con el apartamento de los Tompkins en San Francisco funcionando como su primera sede. Wikipedia contributors. (2025, agosto 9).

En 1979, la marca incorporó al diseñador gráfico John Casado, reconocido por haber creado la tipografía original del logo de la primera computadora Macintosh, para desarrollar el logotipo de Esprit con su característico efecto de plantilla. Wikipedia contributors. (2025, agosto 9).

Seis años más tarde, en 1985, Esprit lanzó su icónica "Campaña de Personas Reales", fotografiada por Oliviero Toscani e integrada por empleados, arquitectos y diseñadores de la propia marca, incluyendo al italiano Ettore Sottsass, fundador del Grupo Memphis. Sottsass también se encargó de diseñar la sede europea de Esprit en Düsseldorf y de definir la identidad visual de sus tiendas minoristas. A lo largo de los años, otros destacados arquitectos y diseñadores, como Antonio Citterio y Norman Foster, han dejado su huella en la estética de la marca. Wikipedia contributors. (2025, agosto 9).

A finales de la década de 1990 y principios de los 2000, Esprit vivió un rápido y notable crecimiento financiero en varios mercados fuera de Estados Unidos, alcanzando una capitalización bursátil superior a los 20 000 millones de dólares en su punto más alto. Sin embargo, a partir de la crisis financiera de 2008, la compañía comenzó a enfrentar una serie de reveses económicos y pérdidas de participación de mercado. Con la llegada de la pandemia de COVID-19, Esprit cerró progresivamente todas sus tiendas en China, Taiwán, Singapur, Hong Kong, Malasia y Macao. Wikipedia contributors. (2025, agosto 9).

En septiembre de 2021, William Pak fue nombrado director ejecutivo y director de Operaciones, convirtiéndose en director ejecutivo interino en octubre de ese año y, finalmente, en director ejecutivo permanente en marzo de 2022. Bajo su liderazgo, Esprit reingresó al mercado asiático con la apertura de tiendas temporales en Seúl, Corea del Sur, y en Hong Kong durante el verano de 2022. Para el otoño de ese mismo año, tras cinco años de pérdidas, la compañía volvió a la rentabilidad, reportando una ganancia de 48,5 millones de dólares sobre ingresos de 1 000 millones. Wikipedia contributors. (2025, agosto 9).

En diciembre de 2022, Ana Andjelic asumió como directora de marca, supervisando los equipos creativos y de marketing. En 2023, tras una breve reintroducción en Nueva York con una tienda temporal en Prince Street, Esprit inauguró una tienda experiencial en Greene Street, Soho, acompañada de campañas de alto perfil a cargo del fotógrafo Richard Phibbs. Wikipedia contributors. (2025, agosto 9).

No obstante, los desafíos financieros continuaron en Europa: en abril de 2024, la franquicia belga de Esprit se declaró en quiebra, cerrando 15 tiendas y afectando a 148 empleados, mientras que la franquicia suiza ya había hecho lo mismo en marzo. En mayo de 2024, las operaciones europeas generales se declararon en concurso de acreedores por segunda vez en cuatro años, afectando a 1 500 empleados, y durante los meses siguientes las unidades danesa y neerlandesa también se declararon en quiebra. Wikipedia contributors. (2025, agosto 9).

- Mango:

La marca Mango fue fundada en 1984 en el Paseo de Gracia de Barcelona, España. Ocho años más tarde, en 1992, la compañía inauguró dos tiendas en Portugal, lo que marcó el inicio de

su expansión internacional. Posteriormente, la marca continuó creciendo hacia otros mercados, logrando consolidar su presencia en el continente asiático.

Para el año 2002, Mango ya había alcanzado los cinco continentes, un hito que coincidió con la creación de su departamento de sostenibilidad, destinado a fortalecer su compromiso con prácticas responsables dentro de la industria de la moda (Nuestra Historia - Mango Fashion Group, s. f.).

A lo largo de su historia, Mango ha diversificado su catálogo, incorporando nuevas líneas como Mango Man y Mango Kids, lo cual amplió su alcance hacia diferentes segmentos de la sociedad. Asimismo, la compañía implementó el programa de fidelización “Mango Likes You”, una estrategia que no solo incentivó las ventas, sino que también fomentó una relación más cercana con los consumidores.

El crecimiento de la marca le ha permitido abrir tiendas en ubicaciones icónicas a nivel global, aumentando significativamente su visibilidad e influencia en la moda internacional. En el marco de su 40 aniversario, Mango anunció una estrategia de expansión que contempla la apertura de 500 nuevas tiendas entre 2024 y 2026, con el objetivo de consolidar aún más su presencia en el mercado global.

Actualmente, la compañía dispone de aproximadamente 2.844 puntos de venta distribuidos en 120 países, que incluyen tanto tiendas propias como franquicias, además de corners en grandes almacenes (Nuestra Historia - Mango Fashion Group, s. f.).

- Chevignon

Chevignon fue fundada en 1979 en Francia por Guy Azoulay, inspirándose en una chaqueta de vuelo usada por aviadores estadounidenses en los años 50. Azoulay recreó ese estilo robusto y nostálgico, y lo utilizó como base de su propuesta de moda. El nombre de la marca hace referencia al piloto francés Charles Chevignon, símbolo de audacia y libertad. Durante los años 80, Chevignon consolidó su estilo “urbano, elegante y con un aire de aventura” En 1984, lanzó la colección Togs Unlimited, con su icónico escudo del pato en vuelo como logotipo distintivo. A finales de los años 80, diversificó su oferta con líneas como Chevignon Conquest, Kids, Che y accesorios como equipaje, relojes, cinturones y más. También incluyó productos de papelería como cuadernos y agendas, ampliando significativamente su línea.

La expansión internacional fue notable: Chevignon abrió boutiques en ciudades como Nueva York, Hong Kong y Tokio, extendiendo su presencia en más de 20 países. History. (2020). Chevignon.

- H&M

La marca H&M (Hennes & Mauritz) se ha posicionado como una de las compañías más influyentes en la industria de la moda rápida a nivel mundial. Sus orígenes se remontan a la década de 1940, cuando Erling Persson, un joven sueco de 30 años decidió crear una tienda de ropa femenina con un modelo de negocio distinto al tradicional. El proyecto se materializó en la ciudad de Västerås, Suecia, bajo el nombre de *Hennes* (“de ella” en sueco). Tras cinco años de consolidación, la empresa inauguró una segunda tienda en Estocolmo, mostrando desde sus inicios un fuerte entendimiento de la relevancia del marketing en la expansión comercial (Godoy & Godoy, 2022).

Un hecho decisivo ocurrió en 1968, cuando la compañía adquirió al minorista sueco de ropa de caza y pesca Mauritz Widforss. Esta operación no solo transformó el nombre de la empresa a Hennes & Mauritz (H&M), sino que también permitió diversificar su oferta hacia prendas para hombres y niños. Un año después, en 1969, H&M ya contaba con 42 puntos de venta, y en 1972 inició su proceso de internacionalización, a la par que comenzó a cotizar en la Bolsa de Estocolmo (España, 2021).

A lo largo de su trayectoria, la compañía ha atravesado diferentes generaciones de liderazgo. No obstante, destaca el hecho de que, en más de siete décadas de historia, únicamente una mujer ha ocupado la dirección general, lo que evidencia una limitada representación femenina en la alta dirección de la marca (Godoy & Godoy, 2022).

El crecimiento de H&M ha sido constante y sostenido, lo que le ha permitido multiplicar sus puntos de venta y diversificar sus líneas de productos. Lo que inició como una tienda de ropa femenina se transformó en una marca global que atiende a mujeres, hombres, niños, embarazadas, personas de tallas grandes, e incluso ha incorporado una línea de artículos para el hogar (España, 2021).

En el contexto latinoamericano, la compañía ha consolidado una importante presencia. Particularmente en Colombia, H&M cuenta con alrededor de 20 tiendas, de acuerdo con lo reportado por *La República* (Argote, 2024). Este hecho refleja el impacto de su estrategia de expansión en mercados emergentes y su posicionamiento como uno de los referentes globales en moda accesible y masiva.

- Diesel

La marca Diesel se ha consolidado como un referente internacional en el ámbito del Denim de lujo y la ropa informal de alta calidad, incorporando además en su portafolio accesorios como calzado, bolsos y perfumes. Fundada en 1978 por Renzo Rosso, la empresa no solo se limitó a la producción textil, sino que construyó un estilo de vida distintivo que le ha permitido posicionarse en la industria de la moda. (*Quiénes Somos: La Marca de Denim Más Innovadora del Mundo Diesel®*, s. f.)

En la actualidad, Diesel cuenta con presencia en más de 80 países, entre ellos Italia su lugar de origen, Alemania, Canadá, Estados Unidos, Japón y Australia. Asimismo, dispone de más de 5.000 puntos de venta a nivel global y alrededor de 400 tiendas monomarca, lo cual evidencia su amplia expansión comercial.

El origen de la marca se vincula directamente con la crisis del petróleo de los años setenta, momento en el que el diésel se consideraba un combustible alternativo. Este contexto inspiró a Rosso a desarrollar un denim alternativo, dirigido a consumidores que buscaban diferenciarse de la moda convencional. Con el paso del tiempo, Diesel amplió su enfoque, evolucionando de la producción exclusiva de jeans hacia el diseño de líneas completas de moda de primera calidad, concebidas como una alternativa innovadora frente a la moda de lujo tradicional.

El catálogo de la marca se ha diversificado progresivamente, integrando productos como gafas, fragancias, carritos de bebé, cascos, además de una amplia gama de prendas de vestir entre las que destacan jeans, camisas, zapatos, cinturones, sacos y vestidos.

A pesar de su notable crecimiento, Diesel ha mantenido inalterable su filosofía, la cual se centra en la pasión, la individualidad y la expresión personal. Actualmente, la compañía estructura su oferta en tres líneas principales: España, V. (2020, 10 septiembre)

Diesel, que constituye la línea original y base de la marca.

Diesel Black Gold, diseñada por Andreas Melbostad, orientada a una visión de lujo contemporáneo.

Diesel Kid, enfocada en el segmento infantil.

En síntesis, Diesel representa un caso paradigmático de cómo una marca puede transformar una coyuntura global en una oportunidad de diferenciación, consolidando un posicionamiento que trasciende la moda para convertirse en un símbolo cultural de identidad y estilo de vida.

- Zara

Zara es una marca española fundada en 1975 y es la empresa más representativa del grupo Inditex, su mayor característica es estar posicionado dentro del mercado de “moda rápida” siguiendo tendencias de moda actual pero también compitiendo mediante precios asequibles, la marca inició llamándose Zorba en honor a una película clásica pero se cambió de nombre al tener un bar homónimo en las proximidades del primer local, esta primera tienda fue un éxito local al entregar al consumidor productos del mismo estilo de marcas exclusivas pero a precios accesibles.

En los 80 Zara empezó a agilizar sus procesos agregando como valor adicional de su producto los cortos plazos de entrega y rápida adaptación a nuevas tendencias, paso que le empezó a abrir más puertas a nivel internacional por lo que en 1988 se expande a Portugal y después en la década de los 90 empieza su expansión a nivel mundial llegando a lo que es hoy, una marca mundialmente conocida y posicionada en su sector. Villar, M. (2022, October 21)

- Stradivarius

Stradivarius es una marca española que nació en la ciudad de Barcelona en el año 1994, tan solo 5 años después se unió al grupo Indetex y su estilo está marcado por la versatilidad pensando en el consumidor y que pueda sentirse cómodo en diferentes etapas y también renovando constantemente sus colecciones para estar a la moda con las tendencias actuales.

Tiene presencia en América desde el 2008 cuando abrió su primera tienda en Bogotá, Colombia y posteriormente ya tiene presencia de manera física en más de 57 mercados a nivel mundial, adicionalmente la marca tiene una presencia fuerte en mercados online donde tiene mucha fuerza y muy buenos resultados, más con el mercado actual que está tan fuerte en el ámbito digital. Descubre la historia de Stradivarius. (2024, June 6)

- Bershka

Bershka es una empresa española que nace en 1998 como la nueva marca del grupo Indetex y actualmente ya cuenta con más de 1000 tiendas a nivel mundial en más de 70 países y representa el 9% de las ventas del grupo, la marca está dirigida a los jóvenes que siguen las tendencias actuales y tiene un alto nivel de difusión en redes sociales, la marca trata de constantemente rediseñar sus campañas y así estar siempre a la moda, trabajando con más de 60 diseñadores profesionales ofreciendo un catálogo de más de 4000 productos por año

La marca está centrada en moda para mujer donde se hace parte las líneas de producto Bershka y también la línea más nueva que es BSK, y adicional se tiene la línea directa de hombre donde tiene líneas de ropa deportiva, informal y también de moda con las nuevas líneas de

tendencias, complementando también con líneas de accesorios y calzado Bershka.com. Retrieved August 21, 2025

### 3.1.2. Tabla comparativa

La elaboración de una tabla comparativa permite ver que tan similar son los competidores del mercado de una manera cualitativa, analizando desde diversas variables

	Empresas							
	H&M	DIESEL	ZARA	BERSHKA	STRADIVARIUS	MANGO	ESPRIT	CHEVIGNON
<b>Modelo de negocio ofrecido</b>	Moda rapida	Moda premium	Moda rapida	Moda rapida para juvenes	Moda juvenil femenina	Modelo mixto	Producción multimarca	Diseños locales
<b>Productos o líneas principales</b>	Ropa casual	Moda urbana y premium	Moda casual	Ropa juvenil y urbana	Moda femenina	Ropa elegante y casual	Moda casual y urbana	Moda urbana
<b>Mercado geográfico.</b>	Visitantes del Centro Comercial	Visitantes del Centro Comercial	Visitantes del Centro Comercial	Visitantes del Centro Comercial	Visitantes del Centro Comercial	Visitantes del Centro Comercial	Visitantes del Centro Comercial	Visitantes del Centro Comercial
<b>Clientes principales</b>	Jovenes (18-35 años)	Mujeres Jovenes	Mujeres Jovenes (18 - 30 años)	Adolescentes y juvenes (15-25 años)	Mujeres Jovenes (18 - 30 años)	Adultos (25 - 45 años)	Adultos (25 - 45 años)	Adultos (25 - 45 años)
<b>Canales de distribución</b>	Tiendas físicas propias	Tiendas físicas multimarca	Tiendas físicas propias	Tiendas físicas propias	Tiendas físicas propias	Tiendas físicas propias	Tiendas físicas multimarca	Tiendas físicas propias

Tabla 1; fuente: elaboración propia, 2025

## 4. Análisis de hacinamiento – strategic crowding

La elaboración del panorama competitivo utilizado en esta investigación se basó en los aportes metodológicos de Rivera-Rodríguez (2017) y en el enfoque propuesto en el artículo “Adquisición de ventajas competitivas mediante la generación de un territorio estratégico”

(ResearchGate, 2014). Ambos estudios proporcionaron una base conceptual sólida para comprender cómo las organizaciones pueden analizar su posición dentro del mercado y construir ventajas competitivas sostenibles a partir de la identificación de espacios estratégicos. En particular, el modelo tridimensional planteado por Rivera-Rodríguez (2017) sirvió como guía para estructurar un análisis que integra variables de desempeño, posicionamiento y convergencia entre competidores. Por su parte, el enfoque de territorio estratégico aportó una visión complementaria sobre la manera en que las empresas delimitan su entorno competitivo y detectan oportunidades de expansión o diferenciación. Con base en estos fundamentos, el presente trabajo adaptó dichas metodologías al contexto del sector textil en centros comerciales, con el fin de representar de manera gráfica y analítica el nivel de saturación y las zonas de oportunidad del mercado.

#### 4.1 Indicador cuantitativo de comparación

#### 4.2 Cálculos estadísticos

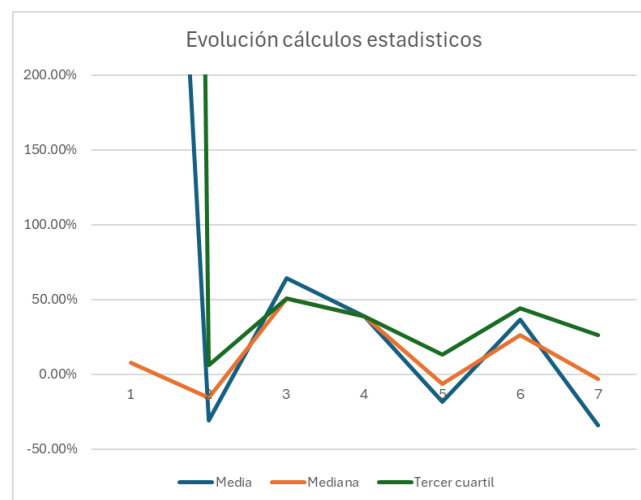


Imagen 1; elaboración propia,2025

### 4.3 Gráficos radiales y de líneas

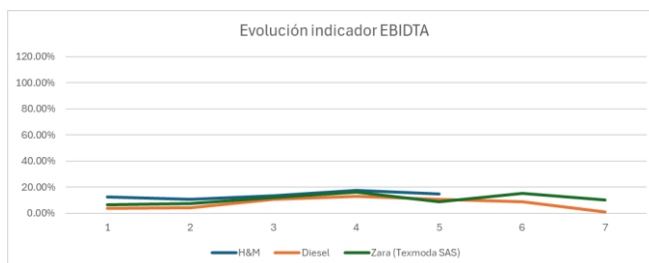


Imagen 2; elaboración propia,2025



Imagen 3; elaboración propia,2025

### 4.4 Zonas de desempeño

#### 4.4.1 Zona de desempeño EBITDA

Empresa de moda	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
<b>H&amp;M</b>	12.50%	10.50%	13.50%	17.50%	15.00%	3.13%	-86.90%
<b>Diesel</b>	3.82%	3.99%	10.80%	13.00%	10.50%	8.75%	1.20%
<b>Zara</b>	6.69%	7.54%	12.19%	16.38%	8.93%	15.10%	10.02%
<b>Bershka</b>	9.96%	6.56%	15.45%	19.13%	11.71%	53.21%	43.92%
<b>Stradivarius</b>	11.29%	11.42%	15.83%	20.86%	15.59%	49.42%	36.32%
<b>Mango</b>				16.44%	11.82%	11.21%	12.18%
<b>Esprit</b>			25.1%	23.81%	7.66%	15.53%	6.06%
<b>Chevignon</b>		17.61%	34.41%	21.97%	13.32%	8.57%	4.19%

Tabla 2; elaboración propia,2025

#### 4.4.2 Zona de desempeño ROE

ROE							
Empresa de moda	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
<b>H&amp;M</b>	7.92%	5.90%	21.13%	31.25%	13.45%	3.13%	-86.90%
<b>Diesel</b>	-18.20%	-15.47%	9.71%	15.45%	3.64%	8.75%	1.02%
<b>Zara</b>	4397.09%	-29.88%	50.83%	38.75%	-75.01%	44.23%	26.31%
<b>Bershka</b>	277.70%	-114.88%	112.36%	54.23%	-6.46%	53.21%	43.92%
<b>Stradivarius</b>	-38.13%	0.19%	126.24%	54.63%	-26.73%	49.42%	36.32%
<b>Mango</b>				60.81%	23.95%	151.87%	-267.80%
<b>Esprit</b>			48.16%	44.31%	-82.69%	-14.65%	-16.94%
<b>Chevignon</b>		23.07%	74.89%	17.45%	-16.35%	-2.21%	-7.41%

Tabla 3; elaboración propia,2025

#### 4.5 Análisis unificado

En cuanto al tema financiero se ve que todas las marcas han tenido movimientos similares según los movimientos de mercado que se han generado de manera general, sin embargo, es válido aclarar que se ve una marca que con el pasar de los años tomo mayor poder y estabilidad y es H&M que se convirtió junto a Zara en las marcas con mayor poder financiero de la competencia estudiada, el movimiento tanto del Roe como del EBITDA se dan de la misma manera con los

años, obviamente en el 2020 debido a la pandemia se ve un cambio claramente visto en todas las marcas.

## **5. Análisis de convergencia**

El análisis de convergencia desarrollado en este trabajo toma como referencia la propuesta metodológica de Rivera-Rodríguez (2005) en su estudio “¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial?”. En este enfoque, el autor plantea que las empresas pueden ser representadas dentro de un espacio tridimensional en el que se analizan variables estratégicas como el desempeño, el posicionamiento y la diferenciación. A partir de esta representación, es posible identificar zonas de convergencia, es decir, áreas donde las estrategias de los competidores tienden a coincidir o alinearse, así como zonas de divergencia, donde se evidencian oportunidades de innovación o ventaja competitiva. Con base en este modelo, el presente estudio adapta dicha metodología al contexto del sector textil en centros comerciales, con el propósito de examinar las similitudes y diferencias estratégicas entre las principales marcas y determinar los factores que definen su comportamiento dentro del entorno competitivo.

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

### **5.1 Factores clave del sector en la actualidad**

- Calidad Percibida: Condición del producto captada por el cliente según el proceso de producción y los materiales usados.
- Sostenibilidad: Responsabilidad que ha tomado el mercado actual de maximizar beneficios cuidando los recursos.
- Tendencia: Comportamiento del mercado en el momento específico, moda cambiante en cada temporada del año.
- Experiencia del cliente: Retroalimentación que abarca las sensaciones del cliente en todo el proceso de compra.
- Competitividad costos: Valores generados por la marca y herramientas usadas para mejoramiento de la experiencia, indicadas por el precio.
- Posicionamiento: Nivel de conocimiento y poder dentro del mercado que tiene cada marca.

## 5.2 Matriz de ponderación de los factores

La matriz es una manera de cuantificar el estudio del mercado, en este caso después de asignar un peso a cada factor se revisa cada una de las variables bajo una matriz de puntaje de 1-4 según si está dentro o no de los estándares de mercado, después del análisis esta matriz genera un puntaje para cada marca, según el puntaje en cada variable y el peso de esta, para después hacer un análisis cualitativo de que significa cada puntaje.

Factores		Empresas								
Factores	Peso	H&M	DIESEL	ZARA	BERSHKA	STRADIVARIUS	MANGO	ESPRIT	CHEVIGNON	media
Calidad Percibida	15.79%	2	3	3	3	2	3	3	2	2.625
		2	3	3	3	3	2	3	2	2.625
		1	3	2	3	3	2	4	3	2.625
		5	9	8	9	8	7	10	7	7.875
		0.79	1.42	1.263	1.421053	1.26	1.11	1.58	1.11	9.95
Sostenibilidad	21.05%	3	3	2	3	2	3	2	2	2.5
		2	3	3	3	3	3	3	3	2.875
		3	3	4	3	3	3	3	3	3.125
		8	9	9	9	8	9	8	8	8.5
		1.68	1.89	1.895	1.894737	1.68	1.89	1.68	1.6842105	14.32
Tendencia	21.05%	3	2	2	2	2	3	3	2	2.375
		3	2	1	3	3	3	2	2	2.375
		2	3	2	2	3	2	3	2	2.375
		8	7	5	7	8	8	8	6	7.125
		1.68	1.47	1.053	1.473684	1.68	1.68	1.68	1.26	12.00
Experiencia del cliente	21.05%	3	3	2	2	2	2	3	2	2.375
		2	3	3	3	3	3	2	3	2.75
		2	3	2	3	2	2	3	2	2.375
		7	9	7	8	7	7	8	7	7.5
		1.47	1.89	1.474	1.684211	1.47	1.47	1.68	1.47	12.63
Competitividad costos	15.79%	2	1	3	3	2	2	2	3	2.25
		2	2	2	3	2	3	3	3	2.5
		3	3	2	2	3	3	3	3	2.75
		7	6	7	8	7	8	8	9	7.5
		1.11	0.95	1.105	1.263158	1.11	1.26	1.26	1.42	9.47
Posicionamiento	5.26%	2	3	2	2	2	2	3	2	2.25
		3	3	3	2	3	3	3	2	2.75
		3	3	2	2	2	3	3	3	2.625
		8	9	7	6	7	8	9	7	7.625
		0.42	0.47	0.368	0.315789	0.37	0.42	0.47	0.37	3.21

Tabla 4; elaboración propia, 2025

Al analizar los resultados de la matriz ponderada, se observa que cada marca obtiene calificaciones diferenciadas en función de sus fortalezas estratégicas. GEF/Punto Blanco destaca en sostenibilidad con la puntuación más alta, dado que el 71 % de su portafolio ya es ecoamigable, lo que refleja un compromiso real con el medioambiente; sin embargo, en competitividad en costos su calificación es menor, pues sus precios, asociados a la calidad y a la sostenibilidad, resultan menos accesibles frente a otras marcas. Koaj, en contraste, alcanza la calificación más alta en tendencias, gracias a su enfoque en moda juvenil de rápida rotación y constante innovación, y en competitividad en costos, por sus precios asequibles y producción a gran escala; no obstante, en sostenibilidad aún presenta rezagos, lo que se traduce en puntajes más bajos en este factor. Diesel obtiene un rendimiento intermedio: sus esfuerzos en telas innovadoras y su posicionamiento en jeanswear y streetwear le permiten obtener buenas calificaciones en tendencias y experiencia del cliente, gracias a su amplia red de tiendas en más de 70 ciudades, aunque su posicionamiento es más limitado frente a competidores de mayor proyección nacional e internacional. Patprimo, por su parte, sobresale en posicionamiento, pues es la marca con mayor facturación y presencia regional en países como Ecuador, Costa Rica y Panamá; sin embargo, su estrategia centrada en básicos atemporales hace que obtenga puntuaciones más discretas en tendencias y en sostenibilidad, ya que no ha desarrollado ampliamente un portafolio ecológico. Finalmente, Studio F se posiciona como una de las marcas más equilibradas: alcanza la máxima calificación en tendencias y experiencia del cliente, gracias a su expansión internacional con más de 520 tiendas, su consolidado e-commerce y la reciente incursión en nuevas líneas como Studio F Man; aunque su mayor debilidad está en la competitividad en costos, ya que sus precios están orientados a un segmento medio-alto, lo que la hace menos accesible. En conjunto, los resultados muestran cómo cada número en la tabla refleja la alineación de las marcas con los factores estratégicos: unas

lideran en sostenibilidad o posicionamiento, mientras otras destacan en costos, innovación o experiencia, evidenciando un panorama competitivo heterogéneo en la industria textil colombiana.

### 5.3 Variables para cada factor

Calidad percibida:

- Durabilidad de las prendas: El tiempo o cantidad de posturas que dura la prenda sin desgastarse.
- Materiales empleados: La calidad de las materias primas empleadas para la fabricación.
- Percepción del cliente: La imagen que cada marca tiene generada sobre su calidad.

Sostenibilidad:

- Procesos de producción: la sostenibilidad presente en el proceso de producción de las prendas.
- Políticas de responsabilidad social: Las políticas presentes para incrementar el nivel interno de sostenibilidad.
- Comunicación de sostenibilidad: La manera de comunicar a la clientela las políticas y acciones sostenibles presentes en cada marca.

Tendencia:

- Innovación en diseño: La adaptabilidad a las tendencias cambiantes de la moda.
- Colaboraciones estratégicas: Alianzas con temas o personajes en tendencia.
- Relevancia Cultural: La importancia de la marca más allá del ámbito empresarial.

#### Experiencia del cliente:

- Políticas de servicio: Las normas internas de cada empresa demostradas en el trato al cliente.
- Accesibilidad de canales de atención: La facilidad de encontrar recursos de comunicación con la marca.
- Fidelización: Campañas post venta generadas para crear un vínculo con el cliente y con el objetivo de generar una recompra.

#### Competitividad costos

- Nivel de precios: El precio de las prendas comparado con el nivel que tiene el mercado.
- Promociones y descuentos: Promociones adicionales generadas para llamar la atención del cliente.
- Costo de envío y devoluciones: Costos adicionales generados por servicios post venta como reclamos.

#### Posicionamiento:

- Reconocimiento de marca: Que tan posicionada dentro del mercado esta una marca para vender solo por nombre.
- Imagen aspiracional: La manera de vender la imagen de marca como algo más allá de un nombre, generando un trasfondo en lo que la marca significa
- Diferenciación: Que tan reconocible puede ser una marca o que diversidad puede ofrecer en comparación a su competencia.

#### 5.4 Estándares de valoración de cada variable.

##### Calidad percibida:

- Durabilidad de las prendas: Según la prenda aproximadamente 1 año
- Materiales empleados: telas gruesas y resistentes.
- Percepción del cliente: Calidad que se pueda sentir con la postura

##### Sostenibilidad:

- Procesos de producción: Uso de materias primas que no generen daño irreparable
- Políticas de responsabilidad social: Implementación de políticas medioambientales reales
- Comunicación de sostenibilidad: Información clara y real de los hechos sostenibles

##### Tendencia:

- Innovación en diseño: Al menos una nueva colección cada trimestre
- Colaboraciones estratégicas: Tener presencia en alguna colaboración conocida
- Relevancia Cultural: Ser una marca conocida.

##### Experiencia del cliente:

- Políticas de servicio: Una atención respetuosa y atenta.
- Accesibilidad de canales de atención: Diversos canales de atención permitiendo que el cliente se adapte al que más le guste.
- Fidelización: Una campaña de retroalimentación

### Competitividad costos

- Nivel de precios: Mantenerse en un nivel asequible.
- Promociones y descuentos: Generación de alguna campaña esporádicamente.
- Costo de envío y devoluciones: Costos moderados y fácil trámite.

### Posicionamiento:

- Reconocimiento de marca: Ser conocida por un porcentaje de personas considerable.
- Imagen aspiracional: Generar una diferenciación en la imagen vendida
- Diferenciación: No ser confundido con facilidad con la competencia.

## 5.5 Tabla de convergencia

En este análisis se ubicaron las marcas de una manera comparativa entre ellas buscando sacar las conclusiones sobre qué tan similares o convergentes son entre ellas y así mismo dentro del mercado, buscando así sacar conclusiones sobre el actuar o los puntos donde hay oportunidades de mejora para cada marca y también para el mercado en general

Factores	Peso	H&M	DIESEL	ZARA	BERSHKA	STRADIVARIUS	MANGO	ESPRIT	CHEVIGNON	DesVest
Calidad Percibida	15.79%	0.8	1.4	1.3	1.4	1.3	1.1	1.6	1.1	24.52%
Sostenibilidad	21.05%	1.7	1.9	1.9	1.9	1.7	1.9	1.7	1.7	11.25%
Tendencia	21.05%	1.7	1.5	1.1	1.5	1.7	1.7	1.7	1.3	23.71%
Experiencia del cliente	21.05%	1.5	1.9	1.5	1.7	1.5	1.5	1.7	1.5	15.91%
Competitividad costos	15.79%	1.1	0.9	1.1	1.3	1.1	1.3	1.3	1.4	14.62%
Posicionamiento	5.26%	0.4	0.5	0.4	0.3	0.4	0.4	0.5	0.4	5.58%
<b>TOTAL</b>		<b>7.2</b>	<b>8.1</b>	<b>7.2</b>	<b>8.1</b>	<b>7.6</b>	<b>7.8</b>	<b>8.4</b>	<b>7.3</b>	<b>46.38%</b>

Tabla 5; elaboración propia, 2025

## 5.6 Análisis general

Las 8 marcas son de buena calidad y al final del ejercicio superan los estándares, sin embargo, hay una gran diferencia entre el poder de mercado de H&M, Diesel y Chevignon que, aunque tienen cosas que podrían mejorar son quienes dirigen la parada en la venta de ropa de adulto en centros comerciales, cada una de estas marcas lidera bajo una premisa diferente, ofreciendo algunos precios más bajos o también otros ofreciendo una calidad superior, y los puntos que más afectaron a las marcas con menor calificación fue el tema de tendencia y sostenibilidad, que tienen mucho peso en el mercado y sobre todo en el actual.

## 6. Estudio de competidores

Para llevar a cabo el análisis de competidores en esta investigación, se tomó como referencia el trabajo de Restrepo Puerta y Rivera-Rodríguez (2005) titulado *Estudio de competidores en sectores estratégicos*, el cual propone un marco de análisis centrado en la identificación del crecimiento potencial sostenible, los índices de erosión de mercado y la posición relativa de los actores en un sector determinado. A partir de esta base metodológica, el presente estudio adaptó sus lineamientos para caracterizar las principales marcas del sector textil en centros comerciales, enfocándose en sus capacidades competitivas, dinámica de mercado y la persistencia de sus ventajas.

## 6.1 Supuestos del sector

### 6.1.1. Rapidez en la adaptación a tendencias como ventaja competitiva

En el sector de la moda, se asume que la capacidad de detectar e incorporar rápidamente nuevas tendencias en colecciones y surtidos constituye un factor determinante de competitividad. Las marcas que logran reducir los ciclos de diseño y producción mantienen alta rotación de inventario y atraen a segmentos jóvenes y urbanos. Esta rapidez depende de cadenas de suministro flexibles, análisis de datos de mercado y decisiones estratégicas de compra ajustadas a la demanda. (S/f). Mckinsey.com.

### 6.1.2. Experiencia de compra como elemento clave de fidelización

Se considera que la lealtad del consumidor se construye mediante experiencias positivas en todos los puntos de contacto, tanto físicos como digitales. La atención personalizada, la disposición de productos, el diseño de tienda y la navegabilidad del sitio web influyen directamente en la repetición de compra. Por ello, invertir en plataformas omnicanal y servicios posventa se percibe como un componente estratégico para fortalecer la relación con los clientes y mejorar su percepción de la marca. Truong, M. X. (2024, diciembre 27).

### 6.1.3. Posicionamiento y diferenciación de marca como eje de segmentación

Se parte del supuesto de que cada enseña debe definir claramente su identidad en términos de estilo, calidad y rango de precios. Las marcas que apuntan a públicos masivos utilizan estrategias de volumen y precios accesibles, mientras que las enfocadas en segmentos premium destacan por su calidad y exclusividad. Esta diferenciación permite segmentar el mercado,

optimizar la comunicación y mantener coherencia en el portafolio de productos. La pirámide de la moda de las marcas. (s/f).

#### 6.1.4. Sostenibilidad y responsabilidad social como requisito del mercado

Se asume que los consumidores valoran cada vez más la ética y sostenibilidad de las marcas. La adopción de materiales responsables, procesos de fabricación limpios y transparencia en la cadena de suministro influye en la percepción de la marca y en la decisión de compra. La falta de credibilidad en estos aspectos puede generar riesgos reputacionales y afectar la competitividad en mercados donde los clientes son conscientes del impacto ambiental y social de sus compras. Świątkiewicz, K. (2 de septiembre de 2025).

#### 6.1.5. Presencia digital como factor indispensable de competitividad

Se considera que el comercio electrónico, la comunicación en redes sociales y las herramientas digitales de marketing no son complementarias sino esenciales. La integración de estrategias omnicanal, como compras online con recogida en tienda o devoluciones flexibles, mejora la experiencia del cliente, incrementa la conversión y permite recopilar información valiosa para la toma de decisiones estratégicas. La capacidad digital de una marca condiciona su alcance, eficiencia operativa y posición frente a la competencia. Biondi, J.-E., McCarthy, B., Opsomer, N. y Xiang, D. (4 de septiembre de 2025).

## 6.2. Crecimiento potencial sostenible

El análisis de Crecimiento Potencial Sostenible (CPS) busca determinar la capacidad de una empresa para mantener un crecimiento equilibrado en el tiempo, integrando indicadores financieros (como ROE y EBITDA) con variables estratégicas relacionadas con sostenibilidad,

innovación y posicionamiento. Este enfoque permite ir más allá de los resultados contables básicos, ofreciendo una visión más profunda que explica por qué se obtienen ciertos números y cómo estos se relacionan con factores como eficiencia operativa, responsabilidad social y adaptación al entorno competitivo.

### **6.3. Índices de erosión**

El análisis de los índices de erosión es, también, un análisis del comportamiento financiero de las empresas, comparándolos se buscaba identificar que empresas necesitan acción inmediata sobre su comportamiento actual, buscando prevenir un escenario de no retorno más adelante, este análisis se realizó a partir de la variación en ingresos y utilidades entre periodos, complementado con indicadores estratégicos como participación en tendencias y posicionamiento.

## **7. Panorama**

Se diseñó una encuesta con el objetivo de identificar los patrones de consumo dentro de nuestro mercado. La encuesta busca comprender las preferencias dentro de las 8 marcas estudiadas, comparando mediante preguntas sencillas los motivos sobre la decisión de compra y los canales utilizados en cuanto a 5 variables de productos que se encuentran en este mercado, con esto se espera obtener resultados sabiendo las tendencias de consumo, la relevancia de los canales de distribución en la experiencia de compra y comprender los factores que afectan dentro de la experiencia de compra a un consumidor para decantarse por una u otra marca.

## 7.1 Estructura de la encuesta

La encuesta se realizó en principalmente 4 secciones, la primera fue solicitar la aceptación del tratamiento de datos tratamiento de datos, en la segunda sección ya iniciando con el estudio se solicitó elegir entre las 8 marcas del estudio sobre cual querían realizar sus respuestas, la tercera sección identificó los factores que influyen en la elección de compra por tipo de prenda en nuestro caso se comparó entre pantalones, camisetas, suéteres, vestidos y accesorios. Los motivos incluyen:

- Innovación en diseño
- Materiales de calidad
- Sostenibilidad ambiental
- Reputación
- Precios accequibles
- Prendas cómodas
- Marca Reconocida
- Ubicación conveniente
- Disponibilidad de tallas y diseños
- Buena atención

En la última sección se hizo un comparativo entre cada canal de distribución que se puede usar, para cada una de las variables de producto que se analizaron, en esta sección los canales analizados fueron:

- Tiendas físicas
- Tiendas virtuales
- Aliados digitales
- Eventos Ferias del sector

## **7.2 Formato**

El formato elegido fue una encuesta digital en la plataforma de Google forms, lo que nos facilitó la recolección y clasificación de la información debido a su método eficiente y ordenado de muestra de resultados, este formato incluye características como la interactividad dentro de la encuesta, permitiendo a los participantes seleccionar múltiples opciones por pregunta, ayudando a una captura más precisa de sus hábitos y preferencias, también nos permite una distribución ordenada de las secciones, permitiendo una mejor comprensión de las preguntas, también nos permite un manejo de la privacidad de las respuestas (más allá de que no se solicitó información personal sensible) y por último gracias a que es un formato digital se permite que se tenga buena accesibilidad, permitiéndole al participante responder la encuesta desde cualquier dispositivo con acceso a internet.

## **7.3 Análisis de los resultados**

Posterior a la realización de la encuesta se encuentran resultados diversos para analizar abarcando todo el mercado, pero también tomando cada marca por aparte, en esta tabla podemos observar cual es el nivel de importancia de cada factor tomando en cuenta cuantas veces los participantes de la encuesta lo eligieron como un punto clave a la hora de hacer su elección.

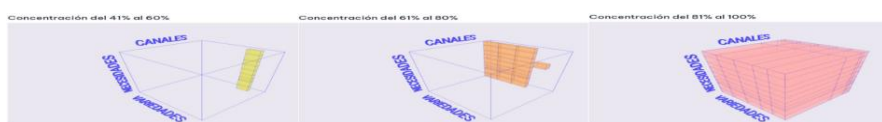
		22.55%	24.12%	21.50%	15.50%	16.32%	TOTALES	% IMPORTANCIA
		688	736	656	473	498	3051	100.00%
	Innovación en diseño:	81	86	77	53	63	360	11.80%
	Materiales de calidad:	104	104	85	65	65	423	13.86%
	Sostenibilidad ambiental	16	20	24	16	15	91	2.98%
	Reputación	43	47	48	33	40	211	6.92%
	Precios asequibles:	64	65	54	37	52	272	8.92%
	Prendas cómodas:	85	94	87	56	37	359	11.77%
	Marca Reconocida:	71	79	67	49	56	322	10.55%
	Ubicación conveniente:	69	76	64	47	59	315	10.32%
	Disponibilidad de tallas y diseños:	91	97	91	72	61	412	13.50%
Buena atención:	64	68	59	45	50	286	9.37%	
<b>VARIEDADES</b>		<b>Pantalones</b>	<b>Camisetas</b>	<b>Sueteres</b>	<b>Vestidos</b>	<b>Accesorios</b>	<b>TOTALES</b>	<b>% IMPORTANCIA</b>
							1050	100.00%
<b>CANALES</b>	Tiendas físicas	160	151	139	111	115	676	64.38%
	Tiendas virtuales	34	66	50	34	58	242	23.05%
	Aliados digitales	8	12	11	7	18	56	5.33%
	Eventos Ferias del sector	15	20	18	1	22	76	7.24%

Tabla 6; elaboración propia, 2025

La primera conclusión que llevamos es que la marca H&M es la más votada, mostrando su importancia dentro del mercado, sin embargo, la parte donde vemos las conclusiones más importantes es en cuanto a los motivos de compra que más se repitieron, en este caso fueron los materiales de calidad, la innovación en el diseño y la comodidad de las prendas, a partir de ahí sabemos que es lo que se debe fortalecer para seguir estando en el ojo del consumidor, por último en la sección de los canales de distribución vemos que es muy alto el porcentaje de consumidores que prefieren comprar en tiendas físicas, por lo que se nos presenta una oportunidad para fortalecer otros canales como los digitales, sabiendo lo importante que es en el mundo actual

## 7.4 Análisis de Cube Market

Para complementar los resultados obtenidos en la encuesta se utilizó la herramienta CubeMarket, que es un software que nos ayuda a generar una caracterización del panorama competitivo de manera más visual, mostrando mediante una serie de gráficas como es la interacción entre las variedades, las necesidades y los canales de distribución, todo esto según los resultados previamente obtenidos y cargados de la encuesta realizada, después del uso de la herramienta se presentan los niveles de cobertura, de concentración y las oportunidades de mercado.



*Imagen 4; Anexos encuesta Cube Market, 2025*

Gracias a este análisis se logra encontrar que el grado de cobertura es de 100% pues todas las posibles interacciones están cubiertas al menos por una de las marcas, sin embargo, en donde si hay una variación es en el grado de concentración pues se puede ver que en los intervalos que abarcan el 41% hasta el 80% tienen presencia de parte de algún porcentaje de las marcas en estudio, esto lo que nos quiere decir es que todas las marcas compiten en atributos similares, esto genera que la competitividad sea mayor y que la diferenciación dentro del mercado sea menor, adicionalmente al tener todas las interacciones en estudio cubiertas, nos lleva a la conclusión de

que no hayan muchas oportunidades de mercado para las marcas más allá de buscar innovación dentro de las mismas variables logrando sobresalir en un mercado tan saturado.



*Imagen 5; Anexos encuesta Cube Market, 2025*

Por otro lado, dentro de la misma herramienta tenemos el análisis de cada variable, necesidad y canal de distribución, logrando poder sacar conclusiones más específicas, en este caso las conclusiones más claras están por la parte de los canales, donde se ve el amplio dominio de las tiendas físicas y donde se encuentra la oportunidad para alguna de las marcas de buscar fortaleza dentro de un sistema omnicanal, que logre sacar ventaja mediante la implementación de alternativas digitales.

Gracias a la herramienta de CubeMarket logramos tener un análisis más completo de los resultados confirmando que el sector textil en centros comerciales presenta un alto nivel de saturación, con cobertura total de los espacios estratégicos. Esta condición reduce la posibilidad de crecimiento de manera tradicional y obliga a las marcas a diferenciarse mediante algunas variables diferentes como innovación en diseño, sostenibilidad y experiencia omnicanal, factores que se alinean con las preferencias detectadas en la encuesta (materiales de calidad, comodidad y

atención personalizada). En este contexto, la mejor manera de generar diferenciación es crear propuestas de valor únicas que integren las preferencias de los consumidores, permitiendo a las empresas sostener su relevancia en un mercado tan exigente.

## **8 Fuerzas del mercado**

En esta investigación se incorporó el marco teórico del estudio titulado “*Fuerzas del mercado*” de Rivera-Rodríguez (2017) para fundamentar el análisis de las dinámicas competitivas en el sector textil de centros comerciales. Este trabajo permite comprender cómo diversas fuerzas externas e internas —como el poder de negociación de compradores y proveedores, la amenaza de nuevos entrantes, la presencia de productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre competidores— operan conjuntamente para moldear el entorno competitivo y determinar la rentabilidad de las empresas. Al adoptar este enfoque, el presente análisis de fuerzas de mercado se adapta al contexto específico de las marcas analizadas, permitiendo evaluar con mayor precisión los factores que condicionan su desempeño estratégico.

## 8.1 Nivel de rivalidad entre competidores existentes

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data for 'FUERZAS Y FUENTES COMPETITIVAS':

	Alto	Medio Alto	Equilibrado	Bajo	Inexistente
1 Nivel de concentración	X				
2 Nivel de costos fijos		X			
3 Velocidad de crecimiento del sector	X				
4 Costos de Cambio			X		
5 Grado de hacinamiento		X			
6 Incrementos en la capacidad	X				
7 Presencia Extranjera	X				
8 Nivel de Barreras de Salida					///
a. Activos Especializados	X				
b. Costos Fijos de Salida	X				
c. Inter-relaciones Estratégicas	X				
d. Barreras Emocionales			X		
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales				X	

The 'EVALUACION FINAL' table shows the following results:

	Alto	Medio Alto	Equilibrado	Bajo	Inexistente
N	0	0	0	0	1
%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Imagen 4: elaboración propia, 2025

El Nivel de Rivalidad entre Competidores Existentes en el sector de ropa para adultos ubicadas en centros comerciales se determina como ALTO. Esta intensidad competitiva se justifica por la confluencia de varios factores estructurales que ejercen una presión constante sobre los precios, los márgenes y la necesidad de innovación.

- Nivel de Costos Fijos (Medio Alto): Las tiendas en centros comerciales incurren en altos costos fijos debido a los cánones de arrendamiento de ubicaciones *prime*, la inversión en infraestructura de tiendas, y los gastos en personal y *marketing*. Este alto apalancamiento operativo obliga a las empresas a competir agresivamente por volumen de ventas. La

necesidad de vender grandes cantidades para cubrir el punto de equilibrio desencadena guerras de precios y promociones constantes.

- Velocidad de Crecimiento del Sector (Bajo): En un mercado donde la demanda se expande lentamente, la rivalidad se intensifica. La única vía para que una marca crezca significativamente es a través de la captación de clientes de la competencia (robo de cuota de mercado), en lugar de beneficiarse del crecimiento general de la industria.
- Costos de Cambio (Medio Bajo): Para el cliente, el costo de cambiar de marca o tienda es insignificante. Un consumidor puede pasar fácilmente de un local a otro dentro del mismo centro comercial, lo que implica una baja fidelidad intrínseca a la marca. Esto presiona a las empresas a competir en atributos tangibles (precio, *stock* y diseño).
- Incrementos en la Capacidad (Alto): El modelo *fast fashion* exige la constante introducción de nuevas colecciones y tendencias, lo que se traduce en un incremento permanente de la capacidad de inventario. Esta sobreoferta sistemática obliga a liquidar inventario rápidamente mediante descuentos, lo que se convierte en un motor constante de rivalidad por precio y promoción.
- Presencia Extranjera (Alto): La fuerte y consolidada presencia de grandes cadenas globales eleva el estándar competitivo. Estas empresas operan con economías de escala y cadenas de suministro altamente eficientes, lo que obliga a los competidores locales a igualar su eficiencia y sus agresivas estrategias de precios, exacerbando la rivalidad.
- Nivel de Concentración (Alto): El mercado está extremadamente concentrado. Esto e sugiere que hay demasiados jugadores de tamaño similar compitiendo por la misma porción de la torta, lo que mantiene una competencia activa, pero permite la coexistencia.

- Grado de Hacinamiento (Equilibrio): Similar a la concentración, el mercado muestra un equilibrio de competidores, lo que lleva a una rivalidad intensa pero estructurada. Las empresas compiten agresivamente en áreas clave (precio y *marketing*), lo que consume sus recursos y presiona sus márgenes.
- Nivel de Barreras de Salida (Bajo): Este es el único factor que atenúa la rivalidad. Unas barreras de salida bajas facilitan que las empresas con bajo rendimiento puedan abandonar el mercado sin incurrir en pérdidas catastróficas (liquidación de activos especializados, costos emocionales o gubernamentales). Esto ayuda a que la capacidad de producción excedente se elimine más rápidamente, evitando guerras de precios prolongadas que solo benefician al consumidor.

## 8.2 Poder de negociación de compradores

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following content:

**FUERZAS Y FUENTES COMPETITIVAS**  
**ROPA PARA ADULTOS EN CENTROS COMERCIALES**

**PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES**

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

**EVALUACION FINAL**

	Alto	Medio	Alto	Equilibrio	Bajo	Existente
PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES	0	0	0	0	0	0
%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

The spreadsheet also includes a status bar at the bottom with the text: MENU CALCULO DE BARRERAS DE ENTRADA TAMAÑO BARRERAS DE SALIDA ATRACTIVIDAD ANALISIS FUERZAS DEL MERCADO GRAFICOS

Imagén 5; elaboración propia, 2025

El Poder de Negociación de los Compradores (Clientes) es un factor estructural determinante y se evalúa como ALTO en el sector de *retail* de moda para adultos en centros comerciales. Esta alta capacidad de influencia de los consumidores se debe a la facilidad con la que pueden cambiar de proveedor y al acceso a información transparente.

- Grado de concentración: La oferta de fabricantes de confección y textiles a nivel global se caracteriza por una alta Concentración. Existe una vasta y fragmentada red de proveedores. Esta fragmentación de la oferta le otorga al minorista (el comprador) una gran capacidad para elegir, minimizando el poder de cualquier proveedor individual para fijar precios o condiciones.
- Costos de cambio: Estos están en equilibrio ya que proceso de transferir la producción de un fabricante a otro es relativamente sencillo, especialmente con la estandarización de procesos y la existencia de mercados de *sourcing* eficientes. Esta flexibilidad permite al comprador amenazar creíblemente con la sustitución si el proveedor intenta aumentar los precios.
- Grado de importancia en el insumo: Está en equilibrio desde la perspectiva de la singularidad. En la moda de volumen, los textiles y los servicios de confección no suelen ser productos altamente patentados o únicos, lo que facilita encontrar sustitutos funcionales y mantiene o aumenta la capacidad del proveedor de usar la exclusividad como palanca de negociación.
- Información del comprador sobre el proveedor: El comprador, al ser una gran cadena minorista, posee medio baja información sobre los costos de producción y las estructuras de margen del proveedor. Este vacío informativo aumenta cualquier desventaja asimétrica.

- Los compradores devengan bajos márgenes: La realidad de que los minoristas operan en un sector de equilibrio (impulsado por la intensa rivalidad) les proporciona una necesidad estratégica para presionar los costos de adquisición. Esta sensibilidad al precio se transfiere directamente al proveedor, quien debe ajustarse para mantener el contrato.
- Facilidad de integración hacia atrás: La amenaza de que el proveedor se integre hacia adelante (*retail*) es medio alta. La gran inversión de capital, la necesidad de experiencia en *marketing* minorista y el acceso a ubicaciones en centros comerciales no actúan como barreras infranqueables para la mayoría de los fabricantes.
- Grado de hacinamiento: Este factor, que refleja la competencia entre los proveedores es medio alta, sugiere que la necesidad de contratos de gran volumen por parte de los fabricantes intensifica la competencia interna, debilitando su posición colectiva.
- Importancia del proveedor para el comprador: El proveedor individual es medio alta debido a la importancia debido a la capacidad de sustitución.

### **8.3 Riesgo de ingreso**

**FUERZAS Y FUENTES COMPETITIVAS**  
ROPA PARA ADULTOS EN CENTROS COMERCIALES

	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Incertidumbre
1 Niveles de economías de escala		x			
2 Operaciones Compartidas	x				
3 Acceso privilegiado materias primas			x		
4 Procesos productivos especiales	x				
5 Curva de aprendizaje	x				
6 Curva de experiencia	x				
7 Costos Compartidos	x				
8 Tecnología		x			
9 Costos de Cambio	x				
10 Tiempos de Respuesta		x			
11 Posición de Marca	x				
12 Posición de Diseño	x				
13 Posición de Servicio	x				
14 Posición de Precio			x		
15 Patentes		x			
16 Niveles de Inversión	x				
17 Acceso a Canales	x				
18 Políticas Gubernamentales					
19 Niveles de Aranceles	x				
20 Niveles de Subsidio			x		
21 Regulaciones y marco legal	x				
22 Grados de Impuestos				x	
23 Respuesta de Rivales					
24 Nivel de liquidar			x		
25 Capacidad de endeudamiento			x		

	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Incertidumbre
N	9	9	9	9	9
%	0,9%	0,9%	0,9%	0,9%	0,9%

Resumen de Barreras de Entrada: 11

Riesgo de Ingreso: 0

Imagen 6: elaboración propia, 2025

Esta categoría es la más robusta e impone obstáculos significativos a cualquier actor que busque ingresar al mercado, siendo el principal factor que clasifica el riesgo de ingreso como bajo.

- Niveles de economías de escala (Equilibrio): La escala es una barrera moderada. Aunque los líderes del sector se benefician de las economías de escala, no es imposible que un nuevo actor las alcance.
- Operaciones Compartidas (Medio bajo): El grado en que los competidores existentes comparten costos operativos (ej. grandes centros logísticos o infraestructura tecnológica) crea una barrera significativa, pues el entrante debe replicar la infraestructura desde cero.
- Curva de aprendizaje (Medio Alto) 6. Curva de experiencia (Medio Alto): El conocimiento acumulado y la experiencia operativa en *sourcing* y diseño rápido (*fast fashion*) son

ventajas difíciles de imitar rápidamente. Estas curvas de aprendizaje y experiencia actúan como barreras sustanciales de eficiencia y costos.

- **Costos Compartidos (Alto):** La capacidad de los incumbentes para distribuir altos costos de infraestructura (por ejemplo, sedes corporativas o sistemas ERP) entre múltiples tiendas y mercados genera una desventaja de costos para cualquier nuevo entrante.
- **Niveles de Inversión (Alto):** La necesidad de inyectar grandes sumas de capital en la apertura de locales, inventario de volumen y campañas de *marketing* masivas es una de las barreras más altas y disuasivas para nuevos actores.
- **Posición de Marca (Alto):** El reconocimiento, la confianza y la lealtad que generan las marcas existentes son una barrera muy fuerte. Un entrante debe invertir agresivamente para construir una posición de marca creíble.
- **Posición de Diseño (Alto):** El diseño rápido y la capacidad de traducir tendencias globales en colecciones atractivas de manera constante son ventajas arraigadas y difíciles de igualar para un nuevo actor sin una estructura de diseño probada.
- **Posición de Servicio (Alto):** Los estándares de servicio al cliente y experiencia en la tienda, perfeccionados por los líderes del mercado, son una barrera significativa que eleva la expectativa del consumidor.
- **Acceso a Canales (Alto):** El factor más crítico. La dificultad para asegurar ubicaciones *prime* en centros comerciales consolidados es una barrera casi infranqueable, ya que los administradores de los C.C. priorizan marcas ancla o de alto tráfico.
- **Acceso privilegiado materias primas (Medio Bajo):** Esta barrera es débil, ya que la dependencia de una única fuente de materias primas no es alta en el mercado global.

- Procesos productivos especiales (Medio Alto): Las técnicas de producción y la eficiencia logística desarrolladas por los incumbentes son difíciles de replicar, constituyendo una ventaja competitiva.
- Costos de Cambio (Medio Alto): El entrante debe generar un valor lo suficientemente superior para justificar el esfuerzo del consumidor por cambiar de sus marcas de confianza.
- Patentes (Medio Alto): Si bien la moda no se basa primariamente en patentes de producto, la protección de procesos productivos o diseños específicos actúa como una barrera moderada.
- Tecnología (Equilibrio) y 10. Tiempos de Respuesta (Equilibrio): La tecnología y la velocidad de respuesta son accesibles, pero implementarlas y optimizarlas requiere grandes recursos, por lo que son barreras moderadas.
- Posición de Precio (Equilibrio): Los competidores actuales tienen una posición de precio defendible que les permite responder a los nuevos entrantes sin que esto suponga una ventaja insuperable.
- Niveles de Aranceles (Alto): Los altos aranceles a la importación de productos terminados o insumos aumentan significativamente el costo de entrada, especialmente para los modelos de negocio que dependen de la fabricación global.
- Regulaciones y marco legal (Alto): Las normativas complejas en materia de *sourcing* ético, calidad, y regulaciones fiscales suponen una alta carga de cumplimiento y riesgo inicial para los nuevos actores.
- Niveles de Subsidio (Medio Bajo): La baja existencia de subsidios específicos a la entrada de competidores no atenúa las demás barreras, por lo que su impacto en la disuasión es bajo.



*Imágen 7; elaboración propia, 2025*

Los siguientes ítems, valorados en la escala superior (Medio Alto a Alto), son los principales motores del poder de negociación que ejercen los proveedores sobre las cadenas minoristas:

- **Costos de cambio (Alto):** La valoración en Alto en los costos de cambio implica que, para el minorista (el comprador), cambiar de un proveedor de confección o textil a otro es costoso. Estos costos pueden derivarse de procesos de certificación, largos tiempos de prueba de calidad, o la necesidad de reestructurar la logística de la cadena de suministro. Un costo de cambio alto confiere un poder significativo al proveedor para presionar por precios más altos o términos contractuales menos favorables.
- **Grado de concentración (Medio Alto):** El Grado de concentración en Medio Alto indica que la oferta de proveedores en el nicho específico o región de *sourcing* puede no estar tan fragmentada como se esperaría, permitiendo a los grupos de proveedores más grandes ejercer cierta influencia colectiva sobre los precios.
- **Nivel de importancia del insumo en procesos (Medio Alto):** El insumo (la materia prima y el servicio de confección) tiene un Nivel de importancia Medio Alto en los procesos del minorista. Esto significa que la calidad del producto final depende significativamente del

proveedor, lo que le da una palanca para negociar, ya que un fallo o cambio de proveedor podría comprometer la calidad de la colección.

- Amenaza de integración hacia delante (Medio Alto): La Amenaza de integración hacia delante por parte del proveedor se valora como Medio Alto. Esto implica que el riesgo de que los grandes grupos manufactureros decidan saltarse al minorista y vender directamente al consumidor es una posibilidad real que los compradores deben tener en cuenta, lo que aumenta el poder de negociación del proveedor.
- Grado de hacinamiento (Alto): El Grado de hacinamiento entre los proveedores se valora como Alto. Este factor es la fuerza principal que limita el poder colectivo: la intensa competencia interna entre los fabricantes por obtener contratos de grandes volúmenes obliga a los proveedores a reducir sus precios y aceptar términos más estrictos, beneficiando al minorista.
- Presión de sustitutos (Equilibrio): La Presión de sustitutos se encuentra en un Equilibrio, lo que significa que el minorista tiene opciones moderadas para sustituir un insumo por otro (ej. textiles sintéticos por naturales). Esta disponibilidad parcial limita la capacidad del proveedor de fijar precios de manera unilateral.
- Nivel de ventaja (Equilibrio): El Nivel de ventaja tecnológica o de proceso del proveedor está en un Equilibrio. La existencia de *benchmarks* de la industria y la relativa estandarización de la confección impiden que el proveedor obtenga una ventaja competitiva única que no pueda ser replicada por otros.
- Información del proveedor sobre el comprador (Equilibrio): La Información del proveedor sobre el comprador se encuentra en Equilibrio. Esto sugiere que existe una simetría

moderada de información, donde el proveedor tiene cierto conocimiento sobre el apetito de compra del minorista, pero no lo suficiente para dominar la negociación.

## 8.5 Bienes sustitutos

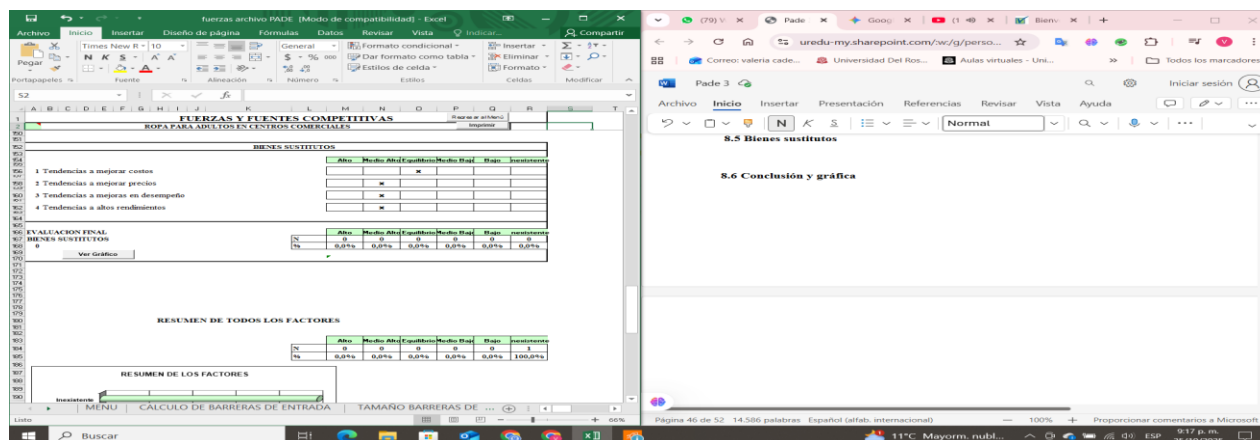


Imagen 8; elaboración propia, 2025

La alta amenaza se basa en la capacidad de los sustitutos para atraer al consumidor con un mejor rendimiento en costos y precio:

- Tendencias a mejorar costos: Este factor se evalúa como medio alto. Los modelos de negocio sustitutos, especialmente las plataformas de *e-commerce* directo al consumidor (B2C) que utilizan fabricación a demanda y cadenas de suministro ultracortas, tienen una tendencia inherente a mejorar los costos mucho más rápida que el *retail* físico. Esta ventaja estructural les permite operar con costos operativos significativamente más bajos, lo que se traduce en una presión constante sobre los precios de las tiendas en centros comerciales.
- Precios: El factor Precios de los sustitutos es medio alto. Los sustitutos, al tener estructuras de costos más eficientes (menos gastos de alquiler, personal de tienda, y *stock* físico), pueden ofrecer precios considerablemente más bajos que el producto tradicional en centros

comerciales. Esta disparidad de precios es el principal incentivo para que los clientes migren, lo que limita la capacidad de las empresas en el *retail* físico para aumentar sus márgenes.

- **Desempeño:** El Desempeño del producto sustituto se mantiene en un nivel Medio Alto. Si bien el desempeño en términos de calidad (durabilidad) puede ser cuestionable en algunos sustitutos, su desempeño en términos de tendencia, novedad y velocidad de entrega es muy alto. El cliente percibe que el sustituto cumple con el objetivo principal (vestir a la moda rápidamente) de manera más eficiente y conveniente.
- **Rendimientos:** El factor Rendimientos del sustituto (el retorno de la inversión que obtienen) se mantiene en un nivel que les permite sostener la competencia de precios. Aunque las ganancias de los sustitutos pueden ser volátiles, su capacidad de atraer grandes volúmenes de demanda y la eficiencia operativa les permite mantener un rendimiento que financia su crecimiento y amenaza continua al canal físico.

## 8.6 Conclusión y gráfica

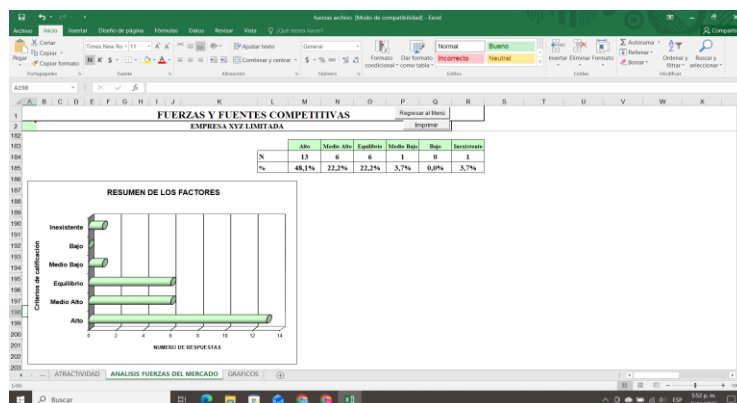


Imagen 9: elaboración propia, 2025

La gráfica consolidada de las Cinco Fuerzas de Porter es una representación visual de la intensidad competitiva del sector de *retail* de moda en centros comerciales. Basado en las valoraciones que has marcado en tu matriz, el gráfico exhibe un patrón desequilibrado con tres fuerzas en el rango alto y dos fuerzas en el rango bajo, lo que determina una Atractividad Estructural BAJA para los nuevos inversores y una presión constante sobre los márgenes de los actores existentes.

## 8.7 Barreras de entrada

	Alto	Medio Alto	Equilibrado	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Niveles de economías de escala	x					
2 Operaciones Compartidas		x				
3 Acceso privilegiado materias primas			x			
4 Procesos productivos especiales	x					
5 Curva de aprendizaje			x			
6 Curva de experiencia	x					
7 Costos Compartidos				x		
8 Tecnología				x		
9 Costos de Cambio			x			
10 Tiempos de Respuesta					x	
11 Posición de Marca			x			
12 Posición de Diseño	x					
13 Posición de Servicio				x		
14 Posición de Precio			x			
15 Patentes					x	
16 Niveles de Inversión	x					
17 Acceso a Canales		x				
<b>Tamaño Barreras de Entrada</b>	<b>3,8235294</b>					

Imagen 10: elaboración propia, 2025

El ingreso al sector de ropa para adultos en centros comerciales se clasifica como de dificultad alta, principalmente debido a las ventajas estructurales de los competidores ya establecidos. La barrera más alta reside en las economías de escala y los procesos productivos especiales, que permiten a las grandes cadenas mantener costos unitarios muy bajos y ciclos de producción rapidísimos. Además, la necesidad de una alta inversión inicial para asegurar locales prime y la fuerte posición de diseño y marca de los líderes suponen un obstáculo financiero y de reputación significativo. Estas barreras se ven reforzadas por la curva de aprendizaje acumulada por los incumbentes y el acceso restringido a canales (espacios en malls), lo que dificulta la entrada de nuevos jugadores y los obliga a buscar nichos muy específicos para poder competir.

El ingreso al sector de ropa para adultos en centros comerciales se clasifica como de dificultad alta, lo que se refleja en la fuerte concentración de barreras críticas. Las más imponentes son las ventajas estructurales de costo que poseen los competidores ya establecidos: las economías de escala permiten a las grandes cadenas comprar y producir en volúmenes masivos, logrando costos unitarios insuperables. Esto se complementa con la ventaja de las operaciones compartidas y el acceso privilegiado a materias primas, que aseguran mejores precios y suministro constante.

Adicionalmente, existen barreras basadas en la eficiencia y la diferenciación que son muy difíciles de replicar. Los actores clave han desarrollado procesos productivos especiales (logística de fast-fashion) y una vasta curva de aprendizaje en previsión de tendencias y gestión de stock. En el ámbito de la marca, la posición de diseño y la posición de marca ya establecida representan un muro que exige una altísima inversión para que un nuevo competidor pueda ganar credibilidad y diferenciarse del resto.

Finalmente, las barreras de capital y acceso consolidan la dificultad de entrada. Los niveles de inversión requeridos para asegurar locales de alto tráfico en centros comerciales son prohibitivos. Esto se agrava con el acceso a canales limitado, ya que los operadores de malls priorizan las marcas ancla y las cadenas consolidadas. En conjunto, estas barreras elevan la exigencia para cualquier nuevo participante, obligándolo a centrarse en la excelencia tecnológica y un nicho de mercado muy específico para tener alguna posibilidad de éxito.

## **9. Conclusiones**

### **Relevancia del sector**

La economía colombiana tiene un gran pilar en los centros comerciales, incluido el sector textil, aportando al PIB nacional y generando una gran cantidad de empleos directos e indirectos. Esta importancia no es solo para la capacidad productiva, sino también en su impacto social, al generar un mercado dinámico y sostener cadenas de valor que integran toda la cadena productiva.

### **Turbulencia alta**

El análisis PESTEL revela un entorno marcado por incertidumbre global, contracción exportadora y presión por sostenibilidad. Problemáticas como el comercio informal y la volatilidad de los mercados mundiales incrementan la complejidad del mercado. En este contexto, las empresas deben adoptar estrategias adaptables para responder a cambios rápidos en la demanda y a regulaciones que son cada vez más estrictas.

### **Riesgo de erosión competitiva**

Las marcas analizadas muestran una fuerte convergencia en atributos como tendencia y experiencia del cliente, lo que intensifica la rivalidad y reduce la diferenciación. Este fenómeno, sumado a la alta concentración del mercado y la facilidad de cambio para el consumidor, genera riesgos de erosión competitiva que pueden afectar la rentabilidad a largo plazo si no se desarrollan propuestas de valor únicas.

### **Competitividad Sostenible**

Aunque algunas marcas han avanzado en prácticas eco amigables y estrategias omnicanal, la mayoría presenta rezagos en sostenibilidad y adopción tecnológica. La creciente conciencia ambiental y la preferencia por experiencias híbridas (físicas y digitales) obligan a las empresas a invertir en procesos circulares, certificaciones y plataformas digitales para mantener relevancia y credibilidad ante consumidores más exigentes.

### **Oportunidades de posicionamiento estratégico**

La encuesta evidencia que los factores más valorados por los clientes son materiales de calidad, innovación en diseño y comodidad. Esto, sumado a la preferencia por tiendas físicas, plantea oportunidades para integrar experiencias diferenciadas en centros comerciales, complementadas con canales digitales robustos. Las marcas que logren equilibrar sostenibilidad, diseño innovador y experiencia omnicanal tendrán mayores probabilidades de consolidar ventajas competitivas en un entorno altamente dinámico.

En resumen, el análisis realizado confirma que el sector textil en centros comerciales enfrenta un entorno altamente competitivo y dinámico, donde la sostenibilidad, la digitalización y la experiencia del cliente se consolidan como factores críticos para la diferenciación. Si bien las

marcas líderes han logrado posicionarse, persisten retos estructurales como el mercado informal, labatalla de precios y la dificultad de innovación. En este contexto, las empresas que integren prácticas responsables, fortalezcan su presencia en canales físicos y digitales y desarrollen propuestas de valor únicas orientadas a calidad, diseño y comodidad, estarán mejor preparadas para sostener su competitividad y aprovechar las oportunidades de crecimiento en un mercado cada vez más exigente y globalizado.

## **10. Referencias**

Alguero, MO (2025a, 23 de enero). *Las exportaciones de moda caen un 7,3% en 2024, pero el sector sigue buscando oportunidades* . El Colombiano.

[https://www.elcolombiano.com/negocios/exportaciones-de-moda-de-colombia-bajaron-en-2024-JD26433486?utm\\_source](https://www.elcolombiano.com/negocios/exportaciones-de-moda-de-colombia-bajaron-en-2024-JD26433486?utm_source)

Acosta, J. (2023, diciembre 13). *Las cinco marcas textiles colombianas más prometedoras para el 2024*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/las-cinco-marcas-textiles-colombianas-mas-prometedoras-para-el-2024-594023>

Alguero, MO (2025b, 30 de enero). *El mercado de moda en Colombia mueve \$34 billones al año, equivalente al 10% del PIB industrial* . El Colombiano.

[https://www.elcolombiano.com/negocios/cuales-son-las-tendencias-de-moda-que-mas-consumen-y-compran-en-colombia-OI26484785?utm\\_source](https://www.elcolombiano.com/negocios/cuales-son-las-tendencias-de-moda-que-mas-consumen-y-compran-en-colombia-OI26484785?utm_source)

Argote, C. A. (2024, 7 febrero). *¿Quién es H&M en Colombia en medio de la crisis global que atraviesa la empresa?* *Diario la República*. <https://www.larepublica.co/empresas/quien-es-h-m-en-colombia-en-medio-de-la-crisis-global-que-atraviesa-la-empresa-3796459>

Biondi, J.-E., McCarthy, B., Opsomer, N. y Xiang, D. (4 de septiembre de 2025). *El futuro del comercio minorista de moda: Imperativos digitales y omnicanal* . Deloitte. *Imperativos digitales y omnicanal* . Deloitte.

<https://www.deloitte.com/us/en/Industries/consumer/articles/future-of-fashion-omnichannel-strategies.html>

Bermeo, J. (2025, 3 de julio). *Los ingresos del sector textil y de moda superaron los \$33 billones en 2024* . Diario La República. <https://www.larepublica.co/especiales/las-mil-empresas-mas>

grandes-de-2024/los-ingresos-del-sector-textil-y-de-moda-superaron-los-33-billones-en-2024-4170535

Bolaño, S. L. R. (2024, diciembre 10). *Carolina Gaitán: conectar a la industria textil para volverla más justa*. Ediciones EL PAÍS S.L. [https://elpais.com/america-colombia/branded/los-lideres-de-colombia/2024-12-10/carolina-gaitan-conectar-a-la-industria-textil-para-volverla-mas-justa.html?utm\\_source](https://elpais.com/america-colombia/branded/los-lideres-de-colombia/2024-12-10/carolina-gaitan-conectar-a-la-industria-textil-para-volverla-mas-justa.html?utm_source)

Camacho, J. A. (2025, febrero 22). Industria Textil Busca Diversificación. *Elvalluno.com - La Actualidad Positiva*. [https://elvalluno.com/industria-textil-busca-diversificacion/?utm\\_source](https://elvalluno.com/industria-textil-busca-diversificacion/?utm_source)

*Colombia refuerza medidas para combatir el contrabando de productos textiles y ropa*. (s/f).

Comunidadtextil.com. Recuperado el 18 de agosto de 2025, de

[http://comunidadtextil.com/wpnews/2024/02/colombia-refuerza-medidas-para-combatir-el-contrabando-de-productos-textiles-y-ropa/?utm\\_source](http://comunidadtextil.com/wpnews/2024/02/colombia-refuerza-medidas-para-combatir-el-contrabando-de-productos-textiles-y-ropa/?utm_source)

Descubre la historia de Stradivarius. (2024, June 6). Stradivarius Company Profile; Stradivarius. <https://companyprofile.stradivarius.com/>

España, V. (2020, 10 septiembre). Diesel: un legado de creatividad y autenticidad desde los años 70. *Vogue España*. <https://www.vogue.es/articulos/diesel-todo-sobre-la-fir>

Euphorianet. (s/f). *Colombia Productiva - Colombia Productiva*. Colombiaproductiva.com.

Recuperado el 18 de agosto de 2025, de [https://www.colombiaproductiva.com/ptp-capacita/capacitaciones/conoce-la-importancia-de-las-certificaciones-de-ca?utm\\_source](https://www.colombiaproductiva.com/ptp-capacita/capacitaciones/conoce-la-importancia-de-las-certificaciones-de-ca?utm_source)

Giraldo, C. (2024, diciembre 27). *Industria textil del país cerraría el 2024 con una facturación total de \$34 billones*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/negocios/industrias/industria-textil-del-pais-cerraria-el-2024-con-una-facturacion-total-de-34-billones-620489>

Godoy, M., & Godoy, M. (2022, 24 agosto). *Quién es quién en el universo textil: H&M, el gigante sueco hecho a sí mismo con 75 años de historia que busca dejar atrás el impacto del veto en China*. Business Insider España. <https://www.businessinsider.es/retail/hm-gigante-sueco-moda-hecho-mismo-1102463>

Historia del Negocio Textil en Colombia: Un Pilar de la Economía Nacional. (2022, octubre 6). Sectorial. <https://sectorial.co/informativa-textil-y-confecciones/historia-del-negocio-textil-en-colombia/>

Industria Textil en Colombia. (s/f). Com.co; Gtex Colombia. Recuperado el 17 de septiembre de 2025, de <https://gtex.com.co/blog/industria-textil-en-colombia>

*Industria textil de colombia*. (s/f). Eumed.net. Recuperado el 19 de agosto de 2025, de [https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/co/14/industria-textil.html?utm\\_source](https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/co/14/industria-textil.html?utm_source)

*Informalidad laboral en el Caribe Colombiano (2024 – enero 2025) con perspectiva de género y nivel educativo*. - Observatorio de Condiciones Socioeconómicas del Caribe Colombiano - Uninorte. (s/f). Observatorio de Condiciones Socioeconómicas del Caribe Colombiano. Recuperado el 19 de agosto de 2025, de [https://www.uninorte.edu.co/web/ocsa/resultados\\_busqueda/-/blogs/informalidad-laboral-en-el-caribe-colombiano-2024-enero-2025-con-perspectiva-de-genero-y-nivel-educativo-?utm\\_source=](https://www.uninorte.edu.co/web/ocsa/resultados_busqueda/-/blogs/informalidad-laboral-en-el-caribe-colombiano-2024-enero-2025-con-perspectiva-de-genero-y-nivel-educativo-?utm_source=)

*Informe psicosocial empresa textil*. (s/f). Scribd. Recuperado el 19 de agosto de 2025, de [https://es.scribd.com/document/831068910/INFORME-PSICOSOCIAL-EMPRESA-TEXTIL?utm\\_source](https://es.scribd.com/document/831068910/INFORME-PSICOSOCIAL-EMPRESA-TEXTIL?utm_source)

- La informalidad laboral para las mujeres continúa siendo un obstáculo para la equidad.* (2025, marzo 28). Diario La República. [https://www.larepublica.co/consumo/la-informalidad-laboral-para-las-mujeres-continua-siendo-un-obstaculo-para-la-equidad-4096496?utm\\_source](https://www.larepublica.co/consumo/la-informalidad-laboral-para-las-mujeres-continua-siendo-un-obstaculo-para-la-equidad-4096496?utm_source)
- La pirámide de la moda de las marcas .* (s/f). Fashinza.com. Recuperado el 28 de septiembre de 2025, de <https://fashinza.com/brands-and-retail/marketing/the-fashion-pyramid-of-brands/>
- Litman, T. G. (2024, agosto 27). *La industria textil colombiana se recupera y cerrará el año con creces.* Fashionnetwork.com. <https://co.fashionnetwork.com/news/La-industria-textil-colombiana-se-recupera-y-cerrara-el-ano-con-creces,1658602.html>
- Litman, T. G. (2025, enero 24). *Empresarios y gremios de la moda y el textil hacen un llamado al gobierno para el control del contrabando.* Fashionnetwork.com. <https://co.fashionnetwork.com/news/Empresarios-y-gremios-de-la-moda-y-el-textil-hacen-un-llamado-al-gobierno-para-el-control-del-contrabando,1695637.html>
- Naranjo, D. H. (2025, marzo 14). *Rebusque y bajo valor agregado: una constante de la informalidad laboral.* Portafolio. [https://www.portafolio.co/economia/empleo/informalidad-laboral-en-colombia-no-da-tregua-y-se-mantiene-en-mas-del-50-625781?utm\\_source=](https://www.portafolio.co/economia/empleo/informalidad-laboral-en-colombia-no-da-tregua-y-se-mantiene-en-mas-del-50-625781?utm_source=)
- Nuestra historia - Mango Fashion Group.* (s. f.). Mango Fashion Group. <https://www.mangofashiongroup.com/nuestra-historia>
- ResearchGate. (2014). *Adquisición de ventajas competitivas mediante la generación de un territorio estratégico.* Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/262592171\\_Adquisicion\\_de\\_ventajas\\_competitivas\\_mediante\\_la\\_generacion\\_de\\_un\\_territorio\\_estrategico](https://www.researchgate.net/publication/262592171_Adquisicion_de_ventajas_competitivas_mediante_la_generacion_de_un_territorio_estrategico)
- Restrepo Puerta, L. F., & Rivera-Rodríguez, H. A. (2005). *Estudio de competidores en sectores estratégicos* (Documento de Investigación No. 23). Editorial Universidad del Rosario.

Recuperado de

[https://www.researchgate.net/publication/274373835\\_Estudio\\_de\\_competidores\\_en\\_sectores\\_estrategicos](https://www.researchgate.net/publication/274373835_Estudio_de_competidores_en_sectores_estrategicos)

Rivera-Rodríguez, H. A. (2017, septiembre). *Cuantificación de las nuevas oportunidades de mercado a través de un panorama competitivo tridimensional*. En XXII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática (pp. 1–21). Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de

[https://www.researchgate.net/publication/319911401\\_CUANTIFICACION\\_DE\\_LAS\\_NUEVAS\\_OPORTUNIDADES\\_DE\\_MERCADO\\_A\\_TRAVES\\_DE\\_UN\\_PANORAMA\\_COMPETITIVO\\_TRIDIMENSIONAL](https://www.researchgate.net/publication/319911401_CUANTIFICACION_DE_LAS_NUEVAS_OPORTUNIDADES_DE_MERCADO_A_TRAVES_DE_UN_PANORAMA_COMPETITIVO_TRIDIMENSIONAL)

Rivera-Rodríguez, H. A. (2017). *Fuerzas del mercado*. Recuperado de

[https://www.researchgate.net/publication/319692201\\_Fuerzas\\_del\\_mercado](https://www.researchgate.net/publication/319692201_Fuerzas_del_mercado)

Prensa, A. (2024, junio 7). *Moda colombiana, con poca tela por cortar: exportaciones e importaciones, con cifras negativas*. Analdex - Asociación Nacional de Comercio Exterior.

<https://analdex.org/2024/06/07/moda-colombiana-con-poca-tela-por-cortar-exportaciones-e-importaciones-con-cifras-negativas/>

Procolombia. (s/f-a). *Colombia aumenta su exportación de textiles*. Procolombia. Recuperado el 19 de agosto de 2025, de

[https://procolombia.co/colombiatrader/exportador/articulos/aumentan-exportaciones-textiles-colombia?utm\\_source=](https://procolombia.co/colombiatrader/exportador/articulos/aumentan-exportaciones-textiles-colombia?utm_source=)

Procolombia. (s/f-b). *Industria textil colombiana y su crecimiento a través de la innovación y la competitividad*. Procolombia. Recuperado el 19 de agosto de 2025, de

[https://procolombia.co/colombiatrader/exportador/articulos/industria-textil-colombiana-y-su-crecimiento-traves-de-la-innovacion-y-la-competitividad?utm\\_source](https://procolombia.co/colombiatrader/exportador/articulos/industria-textil-colombiana-y-su-crecimiento-traves-de-la-innovacion-y-la-competitividad?utm_source)

Quiénes somos: la marca de denim más innovadora del mundo | Diesel®. (s. f.).

<https://es.diesel.com/es/diesel/about-diesel>.

Rozo, C. (2023, diciembre 7). Industria Textil en Colombia: Crecimiento, Panorama y

Tendencias. Casatextil. [https://casatextil.com.co/blogs/emprendimiento-textil/industria-textil-en-colombia-crecimiento-panorama-y-](https://casatextil.com.co/blogs/emprendimiento-textil/industria-textil-en-colombia-crecimiento-panorama-y-tendencias?srsltid=AfmBOopfFOmciilwxkOz_Ayoz2FFfkZDAnT40v1xaFKQf_hSqrsvgCE8)

[tendencias?srsltid=AfmBOopfFOmciilwxkOz\\_Ayoz2FFfkZDAnT40v1xaFKQf\\_hSqrsvgCE8](https://casatextil.com.co/blogs/emprendimiento-textil/industria-textil-en-colombia-crecimiento-panorama-y-tendencias?srsltid=AfmBOopfFOmciilwxkOz_Ayoz2FFfkZDAnT40v1xaFKQf_hSqrsvgCE8)

Rodriguez, A. L., & Rodriguez, A. L. (2019). Estrategias gerenciales para promover la gestión empresarial en PyMEs de confección del Departamento del Atlántico. *Revista ESPACIOS*,

40(06). [https://revistaespacios.com/a19v40n06/19400626.html?utm\\_source](https://revistaespacios.com/a19v40n06/19400626.html?utm_source)

Rojas, H. (2025, junio 7). *Colombia tiene la brecha laboral de género más grande en*

*Latinoamérica*. Más Colombia. [https://mascolombia.com/colombia-brecha-laboral-de-genero-mas-grande-en-latinoamerica/?utm\\_source](https://mascolombia.com/colombia-brecha-laboral-de-genero-mas-grande-en-latinoamerica/?utm_source)

Świątkiewicz, K. (2 de septiembre de 2025). ¿Cómo será la industria de la moda en 2025?

*Netguru.com* . [https://www.netguru.com/blog/fashion-industry-trends?utm\\_source](https://www.netguru.com/blog/fashion-industry-trends?utm_source)

Trùng, M. X. (2024, diciembre 27). *Omnichannel fashion: Stitching A seamless customers*

*experience*. Magenest - One-Stop Digital Transformation Solution; Magenest JSC.

<https://magenest.com/en/omnichannel->

[fashion/?srsltid=AfmBOopreNY10zgamhFRWVBaE4yfDwZo7G-TOZ76cOKcyFBNS-JQVs\\_H&utm\\_source](https://magenest.com/en/omnichannel-fashion/?srsltid=AfmBOopreNY10zgamhFRWVBaE4yfDwZo7G-TOZ76cOKcyFBNS-JQVs_H&utm_source)

Villamil, R. T. (2020, febrero 25). *Colombia Productiva lanza guía para que empresas de moda*

*vendan en grandes superficies*. Valora Analitik. <https://www.valoraanalitik.com/colombia->

productiva-lanza-guia-para-que-empresas-de-moda-vendan-en-grandes-superficies/?utm\_source=

Wikipedia contributors. (s/f-a). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Wikipedia, The Free Encyclopedia.

[https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Clasificaci%C3%B3n\\_Nacional\\_de\\_Actividades\\_Econ%C3%B3micas&oldid=166015968](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Clasificaci%C3%B3n_Nacional_de_Actividades_Econ%C3%B3micas&oldid=166015968)

Wikipedia contributors. (s/f-b). *Itagüí*. Wikipedia, The Free Encyclopedia.

<https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Itag%C3%BC%C3%AD&oldid=167667756>

Wikipedia contributors. (2025, agosto 9). *Esprit Holdings*. Wikipedia, The Free Encyclopedia.

[https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Esprit\\_Holdings&oldid=1305049080](https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Esprit_Holdings&oldid=1305049080)

Wikipedia contributors. (s/f-c). *Medellín*. Wikipedia, The Free Encyclopedia.

<https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Medell%C3%ADn&oldid=169038085>

(S/f-a). Editorialge.com. Recuperado el 19 de agosto de 2025, de

[https://es.editorialge.com/empoderamiento-mujeres-industria-textil-colombia/?utm\\_source](https://es.editorialge.com/empoderamiento-mujeres-industria-textil-colombia/?utm_source)

(S/f-b). Editorialge.com. Recuperado el 19 de agosto de 2025, de

[https://es.editorialge.com/industria-textil-colombiana/?utm\\_source](https://es.editorialge.com/industria-textil-colombiana/?utm_source)

(S/f-c). Clmcargo.com. Recuperado el 19 de agosto de 2025, de [https://www.clmcargo.com/es-](https://www.clmcargo.com/es-co/exportacion-del-sektor-textil-en-colombia?utm_source)

[co/exportacion-del-sektor-textil-en-colombia?utm\\_source](https://www.clmcargo.com/es-co/exportacion-del-sektor-textil-en-colombia?utm_source)

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.

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

- La República. (2024, julio 24). Los ingresos del sector textil y de moda superaron los \$33 billones en 2024. La República. <https://www.larepublica.co/especiales/las-mil-empresas-mas-grandes-de-2024/los-ingresos-del-sector-textil-y-de-moda-superaron-los-33-billones-en-2024-4170535>
- Semana. (2025, febrero 13). NCS Brands impulsa el crecimiento del sector textil en Colombia y proyecta expansión en 2025. Semana. <https://www.semana.com/economia/capsulas/articulo/ncs-brands-impulsa-el-crecimiento-del-sector-textil-en-colombia-y-proyecta-expansion-en-2025/202540>
- (S/f-d). Editorialge.com. Recuperado el 19 de agosto de 2025, de [https://es.editorialge.com/desafios-sector-textil-colombiano/?utm\\_source](https://es.editorialge.com/desafios-sector-textil-colombiano/?utm_source)
- (S/f-e). Reddit.com. Recuperado el 19 de agosto de 2025, de [https://www.reddit.com/r/Colombia/comments/1g4pbgo/por\\_el\\_bien\\_de\\_colombia\\_hay\\_que\\_parar\\_a\\_temu\\_y/?utm\\_source](https://www.reddit.com/r/Colombia/comments/1g4pbgo/por_el_bien_de_colombia_hay_que_parar_a_temu_y/?utm_source)
- (S/f). Mckinsey.com. Recuperado el 28 de septiembre de 2025, de [https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion?utm\\_source](https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion?utm_source)
- Villar, M. (2022, October 21). Conoce la historia de Zara, la marca que revolucionó la moda. Intalencia; Intalencia Innovación. <https://intalencia.com/historia-de-zara/>
- Bershka.com. Retrieved August 21, 2025, from <https://www.bershka.com/es/company.html>
- History. (2020). Chevignon. Retrieved August 19, 2025, from <https://chevignon.com/pages/histoire>
- Semana. (2025, August 28). NCS Brands impulsa el crecimiento del sector textil en Colombia y proyecta expansión en 2025. Revista Semana.

[https://www.semana.com/economia/capsulas/articulo/ncs-brands-impulsa-el-crecimiento-del-sector-textil-en-colombia-y-proyecta-expansion-en-2025/202540/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.semana.com/economia/capsulas/articulo/ncs-brands-impulsa-el-crecimiento-del-sector-textil-en-colombia-y-proyecta-expansion-en-2025/202540/?utm_source=chatgpt.com)