



Viabilidad de mercado en la industria textil colombiana: perspectivas para la manufactura y comercialización de accesorios de moda

Trabajo de grado

Carlos Andrés Gómez Linares

Bogotá D.C, Colombia

2025



Viabilidad de mercado en la industria textil colombiana: perspectivas para la manufactura y comercialización de accesorios de moda

Trabajo de grado

Carlos Andrés Gómez Linares

Hugo Alberto Rivera

Alejandro Useche

Bogotá D.C, Colombia

2025

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

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el documento de título “Viabilidad de mercado en la industria textil colombiana: perspectivas para la manufactura y comercialización de accesorios de moda” en la opción de grado de estrategia y finanzas 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.

Carlos Andrés Gómez Linares

## **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.

Carlos Andrés Gómez Linares

## Tabla de contenido

|   |     |
|---|-----|
| 1. Introducción .....   | 20  |
| 2. Sector económico seleccionado .....  | 22  |
| 3. Hacinamiento cuantitativo .....  | 25  |
| 3.1 Indicador financiero .....  | 25  |
| 3.2 Información financiera de organizaciones textiles .....                                   | 26  |
| 4. Hacinamiento cualitativo .....   | 40  |
| 4.1 Factores y variables influyentes en la industria de manufactura y comercialización textil | 40  |
| 4.2 Justificación y definición de variables .....   | 43  |
| 4.3 Matriz de impacto .....   | 55  |
| 4.4 Rubrica clasificación según variable. ....  | 62  |
| 4.5 Justificación clasificación .....   | 85  |
| 4.6 Conclusiones hacinamiento cualitativo.....  | 98  |
| 5. Panorama competitivo .....   | 100 |
| 5.1 Encuesta .....  | 100 |
| 5.2 Oportunidades de mercado .....  | 106 |
| 5.2.1 Grado de concentración .....  | 106 |
| 5.2.2 Análisis 3D.....  | 114 |
| 5.3 Conclusiones.....   | 123 |
| 6. Estudio de competidores .....  | 124 |

|   |     |
|---|-----|
| 6.1 Supuestos dentro de la industria de manufactura y comercialización textil ..... | 124 |
| 6.2 Crecimiento potencial sostenible y erosión de productividad o estrategia .....  | 126 |
| 6.2.1 Crystal .....   | 128 |
| 6.2.2. Permoda .....  | 132 |
| 6.2.3 PASH .....  | 135 |
| 6.2.4 Comodín.....  | 138 |
| 6.3 Conclusiones .....  | 141 |
| 7. Fuerzas de mercado.....  | 143 |
| 7.1 Barreras de entrada. ....   | 144 |
| 7.2 Barreras de salida.....   | 147 |
| 7.3 Nivel de rivalidad entre competidores existentes .....                          | 148 |
| 7.4 Negociación con proveedores .....   | 150 |
| 7.5 Negociación con compradores.....  | 151 |
| 7.6 Riesgo de ingreso.....  | 153 |
| 7.7 Resultados .....  | 158 |
| 7.7.1 Intensidad de fuerzas de mercado. ....  | 158 |
| 7.7.2 Atractividad por barreras de entrada y de salida del sector. ....             | 160 |
| 8. Conclusiones estratégicas .....  | 161 |
| 9. Idea de emprendimiento.....  | 164 |
| 9.1 Levantamiento de capital .....  | 164 |
| 9.1.1 Competidores .....  | 165 |

|   |     |
|---|-----|
| 9.1.2 Estructura de costos .....                        | 166 |
| 9.1.3 Balance inicial.....                              | 167 |
| 9.1.4 Margen de contribución y punto de equilibrio..... | 168 |
| 9.2 Escenario base.....                                 | 171 |
| 9.2.1 Flujo neto de efectivo.....                       | 171 |
| 9.2.2 Estado de resultados.....                         | 176 |
| 9.2.3 Estado de situación financiera .....              | 177 |
| 9.2.4 Análisis vertical y horizontal. ....              | 178 |
| 9.3 Escenario optimista.....                            | 179 |
| 9.3.1 Flujo neto de efectivo.....                       | 179 |
| 9.3.2 Estado de resultados.....                         | 184 |
| 9.3.3 Estado de situación financiera .....              | 185 |
| 9.3.4 Análisis vertical y horizontal .....              | 186 |
| 9.4 Escenario pesimista.....                            | 187 |
| 9.4.1 Flujo neto de efectivo.....                       | 187 |
| 9.4.2 Estado de resultados.....                         | 192 |
| 9.4.3 Estado de situación financiera .....              | 193 |
| 9.4.4 Análisis vertical y horizontal .....              | 194 |
| 9.5 Análisis escenarios.....                            | 195 |
| 9.5.1 Probabilidad de ocurrencia escenarios.....        | 195 |
| 9.5.2 Indicadores escenarios .....                      | 196 |
| 9.6 Conclusiones emprendimiento.....                    | 197 |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 10. Conclusiones ..... | 200 |
| 11. Referencias.....   | 201 |

## Lista de tablas

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1. Margen EBITDA .....  | 26  |
| Tabla 2. Procesamiento de margen EBITDA para obtener media, mediana y tercer cuartil de cada año..... | 28  |
| Tabla 3. Criterios de zonas de desempeño.....   | 37  |
| Tabla 4. Clasificación organizaciones en zonas de desempeño.....                                      | 37  |
| Tabla 5. Número de empresas por zonas de clasificación.....   | 38  |
| Tabla 6. Definición de variables según su factor.....   | 42  |
| Tabla 7. Matriz de impacto.....   | 55  |
| Tabla 8. Justificación de calificación de innovación Crystal.....                                     | 85  |
| Tabla 9. Justificación de calificación de innovación Permoda.....                                     | 87  |
| Tabla 10. Justificación de calificación de innovación PASH.....                                       | 90  |
| Tabla 11. Justificación de calificación de innovación Comodín.....                                    | 93  |
| Tabla 12. Factor, variables y peso por organización.....  | 96  |
| Tabla 13. Tabla de convergencia.....  | 98  |
| Tabla 14. Variedades de cachuchas.....  | 101 |
| Tabla 15. Grado de importancia combinación variedad y necesidad en un 41% al 60%. .....               | 109 |
| Tabla 16. Grado de importancia combinación variedad y necesidad en un 61% al 80%. .....               | 110 |
| Tabla 17. Grado de importancia combinación variedad y necesidad en un 81% al 100%. .....              | 112 |
| Tabla 18. Grado de concentración del 81% al 100%. .....   | 112 |
| Tabla 19. Matriz T Variedades, Necesidades y Canales de distribución.....                             | 113 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 20. Variación de ingresos y utilidad Crystal. ....                                   | 128 |
| Tabla 21. Datos de relevancia para realizar los cálculos Crystal. ....                     | 129 |
| Tabla 22. Índice de erosión estratégica e índice de erosión de productividad Crystal. .... | 130 |
| Tabla 23. Crecimiento interno, externo y crecimiento potencial sostenible Crystal. ....    | 130 |
| Tabla 24. Variación de ingresos y utilidad Permoda. ....                                   | 132 |
| Tabla 25. Datos de relevancia para realizar los cálculos Permoda. ....                     | 133 |
| Tabla 26. Índice de erosión estratégica e índice de erosión de productividad Permoda. .... | 133 |
| Tabla 27. Crecimiento interno, externo y crecimiento potencial sostenible Permoda. ....    | 134 |
| Tabla 28. Variación de ingresos y utilidad PASH. ....                                      | 135 |
| Tabla 29. Datos de relevancia para realizar los cálculos PASH. ....                        | 136 |
| Tabla 30. Índice de erosión estratégica e índice de erosión de productividad PASH. ....    | 136 |
| Tabla 31. Crecimiento interno, externo y crecimiento potencial sostenible PASH. ....       | 137 |
| Tabla 32. Variación de ingresos y utilidad Comodín. ....                                   | 138 |
| Tabla 33. Datos de relevancia para realizar los cálculos Comodín. ....                     | 139 |
| Tabla 34. Índice de erosión estratégica e índice de erosión de productividad Comodín. .... | 139 |
| Tabla 35. Crecimiento interno, externo y crecimiento potencial sostenible Comodín. ....    | 140 |
| Tabla 36. Barreras de entrada. ....  | 144 |
| Tabla 37. Barreras de salida. ....   | 147 |
| Tabla 38. Rivalidad entre competidores existentes. ....                                    | 148 |
| Tabla 39. Negociación con proveedores. ....  | 150 |
| Tabla 40. Negociación con compradores. ....  | 151 |
| Tabla 41. Riesgos de entrada. ....   | 153 |
| Tabla 42. Tabla de costos en pesos colombianos. ....                                       | 166 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 43. Balance inicial.....                        | 168 |
| Tabla 44. Margen de contribución.....                 | 170 |
| Tabla 45. Punto de equilibrio.....                    | 170 |
| Tabla 46. Flujo operacional.....                      | 172 |
| Tabla 47. Inversión en capital de trabajo.....        | 173 |
| Tabla 48. Inversión neta.....                         | 173 |
| Tabla 49. Inventario final.....                       | 174 |
| Tabla 50. Flujo neto de efectivo.....                 | 174 |
| Tabla 51. Indicadores de evaluación de proyectos..... | 175 |
| Tabla 52. Estado de resultados.....                   | 176 |
| Tabla 53. Estado de situación financiera.....         | 177 |
| Tabla 54. Análisis vertical.....                      | 178 |
| Tabla 55. Análisis horizontal.....                    | 178 |
| Tabla 56. Flujo operacional.....                      | 180 |
| Tabla 57. Inversión en capital de trabajo.....        | 181 |
| Tabla 58. Inversión neta.....                         | 181 |
| Tabla 59. Inventario final.....                       | 182 |
| Tabla 60. Flujo neto de efectivo.....                 | 182 |
| Tabla 61. Indicadores de evaluación de proyectos..... | 183 |
| Tabla 62. Estado de resultados.....                   | 184 |
| Tabla 63. Estado de situación financiera.....         | 185 |
| Tabla 64. Análisis vertical.....                      | 186 |
| Tabla 65. Análisis horizontal.....                    | 186 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 66. Flujo operacional. ....                      | 188 |
| Tabla 67. Inversión en capital de trabajo. ....        | 189 |
| Tabla 68. Inversión neta.....                          | 189 |
| Tabla 69. Inventario final.....                        | 190 |
| Tabla 70. Flujo neto de efectivo. ....                 | 190 |
| Tabla 71. Indicadores de evaluación de proyectos. .... | 191 |
| Tabla 72. Estado de resultados.....                    | 192 |
| Tabla 73. Estado de situación financiera. ....         | 193 |
| Tabla 74. Análisis vertical. ....                      | 194 |
| Tabla 75. Análisis horizontal. ....                    | 194 |
| Tabla 76. Análisis escenarios.....                     | 196 |

## Lista de figuras

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1. Evolución indicador financiero (EBITDA). .....                                      | 27  |
| Figura 2. Evolución media, mediana y modo del sector textil desde el 2014 hasta el 2023. .... | 29  |
| Figura 3. Gráfico radial 2023.....  | 30  |
| Figura 4. Gráfico radial 2022.....  | 31  |
| Figura 5. Gráfico radial 2021.....  | 31  |
| Figura 6. Gráfico radial 2020.....  | 32  |
| Figura 7. Gráfico radial 2019.....  | 32  |
| Figura 8. Gráfico radial 2018.....  | 33  |
| Figura 9 Gráfico radial 2023.....   | 33  |
| Figura 10. Gráfico radial 2016.....   | 34  |
| Figura 11. Gráfico radial 2015.....   | 34  |
| Figura 12. Gráfico radial 2014.....   | 35  |
| Figura 13. Grado de concentración 0%.....   | 107 |
| Figura 14. Grado de concentración del 21% al 40%. ....  | 108 |
| Figura 15. Grado de concentración del 41% al 60%. ....  | 110 |
| Figura 16. Grado de concentración del 61% al 80%. ....  | 111 |
| Figura 17. Vista de las 3 dimensiones. ....   | 114 |
| Figura 18. Vista cruce canales de venta y variedades.....                                     | 115 |
| Figura 19. Vista cruce canales de venta y necesidades.....                                    | 115 |
| Figura 20. Comportamiento variedad Casual. ....   | 116 |
| Figura 21. Comportamiento variedad Deportivo. ....  | 116 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura 22. Comportamiento variedad Elegante. ....                            | 117 |
| Figura 23. Comportamiento variedad Urbano. ....                              | 117 |
| Figura 24. Comportamiento variedad Retro. ....                               | 118 |
| Figura 25. Comportamiento necesidad Precio. ....                             | 118 |
| Figura 26. Comportamiento necesidad Calidad. ....                            | 119 |
| Figura 27. Comportamiento necesidad Diseño. ....                             | 119 |
| Figura 28. Comportamiento necesidad Comodidad. ....                          | 120 |
| Figura 29. Comportamiento necesidad Reconocimiento. ....                     | 120 |
| Figura 30. Comportamiento canal de venta Tienda. ....                        | 121 |
| Figura 31. Comportamiento canal de venta Tienda virtual. ....                | 121 |
| Figura 32. Comportamiento canal de venta Catálogo. ....                      | 122 |
| Figura 33. Comportamiento canal de venta Grandes almacenes. ....             | 122 |
| Figura 34. Formula crecimiento potencial sostenible. ....                    | 126 |
| Figura 35. Intensidad fuerzas de mercado. ....                               | 159 |
| Figura 36. Atractividad por barreras de entrada y de salida del sector. .... | 161 |

## Glosario

**Competitividad:** Capacidad de una empresa o sector para mantener y mejorar su participación en el mercado frente a sus competidores (Porter, 2016).

**Costo de materia prima:** Representa el valor de los materiales directos utilizados en la producción de bienes. En el contexto de la industria textil, esto incluye el costo de telas, hilos, tintes y otros materiales necesarios para la fabricación de prendas de vestir y otros productos textiles (Horngren et al., 2012).

**Crecimiento potencial sostenible:** Es un análisis que permite identificar el potencial de crecimiento futuro de cada empresa del sector estudiado, y su capacidad de sostener el crecimiento de la demanda (Rivera, 2017).

**Eficiencia:** Mide la relación entre los recursos utilizados (tiempo, energía, materiales) y los resultados obtenidos, buscando minimizar desperdicios y maximizar la productividad (Womack & Jones, 1997)

**Optimización de procesos internos:** Mejora continua de las actividades dentro de una organización para aumentar la eficiencia, reducir costos y mejorar la calidad (Porter, 1996).

**Rentabilidad:** Capacidad de una empresa para generar ganancias en relación con sus ingresos, costos o inversión (R. Kaplan & Norton, 2004).

**Sector de manufactura y comercialización textil:** Comprende las actividades económicas relacionadas con la transformación mecánica o química de sustancias orgánicas e inorgánicas en productos nuevos, elaborados bien sea a mano o con maquinaria, distribución y venta de productos textiles y prendas de vestir (DANE, 2010).

## Resumen

El presente trabajo de grado tiene la finalidad de presentar un análisis estratégico y financiero de una muestra de empresas del sector textil, con énfasis en la manufactura y comercialización de accesorios de moda, para luego evaluar la viabilidad de una oportunidad de negocio de cachuchas. Desde el punto de vista estratégico, el estudio del entorno evidencia que se trata de una industria altamente competitiva y dinámica, en la cual conviven oportunidades de crecimiento con riesgos significativos que deben gestionarse de manera cuidadosa. Se identificó que la innovación, gestión de marca y la diferenciación de producto son factores clave para alcanzar ventajas competitivas sostenibles, siendo las cachuchas, específicamente las elegantes, casuales y retro, una categoría con alto potencial de expansión en el mercado. Asimismo, se concluye que la presión de los bienes sustitutos y la sensibilidad del consumidor al precio representan los mayores retos para las empresas del sector.

En el ámbito financiero, el proyecto presenta resultados favorables durante los cinco años proyectados. El flujo de caja es positivo en los primeros periodos, lo que garantiza liquidez para atender las obligaciones inmediatas, aunque hacia los últimos años se evidencia la presión del aumento en los costos de inventario comprometiendo la generación de efectivo si no se ajustan los precios o se negocian mejores condiciones con proveedores.

En conclusión, el proyecto se perfila como una oportunidad viable dentro del sector textil y de la moda, siempre que se combine con una gestión financiera prudente y estrategias de diferenciación e innovación que permitan sostener la rentabilidad a largo plazo.

**Palabras clave:** sector textil, accesorios de moda, viabilidad financiera, estrategia empresarial, innovación, diferenciación de producto, flujo de caja y competitividad

## Abstract

The purpose of this thesis is to present a strategic and financial analysis of a sample of companies in the textile sector, with emphasis on the manufacture and marketing of fashion accessories, and then evaluate the viability of a business opportunity for caps.

From a strategic perspective, the environmental study shows that this is a highly competitive and dynamic industry, where growth opportunities coexist with significant risks that must be managed carefully. It was identified that innovation, brand management, and product differentiation are key factors to achieving sustainable competitive advantages, with caps, specifically elegant, casual, and retro styles, emerging as a category with high potential for expansion in the market. Likewise, it is concluded that the pressure from substitute goods and the sensitivity of consumers to price represent the greatest challenges for companies in the sector.

From a financial standpoint, the project presents favorable results over the five projected years. The cash flow remains positive during the initial periods, ensuring liquidity to meet immediate obligations, although in the later years the increase in inventory costs places pressure on cash generation, which could be compromised if prices are not adjusted or better conditions with suppliers are not negotiated.

In conclusion, the project positions itself as a viable opportunity within the textile and fashion sector, provided it is supported by prudent financial management and strategies of differentiation and innovation that allow for the sustainability of profitability in the long term.

**Key words:** textile sector, fashion accessories, financial viability, business strategy, innovation, product differentiation, cash flow, competitiveness

## 1. Introducción

El sector de la manufactura y comercialización textil, con especial énfasis en la moda, se ha consolidado como un espacio altamente competitivo, dinámico y en constante transformación. En los últimos años, su comportamiento ha estado determinado por la interacción de factores económicos, tecnológicos y de consumo que configuran un entorno de oportunidades y desafíos estratégicos. Este contexto ha impulsado la necesidad de realizar análisis integrales que permitan comprender la estructura del mercado, su rentabilidad potencial y los riesgos asociados a la operación dentro de la industria. El presente estudio parte de un enfoque cuantitativo y cualitativo orientado a examinar la evolución del sector, su desempeño financiero y la posición competitiva de las principales empresas que lo conforman.

Asimismo, alineado con la idea de emprendimiento, el análisis de productos específicos identifica a las cachuchas como una categoría con alto potencial de crecimiento, especialmente en las líneas elegantes, casuales y retro, impulsadas por la preferencia del consumidor hacia artículos que combinan funcionalidad y estilo. Este hallazgo subraya la importancia de estrategias de comercialización que integren precios accesibles, imagen de marca sólida y calidad verificable, junto con una combinación eficiente de canales de venta físicos, digitales y en grandes superficies.

En síntesis, el análisis desarrollado demuestra que el sector textil y de la moda continúa siendo un espacio fértil para la innovación, la diferenciación y el crecimiento sostenible. Sin embargo, alcanzar el éxito dentro de este entorno requiere decisiones empresariales informadas, flexibles y centradas en las preferencias del consumidor. La evidencia financiera y estratégica

respalda la viabilidad del proyecto planteado, destacando su capacidad para adaptarse a las condiciones del mercado y generar valor a largo plazo. Teniendo en cuenta lo anterior, se evalúa la posibilidad de concretar la idea de negocio basado en el potencial que tienen los accesorios de moda, en especial las cachuchas. Este sector ha venido en gran crecimiento por lo cual se debe analizar la posibilidad de iniciar un emprendimiento sobre cachuchas con diseños específicos, con el objetivo de alcanzar un nicho que ha venido en crecimiento.

Para cumplir con el objetivo propuesto, el presente documento analizará la estrategia del sector mediante un hacinamiento cuantitativo y cualitativo, seguido del panorama competitivo, estudio de competidores y fuerzas de mercado, los cuales presentaran un claro panorama del sector. Posterior a lo anterior se desarrollara la idea de emprendimiento desarrollando el levantamiento de capital, escenarios base y una conclusión de la viabilidad del negocio.

## 2. Sector económico seleccionado

Para el desarrollo de este trabajo de grado se seleccionó el sector de manufactura y comercialización textil, el cual comprende las actividades económicas relacionadas con la transformación mecánica o química de sustancias orgánicas e inorgánicas en productos nuevos, elaborados bien sea a mano o con maquinaria, distribución y venta de productos textiles y prendas de vestir (DANE, 2010).

En primera instancia, se seleccionó este sector ya que es de gran importancia para la economía de Colombia ya que aportó aproximadamente el 1,3% del PIB en el 2023 lo que equivale a 12 billones de pesos. Por el mismo camino el sector está compuesto por 72.000 empresas generando un aproximado de 728.000 empleos (Diaz Rico, 2023).

En segunda instancia, el tamaño del sector en Colombia en enero de 2024 fue de 2,73 billones de pesos ocupando el octavo lugar del gasto de los hogares en enero de 2024, un 7,8% más que en 2023. En términos reales se registra un aumento de 2,56% y un crecimiento de 5,13% en los precios. Asimismo, se estima que la industria textil colombiana cerró el año 2024 con una facturación total de \$34 billones de pesos, lo que indica un crecimiento del 5,2% en comparación con 2023, teniendo una proyección de crecimiento de un 3,8% anual en 2025, impulsado por la demanda de moda rápida y textiles técnicos lo que demuestra buenas proyecciones del sector y oportunidades de crecimiento en los próximos años, siempre teniendo en cuenta la adaptación a las tendencias actuales entre las cuales se destacan el gasto inteligente de los hogares, el aumento de tendencias ecológicas, cambio en el foco de interés de los compradores y uso de inteligencia artificial (Inexmoda, 2024a).

Una vez enmarcado el sector textil se inició la búsqueda de las empresas más grandes colombianas en términos de ingresos que se dedicaran a la confección y comercialización de textiles. Según La Republica las empresas que mayores ingresos operacionales en el sector fueron: Manufacturas Eliot S.A.S, Crystal S.A.S, Internacional de distribuciones de vestuario de moda S.A.S, Permoda LTDA, PASH S.A.S y Comodín S.A.S.

Un segundo filtro aplicado a la selección de las organizaciones tiene que ver con la homogeneidad de sus líneas de productos y modelos de negocio con el objetivo de que estas realmente fueran comparables. Por último, se aplicó un filtro relacionado con las líneas de negocio en donde ninguna empresa pudiese ser propiedad de otra textil.

Teniendo en cuenta estos filtros se llegó a la conclusión de que Crystal S.A.S, Permoda LTDA, PASH S.A.S y Comodín S.A.S fuesen las organizaciones objeto de estudio en esta investigación. Se optó por no elegir a Manufacturas Eliot S.A.S al no cumplir con el criterio de ser una empresa que pertenece a un grupo empresarial, al ser parte del Grupo PASH. Por otro lado, se optó por no incluir a Internacional de distribuciones de vestuario de moda S.A.S en la investigación al tener un modelo de negocio diferente a las seleccionadas al tener únicamente venta directa por catálogo y comercio electrónico y no poseer establecimientos físicos como las demás.

Ahora realizando una descripción general de cada organización la primera de ellas es Crystal S.A.S opera bajo un modelo de negocio integrado verticalmente, en el cual controla diferentes etapas del proceso productivo, desde la fabricación de textiles hasta la comercialización de sus prendas. Este tiene un amplio portafolio al ser dueño de marcas como GEF, Punto Blanco y Baby Fresh. Su enfoque se basa en la calidad, la innovación, diversificaciones de canales de venta y la sostenibilidad, lo cual le ha permitido consolidarse

como una de las compañías más importantes del país en el sector de moda y confección a nivel nacional y llegar a posicionarse en mercados internacionales (Crystal S.A.S, 2021)

La segunda organización seleccionada es Permoda. Esta es una multinacional del sector textil y de la moda que también opera bajo un modelo de negocio integrado verticalmente. Asimismo, la empresa se enfoca en la mejora continua y la excelencia operacional, en la búsqueda de eficiencia y efectividad al implementar el sistema Permoda Business, que combina procesos ágiles, tecnología de punta y un talento humano altamente capacitado. Este también posee varias reconocidas marcas como Armi, Pronto y KOAJ. Permoda es uno de los grandes referentes a nivel nacional, en países como Costa Rica, México, Ecuador y Panamá, destacándose por su modelo de negocio integrado, su presencia internacional y su compromiso con la innovación, la sostenibilidad y la ética empresarial en el sector de la moda (Permoda LTDA, 2024).

La tercera empresa objeto de estudio es PASH S.A.S es una empresa colombiana que opera bajo un modelo de negocio integrado verticalmente garantizando una mayor eficiencia operativa y un control de calidad más riguroso en sus productos. La actividad principal es el comercio al por menor de prendas de vestir con el diferencial de enfocarse en sectores de consumidores de ingresos medios y bajos. Dentro de su portafolio se encuentran varias marcas reconocidas en el mercado colombiano como Pat Primo, Seven Seven, Ostu y Atmos (Lorduy, 2024).

Por último, se encuentra Comodín S.A.S empresa colombiana con sede principal en Medellín que opera en la industria textil bajo un modelo de negocio integrado verticalmente. Esta se destaca en el sector textil colombiano por su notable crecimiento financiero, su

compromiso con el empleo y su sólida estructura patrimonial, consolidándose como una de las empresas líderes en la confección de prendas de vestir en el país (Einforma, 2024).

El análisis de estos competidores directos permitirá comprender mejor las dinámicas del sector textil colombiano, identificando sus fortalezas, oportunidades y retos en un mercado en constante evolución. Su capacidad de adaptación a nuevas tendencias y tecnologías será determinante para su competitividad a nivel nacional e internacional, consolidando su rol en la industria de la moda y la confección.

### **3. Hacinamiento cuantitativo**

#### **3.1 Indicador financiero**

Para este estudio se tomó la decisión de usar el margen EBITDA como indicador financiero para evaluar a las organizaciones seleccionadas. Esta decisión se basó en parámetros como comparabilidad, relevancia, viabilidad e impacto. Este permite comparar de manera más precisa la rentabilidad operativa de las empresas dentro de la industria textil, independientemente de su tamaño o estructura de capital. Como se observa en el análisis del sector económico, las empresas seleccionadas tienen modelos de negocio similares, al encargarse de todo el proceso, desde la tela hasta la venta, siendo el EBITDA perfecto para medir qué tan bien estaban usando sus recursos en el día a día.

Además, en este negocio, los costos de hacer las prendas, llevarlas a las tiendas y venderlas reducen en buena parte las ganancias. Por eso, el margen EBITDA da una idea clara de cuánto dinero estaban generando las empresas antes de que llegaran otros gastos, como los intereses o la depreciación de la maquinaria. Así se puede ver con más precisión si estaban siendo eficientes con lo que tenían y cómo les afecta la subida de precios.

Finalmente, este indicador ayuda a observar si las empresas tienen capacidad financiera para invertir, como crecer, entrar en otros mercados, abrir tiendas nuevas o lanzar líneas de ropa diferentes. Teniendo en cuenta lo anterior, algunas empresas le están apostando a innovar y a vender por más canales, así que tener un buen EBITDA es fundamental para conseguir financiación y que esas ideas den frutos a largo plazo.

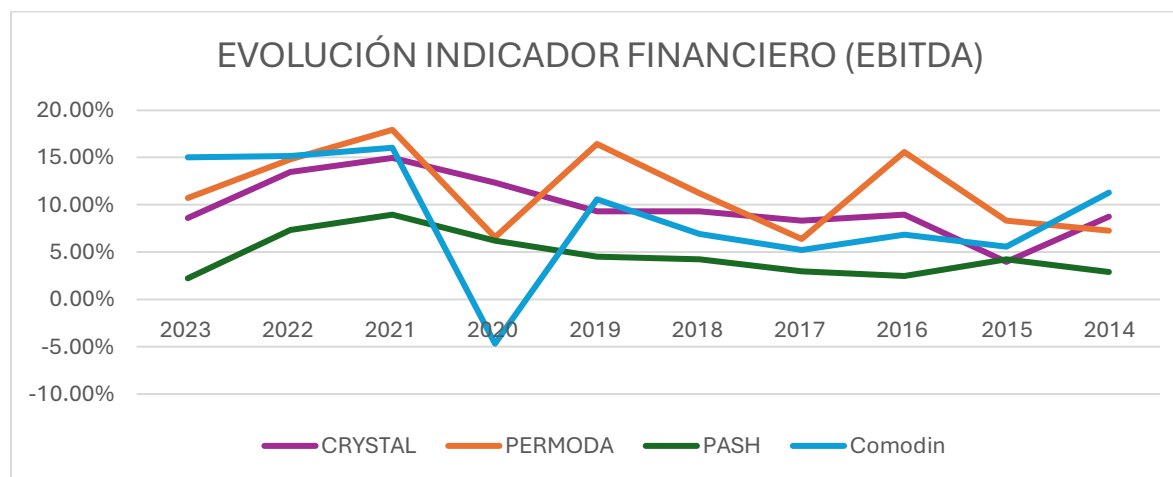
### 3.2 Información financiera de organizaciones textiles

Mediante el uso de la plataforma EMIS se encontraron los siguiente márgenes EBITDA de las organizaciones a analizar:

**Tabla 1. Margen EBITDA**

| MARGEN EBITDA |        |        |        |        |        |        |       |        |       |        |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|--------|
| MARCA/AÑO     | 2023   | 2022   | 2021   | 2020   | 2019   | 2018   | 2017  | 2016   | 2015  | 2014   |
| CRYSTAL       | 8,65%  | 13,45% | 14,97% | 12,34% | 9,32%  | 9,29%  | 8,35% | 8,99%  | 3,98% | 8,79%  |
| PERMODA       | 10,70% | 14,83% | 17,94% | 6,58%  | 16,43% | 11,22% | 6,40% | 15,58% | 8,36% | 7,30%  |
| PASH          | 2,24%  | 7,36%  | 8,97%  | 6,19%  | 4,56%  | 4,26%  | 3,01% | 2,45%  | 4,27% | 2,92%  |
| COMODIN       | 15,02% | 15,16% | 16,05% | -4,67% | 10,58% | 6,92%  | 5,24% | 6,84%  | 5,57% | 11,30% |

Fuente: EMIS (2025)

**Figura 1. Evolución indicador financiero (EBITDA).**

Fuente: Elaboración propia.

En la anterior tabla y gráfico se puede observar el desempeño de cada empresa desde el 2014 hasta el 2023 según el margen EBITDA. De esta se puede abstraer que la gran mayoría de las empresas han tenido un margen positivo a excepción de Comodín S.A.S en el año 2020, lo que probablemente se deba a la crisis que vivió el sector debido a la pandemia.

Asimismo, una de las empresas dominantes en el sector es Permoda LTDA, la cual ha liderado el sector financieramente hablando durante 2016 a 2017, 2018 a 2019 y 2021, lo cual refleja su resiliencia y estabilidad económica, seguido de Crystal S.A.S la cual la ha superado en tres periodos.

Por otro lado, PASH ha tenido el menor margen EBITDA en la gran mayoría de los años tenidos en cuenta, a excepción del 2020, llevando a que su viabilidad económica se vea comprometida.

Llama la atención el desempeño financiero de Comodín S.A.S la cual postpandemia ha logrado un crecimiento exponencial de tal magnitud que pasa de tener un margen negativo en 2020 a ser el de mejor de mejor resultado en 2023.

Por último, entre el periodo de 2014-2019 se vio una gran variabilidad del desempeño de las organizaciones con una tendencia a la baja. El año 2020 estos resultados se vieron afectados debido a la pandemia, sin embargo, en el año 2021 el sector tuvo una gran recuperación obteniendo los mejores márgenes en el periodo analizado. Lamentablemente este desempeño no pudo sostenerse en el tiempo al tener una reducción de este durante dos años consecutivos.

Posterior al análisis de las organizaciones según el margen EBITDA estos datos se procesaron estadísticamente para la media, mediana y moda los cuales se definen como:

- Media: Mide el centro de un conjunto de valores de datos. Para datos continuos, la media es el promedio de los valores de los datos (JPM, 2025).
- Mediana: Es el percentil 50 de la muestra de datos. En otras palabras, el 50 % de los valores de los datos están por encima de la mediana y el otro 50 % por debajo (JPM, 2025).
- Tercer cuartil: corresponde al percentil 75, lo que significa que el 75% de los datos cae por debajo del tercer cuartil (Hacer TGF, 2024).

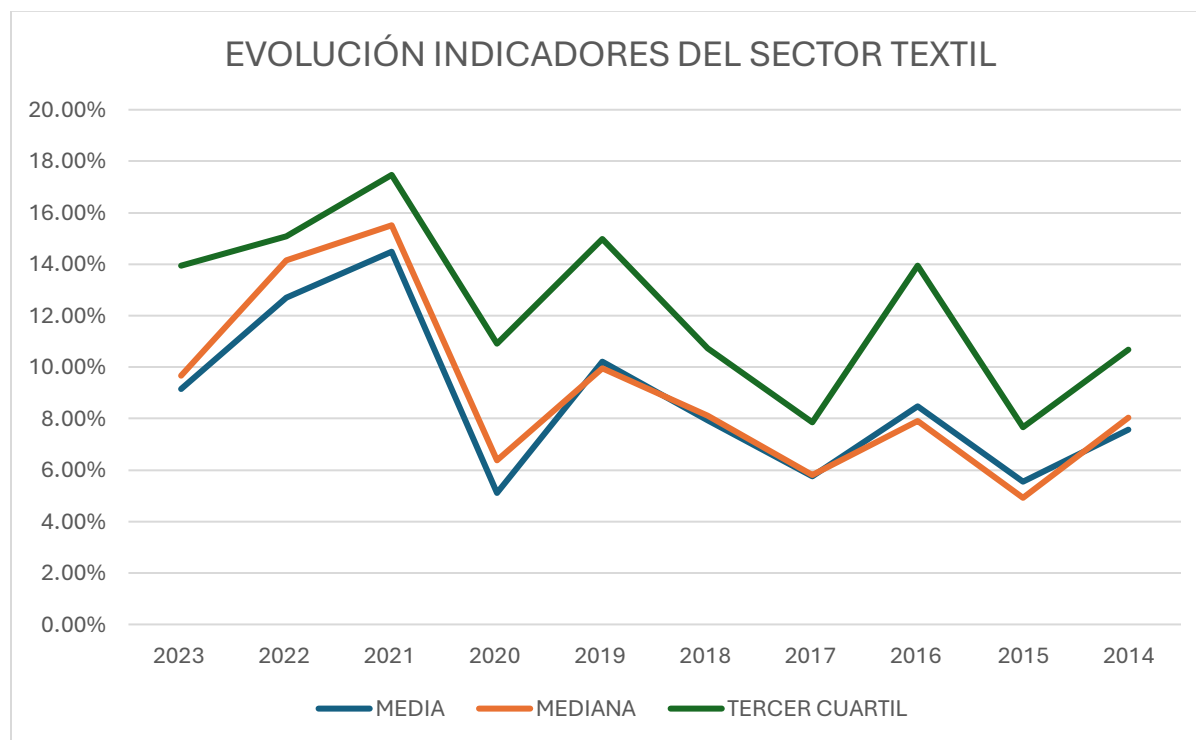
**Tabla 2. Procesamiento de margen EBITDA para obtener media, mediana y tercer cuartil de cada año.**

| TABLA 2.               |       |        |        |       |        |       |       |       |       |       |
|------------------------|-------|--------|--------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Medida estadística/Año | 2023  | 2022   | 2021   | 2020  | 2019   | 2018  | 2017  | 2016  | 2015  | 2014  |
| MEDIA                  | 9,15% | 12,70% | 14,48% | 5,11% | 10,22% | 7,92% | 5,75% | 8,47% | 5,55% | 7,58% |
| MEDIANA                | 9,68% | 14,14% | 15,51% | 6,39% | 9,95%  | 8,11% | 5,82% | 7,92% | 4,92% | 8,05% |

|                     |        |        |        |        |        |        |       |        |       |        |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|--------|
| TERCER CUARTIL      | 13,94% | 15,08% | 17,47% | 10,90% | 14,97% | 10,74% | 7,86% | 13,93% | 7,66% | 10,67% |
| DIFERENCIA TC-MEDIA | 4,79%  | 2,38%  | 2,99%  | 5,79%  | 4,75%  | 2,82%  | 2,11% | 5,47%  | 2,12% | 3,10%  |

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 2. Evolución media, mediana y modo del sector textil desde el 2014 hasta el 2023.**

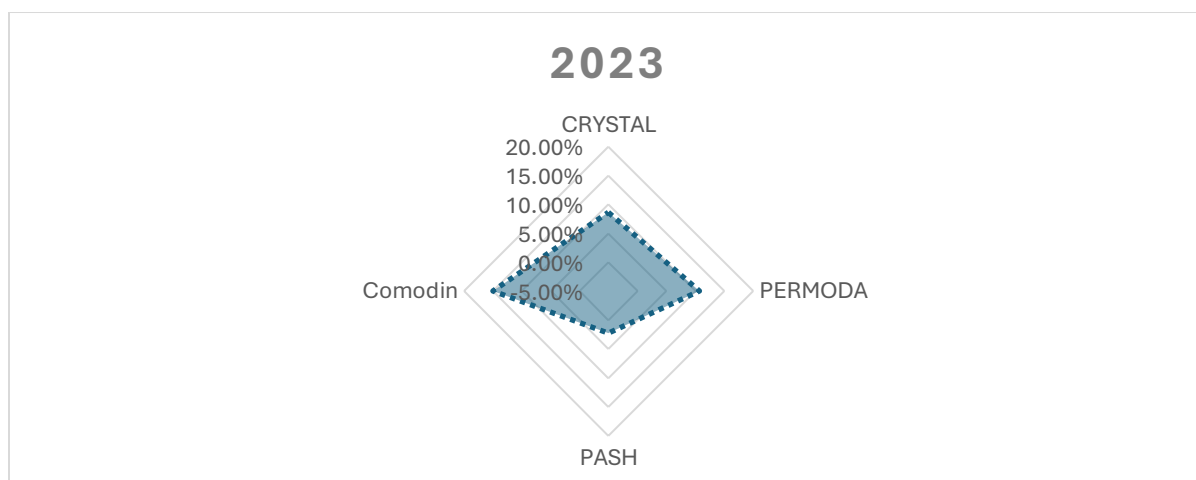


Fuente: Elaboración propia.

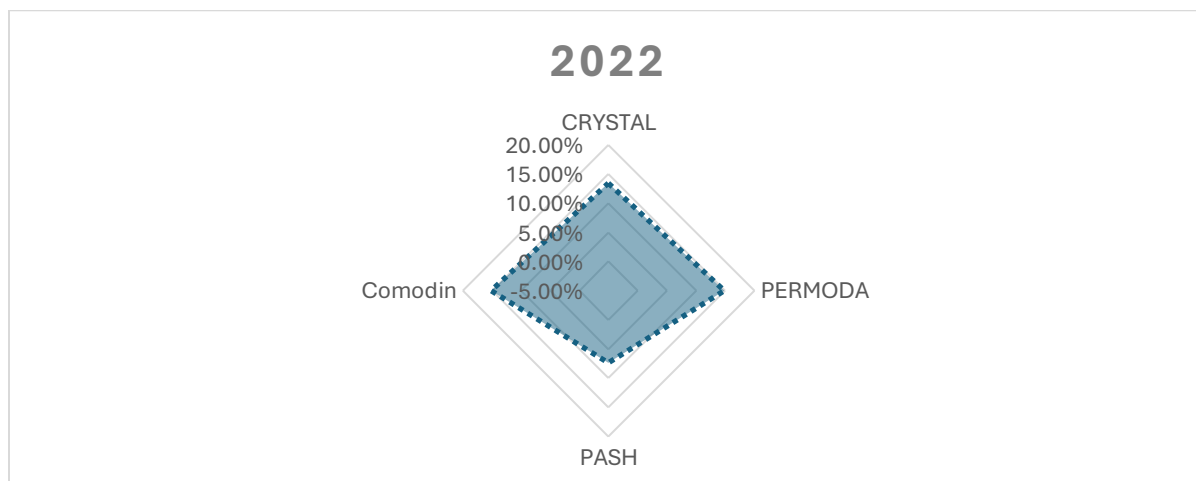
En el segundo gráfico y en la segunda tabla se puede observar el crecimiento o decrecimiento del sector analizado a lo largo del tiempo. Este se puede analizar mediante la tendencia entre la media y el tercer cuartil. Si la tendencia de ambos es positiva esto quiere decir que el sector está en crecimiento económico, por el contrario si la tendencia de ambos es negativa quiere decir que el margen EBITDA de ambos está disminuyendo indicando una

contracción del sector. Asimismo, se puede analizar la diferencia que existe entre la media y el tercer cuartil. Si esta diferencia aumenta quiere decir que las empresas líderes están obteniendo ganancias significativamente superiores a sus seguidores. Por el contrario si esta diferencia es menor quiere decir que las empresas seguidoras han obtenido mejores resultados que los acercan a los líderes o que los líderes no están obteniendo buenos resultados. Ahora bien, observando el gráfico y los datos cabe resaltar los años 2016, 2019, 2020 y 2023 al tener las mayores diferencias en el periodo analizado. Con relación a lo anterior, entre 2021 y 2022 las empresas rezagadas recortaron distancia, no obstante en 2023 esta volvió a crecer significativamente.

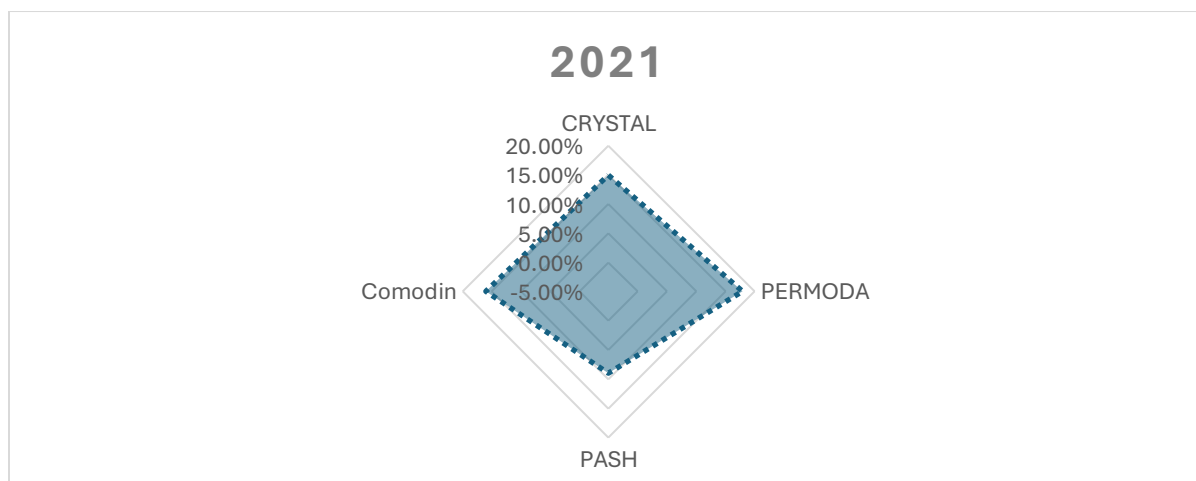
**Figura 3. Gráfico radial 2023.**



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 4. Gráfico radial 2022.**

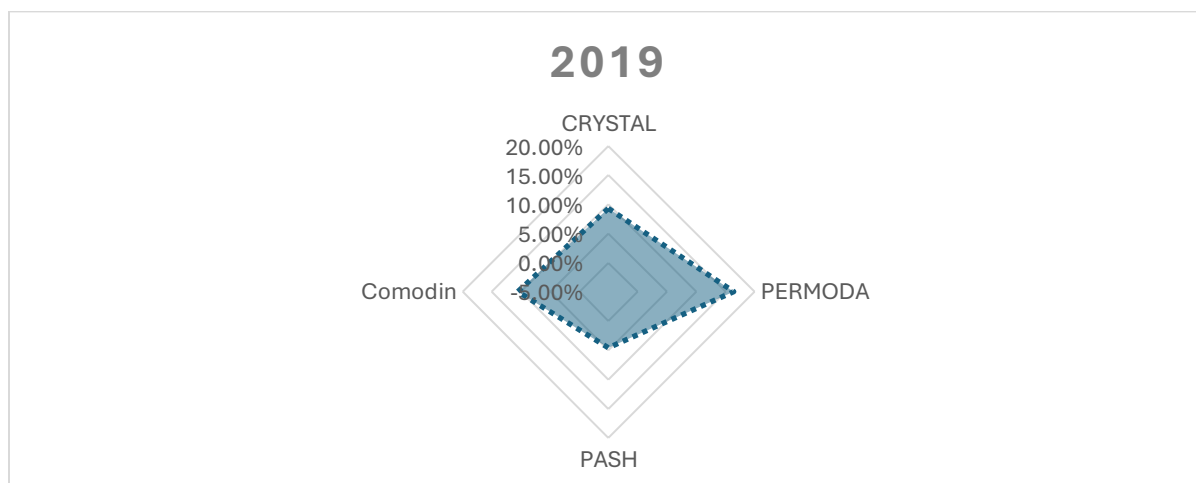
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 5. Gráfico radial 2021.**

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 6. Gráfico radial 2020.**

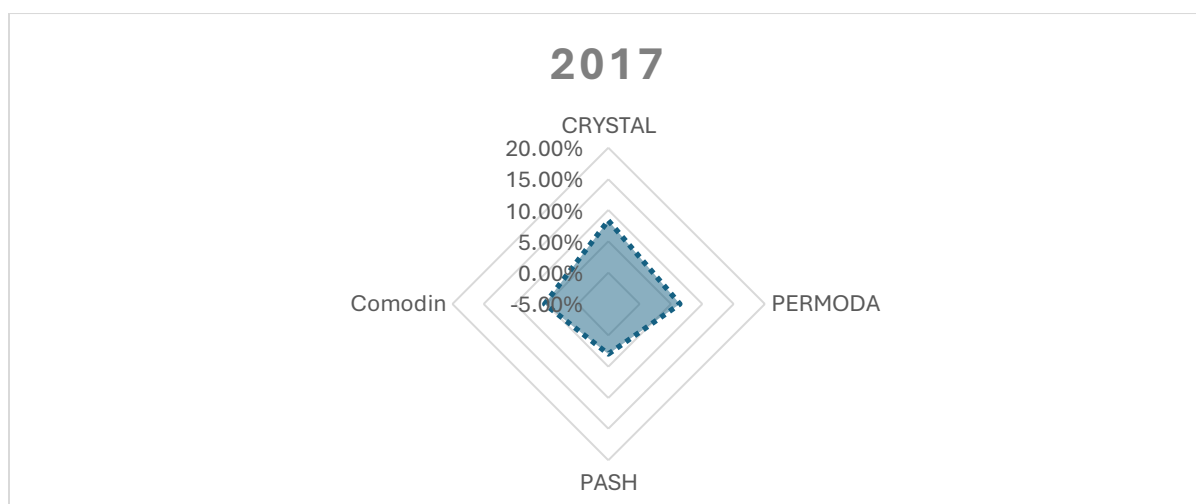
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 7. Gráfico radial 2019.**

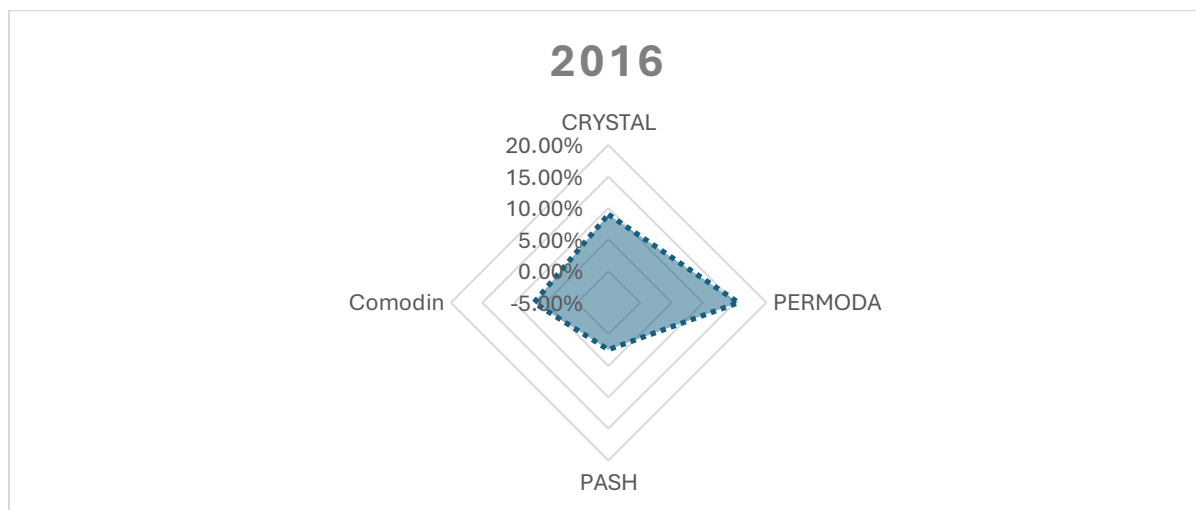
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 8. Gráfico radial 2018**

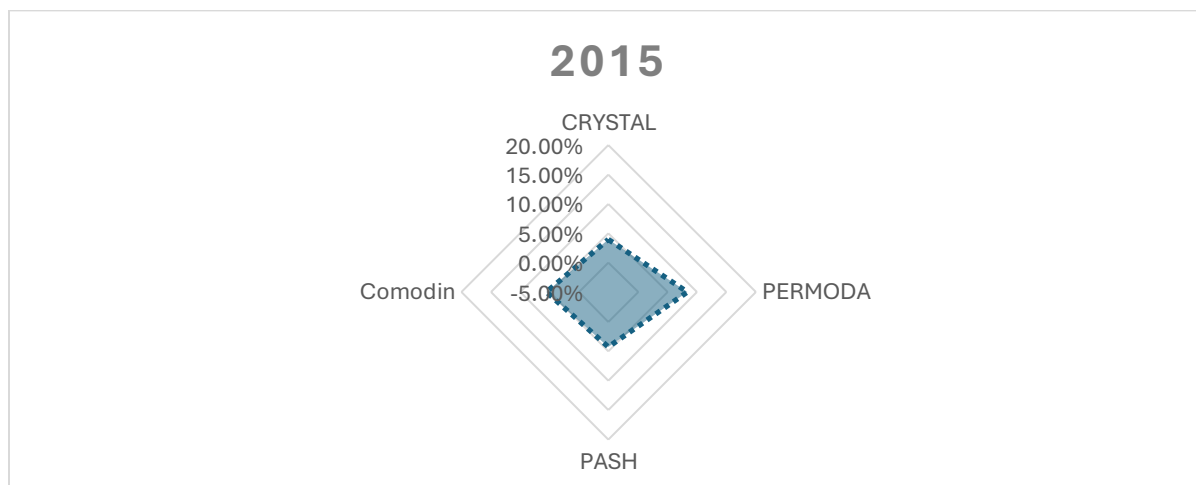
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 9 Gráfico radial 2017**

Fuente: Elaboración propia.

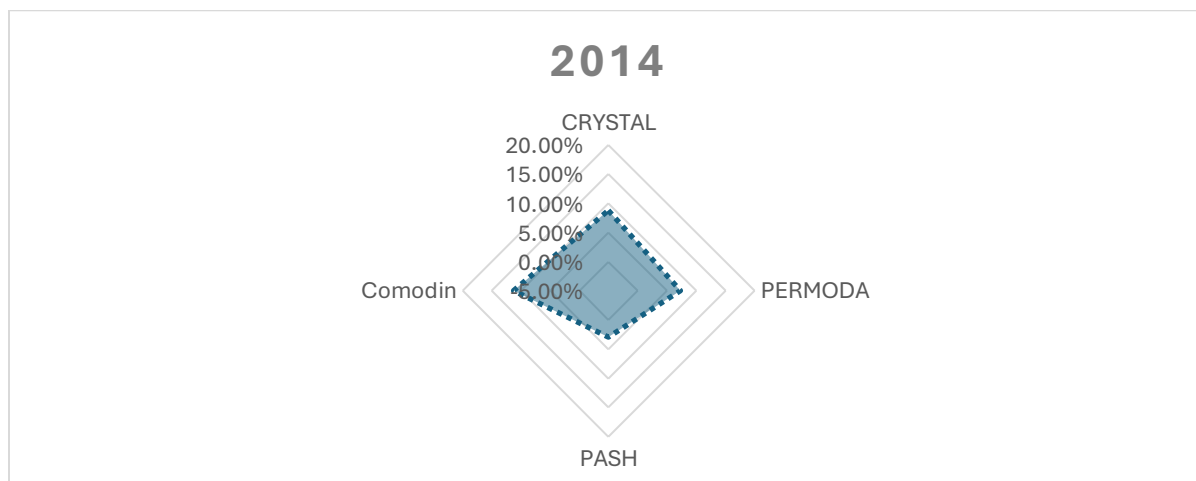
**Figura 10. Gráfico radial 2016**

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 11. Gráfico radial 2015**

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 12. Gráfico radial 2014**



Fuente: Elaboración propia.

Los anteriores gráficos radiales brindan una perspectiva de crecimiento y líderes del sector o por el contrario de su decrecimiento y rezagados con relación al margen EBITDA. En el año 2014 se puede observar un liderazgo económico por parte de la organización Comodín S.A.S, teniendo como rezagado a PASH S.A.S. En el año 2015 se ve un área menor en comparación con 2014 lo que indica una contracción económica del sector, ahora liderado por Permoda LTDA. En el año 2016 se observa un área mayor por lo cual el sector creció levemente, se destaca el desempeño de Permoda LTDA el cual tuvo un gran crecimiento económico cubriendo gran parte del gráfico al obtener un margen EBITDA mayor al 15%.

Sin embargo, entre 2017 y 2018 el sector tuvo un decrecimiento financiero significativo al tener un área reducida y observarse que el indicador financiero del 11% no fue superado por ninguna organización. A diferencia del 2018 en el año 2019 se observa una mayor área del

gráfico en donde las 4 organizaciones tuvieron mejor desempeño, lo que lleva a que las puntas del gráfico se alejen de la media.

En contraste con este panorama tan variable en cuanto al margen EBITDA en 2020 el gráfico no solamente muestra una reducción significativa del área, sino se muestran únicamente tres puntas pertenecientes a Crystal S.A.S, Permoda LTDA, y PASH S.A.S. Lo anterior significa un gran impacto de la pandemia en la economía del sector y para Comodín S.A.S un margen negativo lo que explica el área de tres puntas y no de 4 como en los demás gráficos.

Posterior a la pandemia los clientes salieron a comprar luego del confinamiento lo que explica el gran crecimiento del sector, observado en el crecimiento del área, donde 3 de las 4 organizaciones, la excepción fue PASH S.A.S, alcanzaron un margen mayor al 15%, siendo este el mejor año de los periodos tenidos en cuenta.

Para los últimos dos periodos se observa una contracción del sector al verse un área menor en 2022 en comparación con 2021 y aún menor en 2023. Asimismo, se puede observar un liderazgo en ambos años por parte de Comodín S.A.S al ser el que mayor cubre área y el que mayor se aleja de la media, en cuanto a PASH S.A.S fue el que peor desempeño tuvo.

Una vez analizado estadísticamente la media, mediana y moda del margen EBITDA de las organizaciones se establecieron las zonas de desempeño de la siguiente manera:

**Tabla 3. Criterios de zonas de desempeño.**

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Desempeño superior          | Si el margen EBITDA supera el tercer cuartil del año correspondiente.            |
| Desempeño medio             | Si el margen EBITDA no supera el tercer cuartil, pero si el segundo indicador.   |
| Morbilidad                  | Si el margen EBITDA no supera el segundo indicador, pero si el tercer indicador. |
| Perdurabilidad comprometida | El margen EBITDA no supera el segundo indicador y es mayor a 0.                  |
| Estado tanático             | El margen EBITDA es menor a 0.   |

Fuente: Elaboración propia.

Al establecer las zonas de desempeño se clasificaron las organizaciones dentro de estas de la siguiente manera:

**Tabla 4. Clasificación organizaciones en zonas de desempeño.**

|                             | 2023             | 2022    | 2021    | 2020    | 2019             |
|-----------------------------|------------------|---------|---------|---------|------------------|
| DESEMPEÑO SUPERIOR          | COMODIN          | COMODIN | PERMODA | CRYSTAL | PERMODA          |
| DESEMPEÑO MEDIO             | PERMODA          | PERMODA | COMODIN | PERMODA | COMODIN          |
| MORBILIDAD                  |                  | CRYSTAL | CRYSTAL | PASH    |                  |
| PERDURABILIDAD COMPROMETIDA | PASH,<br>CRYSTAL | PASH    | PASH    |         | PASH,<br>CRYSTAL |
| ESTADO TANATICO             |                  |         |         | COMODIN |                  |

|                             | 2018             | 2017             | 2016             | 2015             | 2014             |
|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| DESEMPEÑO SUPERIOR          | PERMODA          | CRYSTAL          | PERMODA          | PERMODA          | COMODIN          |
| DESEMPEÑO MEDIO             | CRYSTAL          | PERMODA          | CRYSTAL          | COMODIN          | CRYSTAL          |
| MORBILIDAD                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| PERDURABILIDAD COMPROMETIDA | PASH,<br>COMODIN | PASH,<br>COMODIN | PASH,<br>COMODIN | CRYSTAL,<br>PASH | PERMODA,<br>PASH |
| ESTADO TANATICO             |                  |                  |                  |                  |                  |

Fuente: Elaboración propia.

Posterior a la clasificación se ubicaron el número de empresas que se encontraban en determinado desempeño de esta manera:

**Tabla 5. Número de empresas por zonas de clasificación.**

|                             | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| DESEMPEÑO SUPERIOR          | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    |
| DESEMPEÑO MEDIO             | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    |
| MORBILIDAD                  | 0    | 1    | 1    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| PERDURABILIDAD COMPROMETIDA | 2    | 1    | 1    | 0    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    |
| ESTADO TANATICO             | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la clasificación de las organizaciones se puede abstraer que dentro de los años seleccionados la única organización que se ubica en estado tanático fue Comodín S.A.S lo cual puede ser explicado por la pandemia como fue mencionado anteriormente. Asimismo, llama la atención que la zona de desempeño que más organizaciones fueron categorizadas fue de perdurabilidad comprometida al tener dos de las cuatro entre los años 2014 al 2019 y en el 2023. Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa PASH S.A.S se mantuvo en esta zona de perdurabilidad comprometida en 9 años de los 10 tenidos en cuenta, a excepción del 2020.

En cuanto al desempeño medio y superior en todos los años analizados se clasificó al menos una organización dentro de esta categoría, entre el 2014 y 2020 se mostró un liderazgo compartido entre Permoda LTDA y Crystal S.A.S. Cabe resaltar que posterior al 2020 Comodín S.A.S dio un salto dentro de la industria, a tal punto que en los últimos dos años analizados lidero el sector y paso de estar en estado tanático durante la pandemia a mantenerse como mínimo categorizado en desempeño medio. Por último, el análisis de las zonas de desempeño confirma que el sector se caracteriza por su dinamismo, adaptabilidad y competencia constante. La presencia recurrente de al menos una empresa en la categoría de desempeño superior indica que siempre hay organizaciones buscando destacar y consolidar ventajas competitivas. Esto se refleja en la evolución de organizaciones como Comodín S.A.S, que pasó de un estado tanático durante la pandemia a un liderazgo en los últimos años, así como en el liderazgo compartido entre Permoda LTDA y Crystal S.A.S hasta el 2020. Estos resultados evidencian la naturaleza competitiva del sector y la capacidad de las empresas para ajustarse a los cambios del entorno.

En conclusión, el análisis cuantitativo del hacinamiento en el sector textil y de la moda evidencia un entorno altamente competitivo y dinámico, donde las empresas deben enfrentar constantes desafíos para mantener su desempeño financiero y su posición en el mercado. La

evolución del indicador financiero EBITDA muestra una marcada volatilidad, con una tendencia decreciente en los últimos dos años analizados. En congruencia con esto los gráficos radiales mostraron la reducción del área del sector en 2022 y 2023 sugiriendo una contracción general del mercado. Sin embargo, la presencia constante de al menos una organización en la categoría de desempeño superior resalta la competitividad y adaptabilidad del sector, con empresas. Estos resultados confirman que el sector sigue en constante transformación, impulsado por factores externos y por la capacidad de las empresas para innovar y reposicionarse estratégicamente.

#### **4. Hacinamiento cualitativo**

##### **4.1 Factores y variables influyentes en la industria de manufactura y comercialización textil**

Ahora bien, para la selección de los factores clave y diferenciales de la industria se partió de una base teórica estudiada por grandes referentes como lo son Porter, Kaplan y Norton, Drucker y Mintzberg. Estos a través de múltiples estudios han concluido varios factores clave que llevan al éxito de cualquier compañía en cualquier industria, estos factores mencionados por ellos son:

- Diferenciación: Destacar en el mercado ofreciendo características únicas.
- Liderazgo en costos: Ofrecer productos o servicios a precios más bajos que la competencia.
- Optimización de procesos internos: mejora continua de las actividades dentro de una organización para aumentar la eficiencia, reducir costos y mejorar la calidad (Porter, 1996).

- Gestión por objetivos: Establecimiento de metas claras y medibles (Tarekegn, 1999).
- Innovación: Fomentar nuevas ideas y modelos de negocio.
- Eficiencia organizacional: Optimizar recursos y desarrollar talento para mejorar el desempeño.
- Diseño organizacional: Modelos de estructura como burocrática, adhocrática y profesional (Mintzberg et al., 1998).
- Estrategia emergente: La planificación estratégica no siempre es rígida; puede evolucionar con el tiempo.
- Roles gerenciales: Los líderes deben desempeñar funciones interpersonales, informativas y decisorias.
- Rentabilidad: Capacidad de una empresa para generar ganancias en relación con sus ingresos, costos o inversión (R. Kaplan & Norton, 2004).
- Sostenibilidad económica: Capacidad de una organización para mantener su viabilidad financiera a largo plazo.
- Satisfacción del cliente: Grado en que un producto o servicio cumple o supera las expectativas del consumidor.
- Fidelización de cliente: Proceso de retener clientes a lo largo del tiempo, fomentando su lealtad a la marca mediante experiencias positivas, programas de recompensas o atención personalizada.
- Calidad: Grado en que un bien o servicio cumple con las expectativas del cliente y con los estándares de fabricación, funcionalidad, seguridad y durabilidad.

- Desarrollo del personal: Proceso mediante el cual una organización mejora las habilidades, conocimientos y competencias de sus empleados

Una vez definidos los anteriores factores, se seleccionaron para el análisis de la industria de manufactura y comercialización textil factores como calidad, marca, económico, servicio al cliente, canales de comercialización, estrategias de marketing y cadena de suministros como los clave para el éxito en esta industria.

Asimismo, para cada factor fueron definidas sus variables más importantes, lo cual se verá justificado más adelante, de la siguiente manera:

**Tabla 6. Definición de variables según su factor.**

| Factor              | Variable                                 |
|---------------------|--|
| Calidad             | Durabilidad                              |
|                     | Mantenimiento y facilidad de lavado      |
|                     | Seguridad                                |
|                     | Acabado                                  |
| Marca               | Reconocimiento                           |
|                     | Lealtad del consumidor                   |
|                     | Programa de fidelización                 |
|                     | Reputación                               |
| Económico           | Materia prima                            |
|                     | Inversión en tecnología                  |
|                     | Elasticidad del precio                   |
|                     | Mano de obra directa                     |
| Servicio al cliente | Rapidez en la atención en tienda física. |
|                     | Automatización del servicio              |
|                     | Tiempo de respuesta en canales digitales |

|                         |                                     |
|-------------------------|-------------------------------------|
| Canales                 | Plataformas de comercio electrónico |
|                         | Canales directos                    |
|                         | Canales indirectos                  |
| Estrategia de marketing | Segmentación del mercado            |
|                         | Optimización sem                    |
|                         | Posicionamiento de marca            |
| Cadena de suministro    | Capacidad                           |
|                         | Eficiencia                          |
|                         | Tecnología                          |

Fuente: Elaboración propia.

## 4.2 Justificación y definición de variables

### Calidad

#### 1. Durabilidad

La durabilidad en la industria textil se refiere a la capacidad que tiene un producto textil para mantener su integridad estructural y estética a lo largo de un período determinado de uso. La durabilidad tiene que ver con factores como el desgaste por fricción, la degradación por exposición a la luz solar, la tensión mecánica y los ciclos de lavado repetidos (Slater, 2003).

Se seleccionó esta variable ya que tiene un impacto directo en la sostenibilidad, valor del cliente y reputación de la marca. La durabilidad reduce la necesidad de reemplazo frecuente,

disminuyendo el consumo de recursos y la generación de residuos, lo que justifica la inversión inicial del cliente dándole un valor añadido al producto y finalmente esto construye una reputación de calidad y confiabilidad, fomentando la lealtad del cliente.

## **2. Mantenimiento y facilidad de lavado**

Esta variable contiene la simplicidad de cuidar y mantener las prendas textiles, incluyendo aspectos como la resistencia a las manchas, resistencia a la contracción o estiramiento y la facilidad de eliminación de suciedad durante el lavado.

El mantenimiento y facilidad de lavado es una variable fundamental para el factor de calidad, ya que los consumidores valoran la practicidad, las prendas que requieren cuidados especiales son menos atractivas, facilidad de lavado, al reducir el tiempo y los costos asociados con el cuidado de la ropa, y mantenimiento adecuado, asegura que las prendas mantengan su apariencia y calidad a lo largo del tiempo.

## **3. Seguridad**

En el contexto textil, la seguridad se refiere a la protección del usuario contra riesgos potenciales asociados con el uso de productos textiles. Esto incluye la resistencia a la protección contra la radiación ultravioleta, la ausencia de sustancias tóxicas o alergénicas y la inflamabilidad (Bajaj, 2000).

Así pues, el cumplimiento normativo sobre la seguridad de los productos textiles, es primordial para prevenir lesiones o daños a la salud del usuario. Por lo tanto, las marcas tienen la responsabilidad de garantizar que sus productos sean seguros para el uso previsto.

## **4. Acabado**

Los acabados textiles se definen como los tratamientos químicos o mecánicos aplicados a los tejidos para modificar sus propiedades y mejorar su rendimiento. Estos tratamientos pueden alterar la apariencia, el tacto, la funcionalidad o la durabilidad del tejido (Broadbent, 2001) (Chowdhury et al., 2024).

Lo anterior, puede causar una diferenciación de productos entre marcas, permitiendo que estas ofrezcan productos con características únicas y valor agregado, adaptables para cumplir con requisitos específicos y mejorando la durabilidad, la resistencia a las arrugas entre otras propiedades del tejido.

## **Marca**

### **1. Reconocimiento**

El reconocimiento de marca es el grado en que los consumidores son capaces de identificar y recordar una marca. Este puede llegar a medir la capacidad de los consumidores para reconocer la marca a través de sus logotipos, nombres, eslóganes u otros elementos distintivos (Aaker, 1991).

Con relación a lo anterior, el reconocimiento cobra gran importancia en esta industria ya que se relaciona con la facilidad de compra, ya que los consumidores tienden a elegir marcas que les resultan familiares. Esto les genera confianza y credibilidad brindándoles una ventaja competitiva al crear una barrera de entrada para nuevos competidores.

### **2. Lealtad del consumidor**

Es definida como el compromiso continuo de un cliente con una marca o producto. Se manifiesta en la repetición de compras, la recomendación de la marca a otros y la resistencia a cambiar a la competencia (Oliver, 1999).

La lealtad de los consumidores en esta industria es un indicador clave para la sostenibilidad a largo plazo de la organización ya que es un indicio de ingresos recurrentes y reducción de costos de adquisición de nuevos clientes. Esto se debe a que los clientes actuales actúan como embajadores de la marca, generando publicidad gratuita y creíble.

### **3. Programa de fidelización**

Los programas de fidelización son estrategias de marketing diseñadas para recompensar y retener a los clientes leales. Incluyen incentivos como descuentos, puntos acumulables, regalos, acceso exclusivo a eventos o productos, y servicios personalizados (Reinartz et al., 2004).

Estos son de gran importancia ya que están directamente relacionados con el aumento de la retención de clientes al incentivar a los clientes a seguir comprando a la misma marca aportando lealtad por parte de los clientes y aportando a la creación de bases de datos al recopilar información valiosa sobre las preferencias y el comportamiento de los clientes.

### **4. Reputación**

La reputación de una marca es la percepción general que tienen los consumidores y el público sobre la calidad, la confiabilidad, la responsabilidad social y otros atributos de la marca (Fombrun, 1996).

Esta variable se ve relacionada con la confianza del consumidor debido a que una buena reputación genera confianza y credibilidad en la marca lo cual es clave para superar momentos de crisis o situaciones adversas.

## **Económico**

### **1. Costo Materia Prima**

El costo de materia prima representa el valor de los materiales directos utilizados en la producción de bienes. En el contexto de la industria textil, esto incluye el costo de telas, hilos, tintes y otros materiales necesarios para la fabricación de prendas de vestir y otros productos textiles (Horngren et al., 2012).

En la industria textil, las materias primas constituyen una parte significativa del costo total de producción por lo que gestionar eficazmente estos costos es crucial para mantener la rentabilidad y competitividad en el mercado. Un análisis detallado de estos costos permite identificar oportunidades para mejorar la eficiencia, rentabilidad y reducir los gastos.

### **2. Costo de mano de obra directa**

El costo de mano de obra directa se refiere a la remuneración pagada a los trabajadores que participan directamente en el proceso de producción. En la industria textil, esto incluye el salario de los operarios de máquinas de coser, cortadores y otros trabajadores involucrados en la fabricación de productos textiles (Hansen & Mowen, 2006).

Con relación a lo anterior, esta industria requiere altos niveles de eficiencia en cuanto a su mano de obra por lo que el costo de esta influye directamente en el costo de producción y, por ende, en la fijación de precios y la competitividad de la empresa.

### **3. Inversión en Tecnología**

En cuanto a la inversión en tecnología se refiere al gasto realizado por una empresa para adquirir y mantener equipos, software y otros recursos tecnológicos que mejoran la eficiencia y la productividad. En la industria textil, esto puede incluir la compra de máquinas de coser automatizadas, sistemas de diseño asistido por computadora y software de gestión de la cadena de suministro (Porter, 2016).

Teniendo en cuenta lo anterior, esta industria está experimentando una rápida transformación impulsada por la tecnología en la constante búsqueda de un mejoramiento de la productividad, calidad del producto y capacidad de respuesta a las cambiantes demandas del mercado. Para adaptarse a lo anterior las empresas que adoptan tecnologías innovadoras pueden obtener una ventaja competitiva al reducir los costos, mejorar la eficiencia y crear nuevos productos y servicios para satisfacer oportunamente a la demanda.

### **4. Elasticidad del Precio**

Este concepto busca medir la sensibilidad de la demanda de un producto a los cambios en su precio, indicando cómo varía la cantidad de prendas de vestir o productos textiles que los consumidores están dispuestos a comprar en respuesta a cambios en sus precios.

Entender la elasticidad del precio en la industria textil permite a las empresas establecer estrategias de precios adecuadas, realizar proyecciones del mercado y optimizar ingresos. Estas variables son fundamentales para evaluar el desempeño y la competitividad de las empresas en la industria textil, ya que influyen directamente en los costos de producción, la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta al mercado.

## **Servicio al cliente**

### **1. Rapidez en la atención en tienda física**

Se refiere a la eficiencia y prontitud con la que el personal de una tienda física atiende las necesidades de los clientes. Esto incluye el tiempo que transcurre desde que un cliente ingresa a la tienda hasta que recibe asistencia, así como la velocidad con la que se resuelven sus consultas y se completan las transacciones (Bitner, 1990).

En cuanto a esta variable, la experiencia de compra en tienda física es fundamental para la satisfacción y recompra del cliente. Una atención rápida mejora la percepción del servicio, influye en la decisión de compra y en la fidelización del cliente. La implementación de tecnologías tiendas físicas puede buscar disminuir largas colas para pagar, dificultad para encontrar productos y productos fuera de stock.

### **2. Automatización del servicio**

La automatización del servicio implica el uso de tecnologías con el objetivo de complementar la interacción humana en procesos críticos. En la industria textil, esto abarca desde plataformas de e-commerce con recomendaciones basadas en IA hasta sistemas de seguimiento logístico integrados (Wirtz et al., 2018). Su objetivo es aumentar la precisión, reducir costos operativos y escalar la capacidad de respuesta (Accenture, 2025).

A partir de lo anterior, optimizar procesos como la gestión de inventarios, atención al cliente y procesamiento de pedidos. busca mejorar la eficiencia y proporcionar una experiencia de cliente más conveniente buscando una futura recompra.

### **3. Tiempo de respuesta en canales digitales**

Es el intervalo entre la interacción inicial del cliente y la respuesta efectiva de la empresa. En el sector textil, este indicador mide la eficacia de las estrategias omnicanal, incluyendo la gestión de consultas en tiempo real mediante chatbots, respuestas personalizadas en redes sociales y seguimiento postventa (Salesforce, 2023).

En el contexto actual los consumidores esperan respuestas rápidas y precisas en los canales digitales, focos fundamentales para la satisfacción y lealtad del cliente.

Un tiempo de respuesta deficiente puede generar frustración, búsqueda de alternativas y pérdida de clientes.

## **Canales de comercialización**

### **1. Canales directos**

Los canales directos son estrategias de distribución donde el fabricante o marca vende directamente al consumidor final sin intermediarios como las tiendas físicas propias, sitios web corporativos o aplicaciones móviles (Kotler & Keller, 2015a). En el sector textil, este modelo permite controlar la experiencia de marca, ajustar precios dinámicamente y recopilar datos de clientes para personalizar ofertas (Mckinsey & Company, 2021).

Por lo tanto, Los canales directos permiten a las empresas tener un mayor control sobre la experiencia del cliente y la imagen de marca aportando también la medición de la respuesta directa del cliente y una retroalimentación más directa. Por último, esta permite generar mayores márgenes de beneficio al eliminar los costos de los intermediarios.

## **2. Canales indirectos**

Los canales indirectos involucran intermediarios para llegar al consumidor final. En la industria textil, esto abarca desde tiendas multimarca hasta colaboraciones con marketplaces (Rosenbloom, 2013).

Estos canales son claves para la operación de algunas organizaciones, ya que les permiten llegar a un público más amplio a través de la red de distribución de los intermediarios, aumentando la visibilidad de la marca y la disponibilidad de los productos.

## **3. Plataformas de comercio electrónico**

Las plataformas de comercio electrónico son sistemas digitales que facilitan la compra y venta de productos o servicios a través de internet. Estas incluyen sitios web, aplicaciones móviles y marketplaces, integrando herramientas como catálogos virtuales, carritos de compra, pasarelas de pago y seguimiento logístico (IBM, 2024).

Este canal es fundamental para ampliar el alcance de mercado y adaptarse a las tendencias de consumo actuales al permitir a las empresas textiles ofrecer sus productos a nivel global, reducir costos operativos asociados a tiendas físicas y proporcionar una experiencia de compra personalizada y conveniente para el consumidor. Asimismo, facilita la segmentación de mercado para las organizaciones al acelerar la recopilación de datos sobre el comportamiento del cliente, llevando a una rápida adaptación a las preferencias del mercado.

## **Estrategia de marketing**

### **1. Segmentación de mercado**

La segmentación del mercado es el proceso de dividir un mercado heterogéneo en grupos más pequeños y homogéneos de consumidores con necesidades, comportamientos o características demográficas similares (Kotler & Armstrong, 2021). Aplicado a la industria textil, esto implica identificar subgrupos con el objetivo de personalizar productos, mensajes y estrategias comerciales (Deloitte, 2023a).

Esta recolección y procesamiento de datos permite a las empresas comprender mejor las necesidades y preferencias de sus clientes objetivo lo que conlleva a la elaboración de estrategias comerciales que se centren en el desarrollo de productos que cumplan con las demandas específicas de cada segmento de mercado.

### **2. Optimización SEM (Search engine optimization)**

La optimización SEM se refiere a las estrategias para mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados de los motores de búsqueda mediante campañas pagadas. Esto incluye la selección de palabras clave, ajuste de pujas y creación de anuncios relevantes (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

Con relación a las empresas analizadas, una estrategia de SEM optimizada es vital para aumentar la visibilidad y ventas atrayendo a potenciales clientes llegando a audiencias específicas y promocionando nuevas colecciones.

### **3. Posicionamiento de marca**

El posicionamiento de marca es la percepción única que ocupa una marca en la mente del consumidor respecto a sus competidores, construida mediante elementos como calidad, precio, sostenibilidad o identidad visual (Keller & Swaminathan, 2020).

Esta variable es una de las más importantes en la industria de la moda ya que mediante esta se aplican todas las estrategias investigadas y desarrolladas al llevar a las organizaciones a que se diferencien de sus competidores, creando una ventaja competitiva.

## **Cadena de suministro**

### **1. Capacidad**

Este se refiere al máximo nivel de producción que una empresa puede alcanzar utilizando sus recursos disponibles en un período determinado, sin comprometer la calidad (Slack & Brandon-Jones, 2019). Para esta industria se puede aplicar la habilidad para fabricar prendas, gestionando pedidos masivos siempre en la búsqueda de adaptarse a fluctuaciones de la demanda (McKinsey, 2022).

Mediante esta variable las organizaciones aplican sus proyecciones para identificar áreas de cuello de botella, planificar, satisfacer la demanda del mercado y aprovechar las oportunidades de crecimiento.

## **2. Eficiencia**

La eficiencia mide la relación entre los recursos utilizados (tiempo, energía, materiales) y los resultados obtenidos, buscando minimizar desperdicios y maximizar la productividad (Womack & Jones, 1997)

Esta permite evaluar la capacidad de una empresa para optimizar el uso de sus recursos y minimizar los costos al identificar áreas de mejora en los procesos de producción e implementar medidas para aumentar la productividad aumentando la rentabilidad.

## **3. Tecnología**

La tecnología abarca herramientas digitales, sistemas automatizados y soluciones innovadoras implementadas para mejorar procesos productivos, de diseño o logística (Deloitte, 2023b).

Esta es crucial en la adaptación a los cambios en el mercado, identificando oportunidades para mejorar la calidad del producto, reducir los costos y aumentar la eficiencia haciendo que las organizaciones se mantengan competitivas en el mercado.

### 4.3 Matriz de impacto

Posterior a la definición de las variables se elaboró la matriz de impacto del sector, teniendo en cuenta la relación entre los diferentes factores que posteriormente será descrita.

**Tabla 7. Matriz de impacto.**

|                             | Calidad | Marca | Económico | Servicio al cliente | Canales de comercialización | Estrategia de marketing | Cadena de suministro | TOTAL | %      |
|-----------------------------|---------|-------|-----------|---------------------|-----------------------------|-------------------------|----------------------|-------|--------|
| Calidad                     | x       | 1     | 1         | 0                   | 0                           | 1                       | 0                    | 3     | 15,00% |
| Marca                       | 1       | x     | 1         | 0                   | 0                           | 1                       | 0                    | 3     | 15,00% |
| Económico                   | 1       | 1     | x         | 1                   | 0                           | 1                       | 1                    | 5     | 25,00% |
| Servicio al cliente         | 0       | 0     | 1         | x                   | 1                           | 0                       | 0                    | 2     | 10,00% |
| Canales de comercialización | 0       | 0     | 0         | 1                   | x                           | 1                       | 0                    | 2     | 10,00% |
| Estrategia de marketing     | 1       | 1     | 1         | 0                   | 1                           | x                       | 0                    | 4     | 20,00% |
| Cadena de suministro        | 0       | 0     | 1         | 0                   | 0                           | 0                       | x                    | 1     | 5,00%  |

Fuente: Elaboración propia.

### **Calidad – Marca**

Este factor tiene una relación directa con la marca y la estrategia de marketing. Se relaciona con el factor de marca debido a que la percepción de calidad que tienen los usuarios influye directamente sobre la reputación, el reconocimiento y la lealtad de cada consumidor hacia una marca. Cuando una empresa textil vende productos que realmente llegan a garantizar durabilidad, acabado y elaborado con materiales resistentes los clientes lo van a asociar la marca, fortaleciendo su posicionamiento en el mercado.

### **Calidad – Económico**

La relación entre calidad y el factor económico en la industria textil es de gran relevancia para la competitividad y sostenibilidad de una empresa ante una estrategia y panorama a corto y largo plazo. La calidad se relaciona directamente en los costos de producción, la percepción del

comprador y la rentabilidad, lo que convierte a este factor en un componente estratégico decisivo dentro del desempeño financiero de una compañía.

En primer lugar, la inversión en calidad inicialmente puede generar un mayor costo debido al uso de materias primas de primera calidad, rigurosos procesos de producción y maquinaria más costosa. Sin embargo, estos costos, a largo plazo, se convierten en beneficios económicos, estableciendo un mayor precio de venta del producto, menos devoluciones, menor desperdicio de materiales y una reducción de reprocesos llevando a una mayor rentabilidad, mayor eficiencia operativa y reducción de costos (Camisón & Villar-López, 2014).

En segundo lugar, una alta calidad permite diversificar el portafolio y posicionar los productos en segmentos de mercado más rentables. Las marcas que ofrecen textiles duraderos, bien acabados y con certificaciones de calidad pueden establecer precios más altos y justificar su valor en comparación con productos de menor calidad. Sin embargo, desde una perspectiva de costos, las organizaciones deben encontrar un equilibrio entre calidad y rentabilidad, debido a que si bien ofrecen la más alta calidad el precio final debe ser accesible para el mercado objetivo y consolidarse como líderes en su segmento y asegurar su crecimiento financiero a largo plazo.

### **Calidad – Estrategia de Marketing**

Los factores de calidad y estrategia de marketing están estrechamente relacionadas en la industria textil, ya que un producto de alta calidad necesita una adecuada y proporcional estrategia de comunicación efectiva para destacar atributos y valor en el mercado. La calidad se

convierte en un diferenciador clave que permite a las marcas posicionarse y justificar precios más altos, pero para que los consumidores la perciban, es necesario implementar estrategias de marketing adecuadas.

Además, una estrategia de fidelización basada en la satisfacción del cliente refuerza la lealtad y fomenta la recompra, aprovechando la calidad como un motor para el crecimiento a largo plazo. La combinación de ambas permite a las marcas diferenciarse, fidelizar clientes y sostener su crecimiento en un mercado altamente competitivo (Kotler & Keller, 2015b).

### **Marca – Económico**

La relación entre estas se da en el impacto de la percepción de valor de la marca que le dan los consumidores con la rentabilidad, EBITDA y margen EBITDA. Una marca bien posicionada puede justificar precios más altos, atraer clientes leales y facilitar el acceso a nuevos mercados, impactando positivamente los indicadores económicos de la empresa.

Las empresas con un fuerte posicionamiento de marca pueden aspirar a clientes que estén dispuestos a pagar más por productos con reconocimiento, prestigio y garantía de calidad, lo que permite mejorar el margen de contribución y generar mayores ingresos sin depender exclusivamente de la reducción de costos de producción.

Desde una perspectiva de inversión, la construcción de marca requiere esfuerzos en marketing, innovación y experiencia del cliente, lo que implica costos iniciales, pero a largo plazo genera un retorno positivo de la inversión. Una marca bien establecida también mejora la

percepción de estabilidad y solidez financiera, facilitando el acceso a financiamiento, inversionistas y alianzas estratégicas (Baldauf et al., 2003).

### **Marca – Estrategia de Marketing**

La relación entre estas se fundamenta en que el marketing es el principal vehículo para construir, posicionar y fortalecer una marca en la percepción del consumidor.

Mediante estrategias de marketing las organizaciones pueden definir su identidad y valores, comunicándolos de manera efectiva al público objetivo, con la finalidad de construir una imagen coherente y atractiva, asociando la marca con atributos como calidad, innovación, sostenibilidad o exclusividad (Sixto-García, 2014).

Las estrategias de marketing también juegan un papel clave en la diferenciación de la marca en la industria y la fidelización del cliente mediante narrativas de marca atractivas y experiencias personalizadas que permitan que una marca se destaque y genere una conexión más profunda con los consumidores (Aaker, 2012).

### **Económico – Servicio al cliente**

En cuanto a la relación entre el servicio al cliente y el factor en esta industria cobra gran importancia, ya que una atención eficiente y de calidad puede impactar directamente en la rentabilidad, la fidelización del consumidor y la competitividad de una empresa. Un buen servicio no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también influye en los costos operativos y en la generación de ingresos.

Un servicio al cliente eficiente que atiende de manera rápida y efectiva las inquietudes de los clientes conlleva a evitar pérdidas económicas derivadas de errores en pedidos, productos defectuosos o insatisfacción con la compra, reduciendo gastos administrativos y logísticos, optimizando la rentabilidad (Rust, 2000).

Con relación a lo anterior, una adecuada estrategia de servicio al cliente en la cual las empresas optimicen sus puntos de contacto con el consumidor pueden aumentar la conversión de ventas y mejorar la eficiencia operativa llevando a un mayor volumen de ventas y una mejor rentabilidad a largo plazo.

### **Económico – Estrategia de Marketing**

La estrategia de marketing tiene un impacto directo en el desempeño económico de una empresa textil, ya que una inversión efectiva en marketing digital, publicidad y posicionamiento SEO/SEM puede aumentar las ventas, justificar una mayor relación de costo-precio y mejorar los márgenes de contribución.

En el sector textil, donde la competencia es alta, empresas que invierten en campañas de marketing digital en plataformas como Google Ads y Meta Ads logran mayor visibilidad y rentabilidad en el largo plazo. Por último, la correcta alineación entre estrategias de marketing y

objetivos económicos garantiza un flujo constante de ingresos, estabilidad financiera y el crecimiento del negocio.

### **Económico – Cadena de suministro**

La gestión de la cadena de suministro es fundamental para el desempeño económico de las empresas en la industria textil. Una cadena de suministro bien gestionada permite optimizar procesos, reducir costos operativos y mejorar la competitividad en el mercado.

La colaboración efectiva con proveedores y distribuidores es esencial para garantizar la eficiencia de la cadena de suministro. La coordinación y la comunicación fluida entre las partes involucradas permiten una mejor planificación y ejecución de estrategias que impactan positivamente en los resultados económicos (Arostegui Zorrilla, 2021).

### **Servicio al cliente – Canales de comercialización**

La relación entre el servicio al cliente y los canales de comercialización es clave para la satisfacción del consumidor y la rentabilidad de una empresa. La diversificación de los canales

de comercialización permite a las empresas mejorar la experiencia del cliente, proporcionando múltiples puntos de contacto y opciones de compra (Paiva, 2021).

En este contexto, es fundamental que las empresas adopten estrategias omnicanal, integrando diversos medios de comunicación como redes sociales, correo electrónico, chat en vivo y tiendas físicas para brindar una atención homogénea, accesible para todos, según las preferencias del consumidor y eficiente. Por lo tanto, la sinergia entre el servicio al cliente y los canales de comercialización contribuye al fortalecimiento de la marca, la fidelización del consumidor y el crecimiento sostenible de la empresa.

### **Canales de comercialización – Estrategia de marketing**

La relación entre los canales de comercialización y la estrategia de marketing es fundamental para el éxito de cualquier empresa. La elección de los canales de comercialización adecuados influye directamente en la eficacia de la estrategia de marketing al permitir una comunicación más coherente y efectiva con los clientes. Al utilizar múltiples canales de manera coordinada, las empresas pueden reforzar su mensaje de marca y adaptarse a las preferencias de los consumidores.

#### **4.4 Rubrica clasificación según variable.**

Para la clasificación de las organizaciones se tomó una escala del 1 al 4 donde 1 representaba alta innovación, 2 baja innovación, 3 imitación alta y 4 donde no imita por incapacidad. Para cada variable se tenían los siguientes criterios:

- Durabilidad:

- Estándar de la industria: La durabilidad de los textiles debe garantizar una resistencia mínima de 50 ciclos de lavado sin degradación significativa en color, textura o integridad estructural, cumpliendo con las normas ISO 12947, resistencia a la abrasión, y ISO 13934, resistencia a la tracción (*ISO 12947-2*, 2016)

1. La empresa desarrolla textiles con tecnología avanzada que supera ampliamente los 50 ciclos de lavado sin degradación significativa en color, textura o integridad estructural. Implementa procesos innovadores de fabricación y utiliza materiales de última generación que optimizan la resistencia y durabilidad. Además, cumple y supera los estándares ISO 12947 e ISO 13934, con certificaciones adicionales que validan su liderazgo en innovación.

2. La empresa cumple con el estándar mínimo de 50 ciclos de lavado sin degradación notable, pero no implementa tecnologías avanzadas para mejorar la durabilidad más allá de lo requerido. Se ajusta a las normas ISO 12947 e ISO 13934, pero sin ofrecer diferenciación significativa en el mercado en términos de resistencia y calidad de los textiles.

3. La empresa intenta replicar prácticas de durabilidad de competidores más avanzados, pero sus productos aún muestran signos de deterioro antes de los 50 ciclos de lavado. Puede haber cumplimiento parcial de las normas ISO, pero con limitaciones en pruebas de abrasión y tracción. No hay un desarrollo significativo en materiales o procesos que aporten ventaja competitiva.

4. La empresa no alcanza el estándar mínimo de 50 ciclos de lavado sin degradación evidente en color, textura o estructura. Presenta debilidades en el cumplimiento de las normas ISO 12947 e ISO 13934, ya sea por falta de certificaciones, materiales de baja calidad o procesos de manufactura deficientes. Sus textiles tienen una durabilidad menor y generan insatisfacción en los consumidores.

- Mantenimiento y facilidad de lavado:

- Estándar de la industria: Certificación OEKO-TEX que garantiza que los textiles no contienen químicos dañinos (*OEKO-TEX® Standard 100, 2023*).

1. La empresa no solo cuenta con la certificación OEKO-TEX en toda su línea de productos, sino que también implementa procesos de manufactura avanzados para reducir al mínimo el uso de químicos. Adopta estándares más estrictos que los requeridos por OEKO-TEX y promueve prácticas de sostenibilidad, como tintes ecológicos y reducción de emisiones químicas. Además, certifica toda su cadena de suministro para garantizar la seguridad del consumidor.

2. La empresa tiene la certificación OEKO-TEX en algunos productos, pero aún no ha certificado toda su línea. Cumple con los requisitos mínimos, pero sin desarrollar iniciativas adicionales de innovación en la reducción de químicos dañinos. Puede estar en proceso de expansión de certificaciones, pero todavía depende de materiales o proveedores que no garantizan la completa eliminación de sustancias nocivas.

3. La empresa intenta alinearse con las prácticas de certificación OEKO-TEX, pero solo aplica ciertos estándares sin contar con la certificación oficial. Sus textiles pueden contener químicos en niveles permitidos por regulaciones generales, pero sin el sello OEKO-

TEX que garantice seguridad completa. No ha invertido lo suficiente en procesos que eliminen por completo los químicos dañinos.

4. La empresa no cuenta con certificación OEKO-TEX ni con procesos alternativos que garanticen la ausencia de químicos dañinos en sus textiles. Sus productos pueden contener sustancias perjudiciales para la salud o el medio ambiente debido al uso de tintes y tratamientos no regulados. No hay evidencia de esfuerzos por cumplir con estándares internacionales de seguridad textil.

- Seguridad:

- Estándar de la industria: Cumplimiento con ISO 105-C06, asegurando que los tintes no se desprendan tras lavados con agua y detergente (*ISO 19579, 2006*).

1. La empresa no solo cumple con la norma ISO 105-C06 en toda su producción, sino que también ha desarrollado procesos de fijación de color más avanzados, como el uso de nanotecnología o tintes ecológicos con mayor durabilidad. Realiza pruebas de resistencia al lavado con estándares aún más estrictos que los exigidos, asegurando una vida útil prolongada de la prenda sin degradación del color.

2. La empresa cumple con la norma ISO 105-C06 en la mayoría de sus productos, pero algunos textiles pueden presentar variaciones en la fijación de color dependiendo del tipo de tejido o proveedor. Se realizan pruebas periódicas, pero sin innovación adicional en la tecnología de teñido o fijación del color.

3. La empresa intenta alinearse con el estándar ISO 105-C06, pero sin certificación oficial. Sus productos pueden mostrar pérdida de color después de varios lavados, especialmente en prendas con tonos oscuros o intensos. Puede haber esfuerzos por mejorar la fijación de tintes, pero sin procesos de certificación formal ni pruebas rigurosas.

4. La empresa no cumple con la norma ISO 105-C06, y sus prendas muestran una alta degradación del color tras los lavados. Los tintes utilizados no están optimizados para una alta resistencia, lo que genera desvanecimiento, transferencia de color a otras prendas y una menor vida útil del producto. No hay evidencia de pruebas de calidad en fijación de tintes ni intención de certificarse.

- Acabado:

- Estándar de la industria: Inspección Preembarque, evaluación de costuras abiertas, puntadas omitidas y bordes deshilachados mediante listas de control detalladas. ISO 105-E04: Pruebas de solidez al sudor para asegurar que los acabados no se degraden con líquidos corporales (*ISO 105-E04*, 2013).

1. La empresa no solo cumple con la norma ISO 105-E04 y realiza una inspección preembarque detallada, sino que ha integrado tecnologías avanzadas como visión artificial para detectar defectos en costuras y acabados. Implementa procesos automatizados de control de calidad y desarrolla tejidos con tratamientos especiales para mayor resistencia a líquidos corporales.

2. La empresa sigue el estándar ISO 105-E04 y realiza inspecciones preembarque de manera estructurada, pero depende principalmente de controles manuales sin herramientas tecnológicas avanzadas. Su calidad es aceptable, aunque pueden presentarse defectos menores en costuras y acabados en algunos lotes.

3. La empresa intenta cumplir con ISO 105-E04, pero no cuenta con certificación oficial. Realiza inspecciones básicas, pero con procedimientos menos rigurosos. Se identifican fallas recurrentes en costuras y acabados, aunque hace esfuerzos correctivos

ocasionales. La resistencia de los tejidos a líquidos corporales no está garantizada en todas sus líneas de productos.

4. La empresa no cumple con ISO 105-E04 ni realiza inspecciones preembarque detalladas. Sus prendas presentan defectos visibles en costuras, puntadas y bordes deshilachados. La exposición a líquidos corporales causa una rápida degradación del color y los acabados. No hay controles de calidad estructurados ni intención de mejorar los estándares.

- Reconocimiento de marca

- Estándar de la industria: Participación en Eventos, presencia en ferias como Colombiatex (Inexmoda, 2024b).

1. La empresa participa activamente en Colombiatex y otras ferias internacionales de renombre, con stands innovadores, lanzamiento de nuevas colecciones y conferencias sobre tendencias y sostenibilidad. Además, su presencia en estos eventos se complementa con estrategias digitales y alianzas con medios especializados.
2. La empresa asiste regularmente a Colombiatex con un stand modesto, pero sin grandes innovaciones en su presentación. Su presencia contribuye al reconocimiento de marca, pero no lidera tendencias ni genera un impacto significativo en la industria.
3. La empresa ha participado en Colombiatex en algunas ediciones, pero de manera esporádica o con una presencia limitada. No invierte lo suficiente en exhibiciones destacadas ni en networking estratégico dentro del evento, lo que reduce su impacto en el mercado.

4. La empresa no asiste a Colombiatex ni a otras ferias relevantes del sector. Carece de visibilidad en el mercado y no aprovecha estas plataformas para fortalecer su marca, lo que limita su reconocimiento y oportunidades de crecimiento.
- Lealtad del consumidor
    - Estándar de la industria: Índice de recompra, se debe mantener un mínimo del 50% de clientes recurrentes en un período de 12 meses (R. S. Kaplan & Norton, 1996).
1. La empresa mantiene un índice de recompra superior al 70%, gracias a estrategias efectivas de fidelización como programas de membresía, descuentos exclusivos para clientes recurrentes, personalización de ofertas y una excelente experiencia de compra en todos sus canales. Su enfoque en la calidad y el servicio genera una alta tasa de retención.
  2. La empresa alcanza un índice de recompra entre el 50% y 70%, con estrategias de fidelización básicas como descuentos ocasionales y comunicación personalizada, pero sin un programa sólido de recompensas o un enfoque innovador para retener clientes a largo plazo.
  3. La empresa logra un índice de recompra entre el 30% y 50%, con esfuerzos esporádicos en fidelización. Puede ofrecer promociones y descuentos, pero carece de un enfoque estratégico para mejorar la retención de clientes y fortalecer la lealtad a la marca.
  4. La empresa tiene un índice de recompra inferior al 30%, lo que indica problemas en la calidad del producto, el servicio al cliente o la estrategia de fidelización. No cuenta con programas de recompra efectivos y depende en gran medida de la captación de nuevos clientes en lugar de retener a los existentes.
- Programa de fidelización

- Estándar de la industria: Implementar estrategias de puntos, descuentos exclusivos o membresías para premiar la recurrencia (Peppers & Rogers, 2017).

1. La empresa cuenta con un programa de fidelización robusto y bien estructurado, que incluye acumulación de puntos por compras, membresías exclusivas con beneficios personalizados, descuentos segmentados, experiencias VIP para clientes recurrentes y estrategias omnicanal que incentivan la recompra. Además, utiliza tecnología avanzada para personalizar recompensas y mejorar la experiencia del usuario.

2. La empresa tiene un programa de fidelización funcional, pero con estrategias básicas como descuentos ocasionales o promociones dirigidas a clientes frecuentes. Sin embargo, no ofrece una personalización avanzada ni beneficios diferenciales significativos que aseguren una alta tasa de recompra.

3. La empresa ha implementado programas de fidelización de manera limitada, basándose en estrategias genéricas copiadas de la competencia, como cupones de descuento para futuras compras, pero sin un enfoque estratégico o diferenciador que motive la lealtad del cliente a largo plazo.

4. La empresa no cuenta con ningún programa de fidelización estructurado. No ofrece puntos, descuentos exclusivos ni membresías para clientes recurrentes, lo que limita su capacidad de retención y dependencia de clientes nuevos para sostener sus ventas.

- Programa de fidelización

- Estándar de la industria: La marca debe mantener un índice de satisfacción del cliente superior al 80%, basado en evaluaciones de servicio, calidad y sostenibilidad. Uso de materias primas recicladas y modelos de economía circular,

posicionando a Colombia como líder en innovación sostenible (The Ellen MacArthur Foundation, 2021).

1. La empresa mantiene un índice de satisfacción superior al 90%, respaldado por encuestas y estudios de mercado. Implementa activamente estrategias de sostenibilidad, como el uso de materiales reciclados, procesos de economía circular y certificaciones ambientales reconocidas. Su comunicación de valores sostenibles y calidad está alineada con las expectativas de los consumidores, lo que fortalece su reputación como líder del sector.
  2. La empresa logra un índice de satisfacción entre el 80% y 89%, pero su implementación de sostenibilidad es parcial. Utiliza algunas materias primas recicladas y ha comenzado a desarrollar estrategias de economía circular, aunque estas no son su principal diferenciador ni han sido ampliamente comunicadas a los consumidores.
  3. La empresa tiene un índice de satisfacción cercano al 75%, con esfuerzos limitados en sostenibilidad. Aunque ha comenzado a incluir materiales reciclados o prácticas ecológicas, estas iniciativas son superficiales y en su mayoría replicadas de la competencia sin un enfoque innovador o diferencial.
  4. La empresa no mide su índice de satisfacción del cliente de manera estructurada o tiene un porcentaje inferior al 70%. No implementa prácticas sostenibles significativas ni estrategias de economía circular, lo que afecta su percepción de calidad e innovación en el mercado.
- Materia prima

- Estándar de la industria: El costo de la materia prima debe mantenerse dentro del rango del 30% al 50% del costo total del producto, asegurando un equilibrio entre calidad y rentabilidad (Heizer et al., 2017).
  1. La empresa mantiene el costo de materia prima en el rango óptimo (30%-50%) sin comprometer la calidad. Logra esto mediante negociaciones eficientes con proveedores, integración de tecnologías de optimización de costos y uso de materiales innovadores que mejoran la rentabilidad sin afectar el desempeño del producto. Además, implementa estrategias de abastecimiento sostenible y producción eficiente.
  2. La empresa logra mantener costos de materia prima dentro del rango establecido, pero con desafíos en la eficiencia de la producción o en el abastecimiento de materiales. Puede depender de proveedores con precios volátiles o de estrategias de optimización menos avanzadas, lo que le impide maximizar la rentabilidad.
  3. La empresa intenta mantener el costo de materia prima dentro del estándar, pero en ocasiones supera el 50% debido a falta de estrategias eficientes de abastecimiento, dependencia de importaciones costosas o falta de negociaciones estratégicas con proveedores. Esto impacta la rentabilidad y la competitividad en el mercado.
  4. La empresa no tiene control sobre su costo de materia prima, que excede el 50% o es inferior al 30%, lo que compromete la calidad del producto o su rentabilidad. No cuenta con estrategias eficientes de gestión de costos ni con una estructura de compras optimizada, lo que afecta su sostenibilidad financiera y su capacidad de competir en el mercado.
- Inversión en tecnología

- Estándar de la industria: Las empresas del sector deben destinar entre el 3% y el 8% de sus ingresos anuales a innovación y adopción tecnológica para mantenerse competitivas en términos de eficiencia operativa y reducción de costos (McKinsey & Company, 2021).

1. La empresa invierte consistentemente entre el 3% y el 8% de sus ingresos anuales en tecnología, implementando sistemas avanzados como ERP para gestión de inventarios, automatización en manufactura, análisis de datos con IA y herramientas de diseño digital. Esto le permite mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y ofrecer productos innovadores con mayor rapidez al mercado.
  2. La empresa invierte en tecnología, pero su porcentaje de inversión es cercano al mínimo (3%) y con una adopción limitada a herramientas básicas. Puede contar con sistemas de gestión, pero sin aprovechar al máximo la automatización en producción ni el análisis de datos avanzado, lo que le da cierta ventaja competitiva pero con restricciones.
  3. La empresa intenta destinar recursos a tecnología, pero su inversión es irregular o menor al 3%. La falta de actualización constante limita su competitividad en eficiencia y costos, dependiendo en gran parte de procesos manuales o tecnologías desactualizadas
  4. La empresa no invierte significativamente en tecnología, manteniendo procesos manuales o con herramientas obsoletas. Esto impacta negativamente la eficiencia operativa, generando altos costos de producción, desperdicio de materiales y dificultades para competir con empresas más avanzadas en el sector.
- Elasticidad del precio.

- Estándar de la industria: asegurar que los cambios en precio no reduzcan la demanda en más del 10% (Kotler & Keller, 2016).

1. La empresa ha desarrollado una estrategia de precios sólida, basada en análisis de mercado, diferenciación de producto y fidelización del cliente. Utiliza herramientas de pricing dinámico, segmentación avanzada y estrategias de valor agregado, lo que le permite ajustar precios sin afectar la demanda en más del 10%.
  2. La empresa tiene cierto control sobre la elasticidad del precio, pero su impacto en la demanda aún es notable. Implementa estrategias como descuentos o membresías para reducir la sensibilidad al precio, aunque sin un enfoque altamente optimizado.
  3. La empresa ajusta sus precios en función de la competencia, pero sin una estrategia clara. Cambios en precios pueden afectar significativamente la demanda, ya que su propuesta de valor no está bien diferenciada y los clientes son sensibles a las variaciones de costo.
  4. La empresa no tiene control sobre la elasticidad del precio. Aumentos en el costo generan caídas de demanda superiores al 10%, lo que indica que los consumidores perciben su oferta como reemplazable y altamente dependiente del precio en lugar de la calidad o diferenciación.
- Mano de obra directa.
    - Estándar de la industria: La industria debe garantizar que al menos el 80% de los empleados operativos cuenten con formación técnica en confección,

asegurando eficiencia en la producción y reducción de errores en un 5% o menos en los controles de calidad (ILO, 2019).

1. La empresa invierte constantemente en capacitación y certificación de su personal, asegurando que más del 80% de los operarios tengan formación técnica en confección. Además, implementa sistemas de control de calidad avanzados y programas de mejora continua, reduciendo errores en la producción a menos del 5%.
  2. La empresa tiene una política de formación, pero no es completamente efectiva. Su porcentaje de empleados con formación técnica es cercano al 80%, aunque enfrenta dificultades en la reducción de errores en los controles de calidad.
  3. La empresa busca implementar estándares de formación técnica en su equipo, pero aún tiene una gran cantidad de empleados sin capacitación formal. La eficiencia en la producción varía, y los errores en los controles de calidad aún superan el 5%.
  4. La empresa no garantiza la formación técnica de su personal, lo que impacta negativamente en la productividad y calidad del producto. El porcentaje de empleados capacitados es bajo y los errores en los controles de calidad superan ampliamente el 5%.
- Rapidez atención en la tienda física.
    - Estándar de la industria: El tiempo de espera en tiendas físicas no debe superar los 5 minutos para recibir atención de un asesor y el proceso de pago no debe tardar más de 3 minutos desde el momento en que el cliente decide comprar (Dabholkar, 2015).

1. La empresa ha optimizado su atención en tienda mediante el uso de tecnología avanzada, como sistemas de turnos digitales, cajas de autoservicio y personal altamente capacitado. Se garantiza un tiempo de espera menor a 5 minutos y pagos ágiles en menos de 3 minutos.
  2. La empresa ha implementado estrategias para mejorar la atención al cliente, como aumento de personal en horarios de alta demanda y cajas rápidas. Sin embargo, en algunos momentos el tiempo de espera puede exceder los 5 minutos y el pago puede tomar más de 3 minutos en ciertos casos.
  3. La empresa sigue modelos de atención rápida de otras marcas líderes, pero con limitaciones. Aunque busca reducir tiempos de espera, aún presenta demoras frecuentes en la atención y el pago, especialmente en horarios pico.
  4. La empresa no ha optimizado sus procesos de atención en tienda. Los clientes experimentan largos tiempos de espera para ser atendidos superiores a 5 minutos y el pago es lento superando los 3 minutos, lo que impacta negativamente en la experiencia del consumidor.
- Automatización del servicio.
    - Estándar de la industria: Tiempo máximo de respuesta inicial de un chatbot o asistente virtual: Menos de 10 segundos (Accenture, 2022).
      1. La empresa ha implementado un chatbot avanzado con inteligencia artificial que responde en menos de 5 segundos, maneja consultas complejas y se integra con múltiples canales, ofreciendo una experiencia fluida y eficiente.

2. La empresa cuenta con un chatbot funcional que responde en menos de 10 segundos en la mayoría de los casos, pero tiene limitaciones en reconocimiento de consultas y a veces redirige al cliente a un agente humano, aumentando el tiempo de espera.

3. La empresa ha adoptado un chatbot básico con respuestas predefinidas, pero frecuentemente supera los 10 segundos de respuesta debido a una infraestructura limitada o mala integración con la web y redes sociales.

4. La empresa no cuenta con un chatbot o asistente virtual automatizado, lo que genera altos tiempos de espera para los clientes que buscan atención digital y depende completamente de agentes humanos, afectando la experiencia del usuario.

- Tiempo de respuesta en canales digitales.
  - Estándar de la industria: Las consultas en redes sociales, WhatsApp y correos electrónicos deben ser atendidas en un máximo de 30 minutos en horario laboral y en menos de 12 horas fuera de horario (Forrester Research, 2021).
  - 1. La empresa ha implementado respuestas automatizadas con inteligencia artificial en WhatsApp, redes sociales y correo, logrando responder en menos de 10 minutos en horario laboral y en menos de 6 horas fuera de horario. Cuenta con atención 24/7 y seguimiento en tiempo real.

2. La empresa responde dentro de los 30 minutos establecidos en horario laboral, pero se acerca al límite de 12 horas fuera de horario. No cuenta con automatización avanzada y depende de la disponibilidad de agentes humanos.
  3. La empresa tiene canales digitales activos, pero excede el tiempo de respuesta de 30 minutos en horario laboral y a veces supera las 12 horas fuera de horario. Tiene fallas en la gestión de consultas simultáneas y retrasos por carga operativa.
  4. La empresa no responde en el tiempo estipulado, con demoras superiores a varias horas en horario laboral y más de un día fuera de horario. No cuenta con estrategias digitales eficientes ni personal suficiente para la atención rápida.
- Plataformas de comercio electrónico.
    - Estándar de la industria: Las plataformas deben garantizar una experiencia de usuario fluida, con un tiempo de carga inferior a 3 segundos, navegación optimizada para móviles y un índice de conversión superior al 2% del tráfico web (Google, 2020).
    1. La empresa cuenta con una plataforma altamente optimizada con tiempos de carga inferiores a 2 segundos, diseño responsivo para móviles, navegación intuitiva y una tasa de conversión superior al 3%. Utiliza inteligencia artificial para recomendaciones personalizadas y optimización de la experiencia del usuario.
    2. La plataforma cumple parcialmente con los estándares: tiene tiempos de carga entre 2.5 y 3 segundos, su navegación es funcional, pero presenta algunas fallas en la experiencia móvil. Su índice de conversión está entre 1.5% y 2%, por lo que aún hay margen de mejora.

3. La empresa tiene una plataforma con tiempos de carga superiores a 3 segundos, experiencia de usuario deficiente en dispositivos móviles y un índice de conversión inferior al 1.5%. Aunque imita prácticas de plataformas líderes, no logra implementarlas con éxito.
  4. La plataforma de comercio electrónico es deficiente, lenta y poco intuitiva, con tiempos de carga superiores a 4 segundos y baja compatibilidad con dispositivos móviles. Además, su índice de conversión es inferior al 1%, lo que indica fallas en la captación y conversión de clientes.
- Canales directos
    - Estándar de la industria: El 60% o más de las ventas deben realizarse a través de canales directos como tiendas propias, asegurando control sobre la marca y fidelización del cliente (Kumar & Reinartz, 2016).
    - 1. La empresa supera el 70% de ventas a través de canales directos, con una fuerte presencia tiendas propias y estrategias de venta personalizada. Además, usa tecnologías avanzadas para fidelizar clientes y optimizar la experiencia de compra.
    - 2. La empresa tiene entre el 50% y 60% de sus ventas en canales directos, pero aún depende de intermediarios o marketplaces. Aunque invierte en comercio electrónico y tiendas propias, su estrategia de venta directa no es completamente dominante.
    - 3. La empresa genera entre el 30% y 50% de sus ventas a través de canales directos, pero aún depende significativamente de distribuidores, tiendas multimarca o grandes retailers. Implementa estrategias de venta directa, pero sin éxito significativo.

4. Menos del 30% de las ventas provienen de canales directos, lo que indica una falta de control sobre la marca y dependencia de terceros. La empresa no ha desarrollado estrategias efectivas para potenciar tiendas propias.
- Canales indirectos.
    - Estándar de la industria: Las marcas deben diversificar su presencia en mínimo 3 canales de distribución indirecta garantizando cobertura nacional (Coughlan et al., 2015).
      1. La empresa tiene presencia en más de 3 canales indirectos, como marketplaces, retailers multimarca y distribuidores, asegurando una cobertura nacional eficiente y maximizando su alcance. Posee acuerdos estratégicos con grandes plataformas y minoristas.
      2. La empresa tiene presencia en exactamente 3 canales indirectos, cumpliendo el estándar, pero sin una estrategia de optimización fuerte en todos los canales. Puede depender más de algunos que de otros, lo que limita su impacto.
      3. La empresa tiene presencia en solo 2 canales indirectos, lo que indica un esfuerzo por diversificar su distribución, pero aún sin una cobertura nacional sólida ni una estrategia de expansión clara.
      4. La empresa opera con un único canal indirecto o ninguno, lo que limita su alcance y cobertura. Su dependencia de un solo distribuidor o la falta de presencia en marketplaces reduce su competitividad.
  - Segmentación de mercado.
    - Estándar de la industria: La industria debe definir segmentos de mercado basados en perfil demográfico, psicográfico y comportamental, asegurando productos adaptados

a cada nicho y una estrategia de comunicación alineada con cada segmento (Kotler, Burton, Deans, Brown, & Armstrong, 2015).

1. La empresa cuenta con una segmentación avanzada, utilizando análisis de datos, inteligencia artificial y estudios de mercado para definir perfiles demográficos, psicográficos y comportamentales. Sus productos y campañas están completamente alineados con cada segmento, maximizando la efectividad de sus estrategias de marketing.
  2. La empresa segmenta su mercado principalmente en función de datos demográficos (edad, género, ingresos, ubicación), pero sin un análisis profundo de factores psicográficos o comportamentales. Aunque sus productos están diferenciados, la comunicación no es completamente personalizada para cada nicho.
  3. La empresa imita estrategias de segmentación de la competencia, pero sin personalización real. Sus campañas de marketing y productos son genéricas, con pocas diferencias entre segmentos. No aprovecha herramientas avanzadas de análisis de clientes.
  4. La empresa no tiene una segmentación definida y comercializa sus productos de manera generalizada, sin una estrategia clara para atender nichos específicos. Su comunicación es poco efectiva y su oferta de productos no está alineada con las necesidades del mercado.
- Optimización SEM
    - Estándar de la industria: Inversión mínima del 5% de los ingresos en campañas de Google Ads y Meta Ads (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

1. La empresa invierte más del 5% de sus ingresos en campañas SEM (Google Ads, Meta Ads) y optimiza constantemente sus estrategias con análisis de datos, segmentación avanzada y remarketing. Sus campañas generan un alto retorno de inversión (ROI) y mejoran la conversión de clientes.
  2. La empresa invierte entre el 3% y el 5% de sus ingresos en campañas SEM, pero sin una estrategia de optimización constante. Usa publicidad digital, pero con segmentación básica y sin un enfoque claro en maximizar la conversión.
  3. La empresa invierte menos del 3% de sus ingresos en SEM y solo realiza campañas esporádicas, copiando estrategias de la competencia sin personalización ni medición de resultados detallada. No aprovecha todas las herramientas de Google y Meta Ads.
  4. La empresa no invierte en SEM o su inversión es insignificante. No tiene campañas en Google Ads ni Meta Ads, lo que la hace perder visibilidad y oportunidades de venta en el entorno digital.
- Posicionamiento de marca.
    - Estándar de la industria: Se debe medir y mantener un índice de recordación de marca superior al 50% en su categoría y mantener una percepción positiva de calidad y diseño en encuestas de mercado (Aaker, 2002).
    1. La empresa tiene un índice de recordación superior al 70% dentro de su categoría, con una percepción positiva de calidad y diseño en más del 80% de las encuestas de mercado. Además, implementa estrategias de branding sólidas, colaboraciones estratégicas y campañas de marketing emocional que fortalecen su identidad.

2. La empresa mantiene un índice de recordación entre el 50% y 70%, con una percepción positiva de calidad y diseño entre el 60% y 80% de los encuestados. Aunque es reconocida en el sector, su posicionamiento aún puede mejorar con estrategias más agresivas de visibilidad y diferenciación.
  3. La empresa tiene un índice de recordación entre el 30% y 50% y su percepción de calidad y diseño no supera el 60% en encuestas. Sus estrategias de posicionamiento dependen en gran medida de imitar tendencias de marcas más consolidadas en lugar de desarrollar una identidad propia fuerte.
  4. La empresa tiene un índice de recordación menor al 30% y una percepción de calidad y diseño inferior al 50%. Su presencia en la mente del consumidor es baja, carece de estrategias de branding efectivas y no logra diferenciarse en el mercado.
- Capacidad.
    - Estándar de la industria: La capacidad instalada de producción debe permitir cumplir con un mínimo del 95% de los pedidos en los tiempos pactados, garantizando eficiencia en manufactura y logística (Heizer et al., 2017).
    1. La empresa cumple con más del 98% de los pedidos en los tiempos pactados gracias a una capacidad de producción optimizada, automatización en procesos clave y una cadena logística altamente eficiente. Implementa modelos de producción avanzada como manufactura flexible o lean manufacturing.
    2. La empresa cumple entre el 95% y 98% de los pedidos en los tiempos pactados. Su infraestructura productiva es eficiente, pero presenta algunas limitaciones en picos de demanda o imprevistos logísticos que pueden afectar su rendimiento.

3. La empresa cumple entre el 85% y 95% de los pedidos en los tiempos pactados. Aunque tiene procesos estructurados, su capacidad instalada es limitada en comparación con los líderes del mercado y depende de estrategias de terceros para cumplir con la demanda.
  4. La empresa cumple con menos del 85% de los pedidos en los tiempos pactados, presentando frecuentes retrasos debido a problemas de capacidad, deficiencias logísticas o falta de inversión en tecnología de manufactura. Su infraestructura productiva es obsoleta o insuficiente para atender la demanda.
- Eficiencia.
    - Estándar de la industria: Las empresas deben contar con la certificación ISO 9001, garantizando procesos eficientes y controlados (Riveros, 2023).
      1. La empresa cuenta con la certificación ISO 9001 y la ha integrado completamente en su gestión de calidad, asegurando procesos altamente eficientes, estandarizados y con mejora continua. Además, complementa esta certificación con otras normas de calidad y sostenibilidad.
      2. La empresa tiene certificación ISO 9001, pero su aplicación es parcial o reciente, con áreas de oportunidad en la implementación de controles y auditorías internas. Su eficiencia es superior al promedio del sector, pero no alcanza la excelencia operativa.
      3. La empresa está en proceso de certificación ISO 9001 o adopta prácticas inspiradas en la norma sin certificarse oficialmente, lo que le permite mejorar algunos procesos, pero sin garantizar estándares uniformes en toda la operación.

4. La empresa no cuenta con certificación ISO 9001 ni implementa prácticas alineadas con la norma, lo que se traduce en procesos poco estandarizados, mayor variabilidad en la calidad y menor eficiencia operativa.
- Tecnología.
    - Estándar de la industria: Se deben adoptar tecnologías avanzadas como software ERP para la gestión de inventarios, maquinaria automatizada y herramientas de análisis de datos para mejorar eficiencia y toma de decisiones (Davenport, 2018).
      1. La empresa ha implementado completamente tecnologías avanzadas, incluyendo ERP para gestión en tiempo real, maquinaria automatizada que optimiza la producción y herramientas de análisis de datos para mejorar decisiones estratégicas. Su nivel de digitalización es líder en la industria.
      2. La empresa ha adoptado algunas tecnologías avanzadas, como ERP o ciertas máquinas automatizadas, pero su uso es parcial o no está completamente integrado en la operación. La toma de decisiones aún depende en gran parte de procesos manuales.
      3. La empresa ha comenzado a imitar el uso de tecnologías avanzadas, pero con herramientas limitadas o sin implementación total. Puede tener un ERP básico o equipos automatizados en ciertas áreas, pero sin una estrategia tecnológica clara.
      4. La empresa no ha implementado software ERP, maquinaria automatizada ni herramientas de análisis de datos, dependiendo de procesos manuales y tradicionales que limitan su eficiencia y capacidad de toma de decisiones basada en datos.

#### 4.5 Justificación clasificación

**Tabla 8. Justificación de calificación de innovación Crystal.**

| <b>Variable</b>                     | <b>Calificación</b> | <b>Justificación</b>  |
|-------------------------------------|---------------------|---|
| Durabilidad                         | 1                   | Crystal cumple con normativas de resistencia como ISO 12947 e ISO 13934, asegurando textiles de larga duración y diferenciándose con tejidos avanzados.                               |
| Acabado                             | 1                   | Evalúan rigurosamente los acabados con ISO 105-E04, garantizando calidad superior y diferenciación en confección.   |
| Mantenimiento y facilidad de lavado | 1                   | Cumple con altos estándares de solidez del color y tiene certificaciones en seguridad textil  |
| Seguridad                           | 1                   | Asegura la ausencia de sustancias tóxicas en sus productos.   |
| Reconocimiento                      | 1                   | Participación activa en ferias como Colombiatex y fuerte posicionamiento en el mercado, con asociaciones a calidad y sostenibilidad.  |
| Lealtad del consumidor              | 1                   | Clientes fieles con alta recompra, impulsada por calidad, reconocimiento y variedad de productos.   |
| Programas fidelización              | 2                   | Cuenta con estrategias promocionales y descuentos ocasionales, pero su sistema de fidelización no es completamente estructurado. No tiene un programa robusto de puntos o membresías. |

|  |   |   |
|--|---|---|
| Reputación                               | 1 | Crystal mantiene una alta satisfacción del cliente (>80%) y trabaja con materiales reciclados y modelos de economía circular.   |
| Materia prima                            | 2 | Controla costos dentro del 30%-50%, pero no siempre prioriza insumos altamente innovadores, enfocándose en rentabilidad.  |
| Mano de obra directa                     | 1 | Crystal cuenta con un alto porcentaje de empleados capacitados en confección, con programas de formación técnica y control de calidad optimizado.   |
| Inversión en tecnología                  | 2 | Ha implementado tecnología avanzada en manufactura y logística, además de integrar sistemas ERP para optimizar la cadena de suministro.   |
| Elasticidad del precio                   | 1 | Se enfoca en mantener precios consistentes en sus marcas principales, sin grandes fluctuaciones ni agresividad en descuentos.   |
| Rapidez en la atención en tienda física  | 1 | Sus tiendas tienen tiempos de espera cortos, con asesores capacitados y procesos de pago eficientes.  |
| Tiempo de respuesta en canales digitales | 2 | Responde consultas digitales dentro de tiempos aceptables, pero aún puede optimizar sus respuestas fuera del horario laboral.   |
| Automatización del servicio              | 2 | Cuenta con chatbots en algunos canales digitales, pero con tiempos de respuesta que pueden superar los 10 segundos en momentos de alta demanda. La integración con agentes humanos aún es limitada. |
| Plataformas de comercio electrónico      | 1 | Su e-commerce es robusto, con tiempos de carga optimizados y buena conversión de ventas online.   |

|                          |   |  |
|--------------------------|---|--|
| Canales directos         | 1 | Posee una fuerte estrategia de ventas en tiendas propias y plataformas digitales, asegurando fidelización del cliente.   |
| Canales indirectos       | 1 | Tiene una amplia red de distribución en tiendas multimarca y marketplaces reconocidos.   |
| Segmentación del mercado | 1 | Posee estrategias bien definidas para cada segmento, con marcas que se adaptan a diferentes públicos y necesidades.  |
| Posicionamiento de marca | 1 | Crystal es una de las marcas más reconocidas en Colombia, con una fuerte presencia en la industria textil.   |
| Optimización del SEM     | 1 | Crystal S.A invierte significativamente en marketing digital, con campañas optimizadas en Google Ads, Meta Ads y presencia destacada en redes sociales. Su estrategia de publicidad es agresiva y efectiva.                        |
| Capacidad                | 1 | Su capacidad instalada le permite cumplir con altos volúmenes de producción sin afectar tiempos de entrega.  |
| Tecnología               | 1 | Ha implementado automatización en sus procesos, software ERP y herramientas digitales avanzadas para la optimización de operaciones.   |
| Eficiencia               | 1 | Crystal S.A ha mantenido certificaciones en calidad y gestión eficiente de procesos, garantizando estándares internacionales como ISO 9001. La empresa tiene auditorías y procesos optimizados que cumplen con esta certificación. |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 9. Justificación de calificación de innovación Permoda.**

| <b>Variable</b>                     | <b>Calificación</b> | <b>Justificación</b>  |
|-------------------------------------|---------------------|---|
| Durabilidad                         | 3                   | Aunque cumple con estándares básicos de resistencia como ISO 12947 e ISO 13934, su modelo de fast fashion prioriza tendencias sobre durabilidad prolongada.   |
| Acabado                             | 2                   | Se enfoca en producción masiva con acabados adecuados, pero no compite con marcas de alta calidad en detalles de confección y durabilidad. Cumple ISO 105-E04 en nivel estándar.  |
| Mantenimiento y facilidad de lavado | 2                   | Sus textiles cumplen con normativas básicas de solidez del color.   |
| Seguridad                           | 3                   | Está avanzando en la certificación OEKO-TEX, pero no la ha implementado en toda su producción.  |
| Reconocimiento                      | 1                   | Marca ampliamente reconocida en Colombia, con fuerte presencia en el mercado y participación en eventos como Colombiatex.   |
| Lealtad del consumidor              | 2                   | Aunque tiene clientes recurrentes, el modelo de fast fashion reduce la lealtad de marca en comparación con Crystal S.A.S.   |
| Programas fidelización              | 1                   | Ha desarrollado programas de fidelización sólidos, como membresías exclusivas, acumulación de puntos y descuentos progresivos para clientes frecuentes en marcas como KOAJ. Su sistema está integrado en tiendas físicas y digitales. |
| Reputación                          | 2                   | Mantiene una base de clientes fiel, pero su reputación está más asociada con moda accesible que con innovación en sostenibilidad o alta calidad.  |

|  |   |  |
|--|---|--|
| Materia prima                            | 1 | Maneja eficientemente los costos dentro del 30%-50%, logrando altos márgenes sin comprometer la competitividad de precios.   |
| Mano de obra directa                     | 1 | Aunque Permoda cuenta con procesos eficientes y capacitación técnica, su enfoque está más en producción a gran escala que en innovación en formación especializada.                              |
| Inversión en tecnología                  | 1 | Uso intensivo de ERP, big data e inteligencia artificial para predicción de tendencias y personalización de productos.   |
| Elasticidad del precio                   | 2 | Adapta sus precios mediante promociones agresivas, descuentos y estrategias de fast fashion para mantenerse competitiva.   |
| Rapidez en la atención en tienda física  | 1 | Sus tiendas tienen procesos de atención y pago optimizados, reduciendo los tiempos de espera a estándares competitivos.  |
| Tiempo de respuesta en canales digitales | 1 | Aunque tiene presencia digital, sus tiempos de respuesta no siempre cumplen con el estándar de 30 minutos en horario laboral, especialmente en redes sociales.                                   |
| Automatización del servicio              | 3 | Tiene un sistema de atención digital altamente automatizado, con chatbots en WhatsApp, redes sociales y e-commerce. Su tiempo de respuesta es inmediato y cuenta con integración a su CRM y ERP. |
| Plataformas de comercio electrónico      | 2 | Su e-commerce es funcional, pero aún puede mejorar en experiencia de usuario, velocidad de carga y conversión digital.   |
| Canales directos                         | 1 | Más del 60% de sus ventas provienen de sus tiendas físicas y digitales, con una estrategia de marca bien definida.   |

|                          |   |  |
|--------------------------|---|--|
| Canales indirectos       | 1 | Tiene una fuerte presencia en tiendas multimarca y marketplaces como Dafiti y Linio, asegurando cobertura nacional.  |
| Segmentación del mercado | 1 | Maneja diferentes marcas (como KOAJ) dirigidas a distintos segmentos con estrategias de marketing diferenciadas.   |
| Posicionamiento de marca | 2 | Es una de las empresas textiles más reconocidas en Colombia, con un alto índice de recordación de marca.   |
| Optimización del SEM     | 1 | La empresa realiza inversión en marketing digital, pero su enfoque sigue siendo más tradicional, combinando publicidad digital con medios convencionales. No alcanza el 5% del estándar propuesto. |
| Capacidad                | 1 | Su capacidad de producción le permite manejar grandes volúmenes de pedidos sin afectar tiempos de entrega.   |
| Tecnología               | 2 | Aunque ha implementado herramientas digitales, no es la empresa más avanzada en automatización y análisis de datos comparado con líderes del sector.   |
| Eficiencia               | 2 | Permoda ha trabajado en la estandarización de procesos y ha implementado certificaciones, pero aún enfrenta desafíos en la automatización y control de calidad en ciertas líneas de producción.    |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 10. Justificación de calificación de innovación PASH.**

| Variable | Calificación | Justificación |
|----------|--------------|---------------|
|----------|--------------|---------------|

|                                     |   |   |
|-------------------------------------|---|---|
| Durabilidad                         | 1 | PASH trabaja con textiles reciclados y sostenibles de alta resistencia, cumpliendo con normativas ISO 12947 e ISO 13934, lo que le da una ventaja competitiva en durabilidad. |
| Acabado                             | 3 | Implementa estrictos controles de calidad en acabados y solidez al sudor (ISO 105-E04), asegurando textiles resistentes y con procesos diferenciados.                         |
| Mantenimiento y facilidad de lavado | 4 | Sigue procesos básicos de solidez del color pero no aplica normativas avanzadas.  |
| Seguridad                           | 1 | no cuenta con certificaciones en control de sustancias tóxicas.   |
| Reconocimiento                      | 2 | Aunque participa en ferias y promueve sostenibilidad, su reconocimiento en el mercado es más limitado comparado con grandes marcas tradicionales.                             |
| Lealtad del consumidor              | 3 | Tiene clientes recurrentes, pero sin un sistema consolidado de fidelización o recompra fuerte.  |
| Programas fidelización              | 3 | Implementa descuentos y promociones recurrentes, pero su sistema de recompensas no está completamente automatizado ni estructurado como un programa de lealtad formal.        |
| Reputación                          | 1 | Enfocada en sostenibilidad y economía circular, tiene una imagen fuerte en innovación textil y uso de materiales reciclados como Fibretex.                                    |
| Materia prima                       | 2 | Al usar materiales reciclados y procesos sostenibles, sus costos pueden ser menos competitivos, afectando su equilibrio en costos frente a grandes productores.               |

|  |   |   |
|--|---|---|
| Mano de obra directa                     | 2 | Cuenta con personal capacitado en confección, pero no ha logrado automatizar completamente los procesos de manufactura.   |
| Inversión en tecnología                  | 3 | Ha invertido en tecnología, pero en menor escala que CRYSTAL y PERMODA. Uso de ERP, pero sin implementación total de automatización.                                  |
| Elasticidad del precio                   | 2 | Sus precios varían en función del mercado, pero sin una estrategia avanzada de pricing dinámico.  |
| Rapidez en la atención en tienda física  | 3 | Mantiene un servicio eficiente, pero aún enfrenta tiempos de espera en momentos de alta demanda.  |
| Tiempo de respuesta en canales digitales | 3 | Tiene un equipo de atención rápida en redes y WhatsApp, con respuestas en menos de 30 minutos en horario laboral.   |
| Automatización del servicio              | 1 | Implementó recientemente chatbots en algunos canales, pero su capacidad de respuesta varía según la demanda. Su automatización no es tan avanzada como la de Permoda. |
| Plataformas de comercio electrónico      | 2 | Su e-commerce es funcional, pero necesita mejoras en tiempo de carga y optimización móvil para aumentar la tasa de conversión.  |
| Canales directos                         | 1 | Gran parte de sus ventas provienen de su canal directo, lo que le permite mayor control de la marca y personalización.  |
| Canales indirectos                       | 3 | Tiene presencia en algunos marketplaces y distribuidores, pero no en la misma medida que grandes marcas textiles.   |
| Segmentación del mercado                 | 1 | Su enfoque en sostenibilidad y moda consciente le permite atender nichos específicos con estrategias bien definidas.  |

|                          |   |  |
|--------------------------|---|--|
| Posicionamiento de marca | 3 | Aunque es reconocida en ciertos segmentos, su recordación de marca sigue siendo menor que la de empresas más grandes.  |
| Optimización del SEM     | 2 | Utiliza estrategias de marketing digital, pero la inversión en campañas pagadas es limitada y dependiente de tendencias, con menor optimización en SEM.  |
| Capacidad                | 3 | Su capacidad de producción cumple con la demanda actual, pero enfrenta desafíos en escalar sin afectar tiempos de entrega.   |
| Tecnología               | 3 | Ha implementado herramientas digitales, pero aún tiene oportunidades de mejora en automatización y análisis de datos.  |
| Eficiencia               | 2 | PASH ha implementado sistemas de control de calidad basados en certificaciones de terceros, pero no tiene procesos totalmente certificados bajo ISO 9001 en todas sus operaciones. Aún depende de proveedores con certificaciones parciales. |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 11. Justificación de calificación de innovación Comodín.**

| Variable    | Calificación | Justificación   |
|-------------|--------------|---|
| Durabilidad | 2            | Usa materiales estándar que garantizan durabilidad aceptable, pero sin grandes innovaciones en resistencia textil. Cumple normas básicas ISO 12947 e ISO 13934, pero sin diferenciarse en el mercado. |

|                                     |   |  |
|-------------------------------------|---|--|
| Acabado                             | 3 | Tiene controles de calidad en acabados, pero no se enfoca en diferenciación o innovación en confección. Cumple ISO 105-E04 a nivel estándar.                   |
| Mantenimiento y facilidad de lavado | 3 | Sus productos tienen cierto nivel de resistencia al lavado, pero no destacan en innovación.  |
| Seguridad                           | 2 | busca reducir sustancias nocivas, no cuenta con certificaciones reconocidas.   |
| Reconocimiento                      | 3 | Es una marca reconocida en el mercado local, pero su presencia en ferias como Colombiatex y su asociación con atributos innovadores es baja.                   |
| Lealtad del consumidor              | 4 | No cuenta con estrategias de recompra ni con una base fuerte de clientes fieles.   |
| Programas fidelización              | 4 | No cuenta con un sistema de fidelización estructurado. Sus descuentos son esporádicos y no hay acumulación de puntos ni membresías para clientes recurrentes.  |
| Reputación                          | 2 | Tiene una base de clientes fiel, pero no se asocia con modelos de economía circular o sostenibilidad, limitando su posicionamiento innovador.                  |
| Materia prima                       | 1 | Maneja eficientemente los costos dentro del 30%-50%, optimizando precios sin comprometer demasiado la calidad.   |
| Mano de obra directa                | 4 | Aunque cuenta con personal capacitado, su enfoque está más en la producción tradicional que en la implementación de procesos innovadores en formación técnica. |
| Inversión en tecnología             | 3 | No ha implementado digitalización avanzada ni automatización significativa.  |

|  |   |  |
|--|---|--|
| Elasticidad del precio                   | 3 | Ajusta precios de acuerdo con la competencia, pero sin análisis profundo de elasticidad ni optimización de margen.   |
| Rapidez en la atención en tienda física  | 2 | Sus tiendas físicas tienen procesos de atención aceptables, pero pueden mejorar en rapidez en asesoría y pagos.  |
| Tiempo de respuesta en canales digitales | 4 | Posee canales digitales, pero la velocidad de respuesta en redes sociales y WhatsApp no siempre cumple con estándares de eficiencia.   |
| Automatización del servicio              | 3 | No cuenta con un sistema de automatización de servicio eficiente. Su atención es principalmente manual, lo que genera tiempos de espera superiores a los estándares de la industria. |
| Plataformas de comercio electrónico      | 3 | Su e-commerce funciona, pero no tiene una plataforma optimizada en experiencia de usuario, tiempos de carga o conversión de ventas digitales.  |
| Canales directos                         | 2 | A pesar de tener presencia en tiendas propias, la mayor parte de sus ventas provienen de distribuidores y canales indirectos.  |
| Canales indirectos                       | 1 | Tiene una fuerte presencia en marketplaces y tiendas multimarca, garantizando una cobertura amplia a nivel nacional.   |
| Segmentación del mercado                 | 2 | Sus productos están orientados a un público amplio, pero la segmentación de mercado no es tan definida ni especializada como en otras marcas líderes.                                |
| Posicionamiento de marca                 | 4 | Es reconocida en el sector, pero aún tiene margen de mejora en términos de recordación y asociación con atributos de calidad e innovación.   |

|                      |   |  |
|----------------------|---|--|
| Optimización del SEM | 3 | Su enfoque en marketing digital es muy bajo, con presencia mínima en Google Ads y Meta Ads, lo que limita su visibilidad y alcance en el canal online.   |
| Capacidad            | 3 | Maneja una buena capacidad productiva, pero no siempre cumple con el 95% de los pedidos en los tiempos pactados debido a limitaciones logísticas.  |
| Tecnología           | 4 | Su nivel de digitalización y automatización es bajo, con poca adopción de ERP avanzados y herramientas tecnológicas para la gestión de procesos.   |
| Eficiencia           | 4 | Comodín no cuenta con certificaciones oficiales como ISO 9001 y tiene procesos de calidad menos estructurados. La falta de estándares formales en su operación reduce la eficiencia y control de calidad en su producción. |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 12. Factor, variables y peso por organización.**

| Factor  |      |                                     | Empresa |         |      |         |
|---------|------|-------------------------------------|---------|---------|------|---------|
| Factor  | Peso | Variable                            | Crystal | Permoda | Pash | Comodín |
| Calidad | 15%  | Durabilidad                         | 1       | 3       | 1    | 2       |
|         |      | Acabado                             | 1       | 3       | 1    | 2       |
|         |      | Mantenimiento y facilidad de lavado | 1       | 2       | 3    | 3       |
|         |      | Seguridad                           | 1       | 2       | 4    | 3       |
|         |      | Sumatoria                           | 4       | 10      | 9    | 10      |

|                         |     |  |      |      |      |      |
|-------------------------|-----|--|------|------|------|------|
|                         |     | Calificación                             | 0,6  | 1,50 | 1,35 | 1,50 |
| Marca                   | 15% | Reconocimiento                           | 1    | 1    | 2    | 3    |
|                         |     | Reputación                               | 1    | 2    | 1    | 2    |
|                         |     | Lealtad del consumidor                   | 1    | 2    | 3    | 4    |
|                         |     | Programa de fidelización                 | 2    | 1    | 3    | 4    |
|                         |     | Sumatoria                                | 5    | 6    | 9    | 13   |
|                         |     | Calificación                             | 0,75 | 0,9  | 1,35 | 1,95 |
| Económico               | 25% | Materia prima                            | 2    | 1    | 2    | 1    |
|                         |     | Mano de obra directa                     | 1    | 2    | 2    | 3    |
|                         |     | Inversión en tecnología                  | 1    | 1    | 2    | 4    |
|                         |     | Elasticidad del precio                   | 2    | 1    | 3    | 3    |
|                         |     | Sumatoria                                | 6    | 5    | 9    | 11   |
|                         |     | Calificación                             | 1,5  | 1,25 | 2,25 | 2,75 |
| Servicio al cliente     | 10% | Rapidez en la atención en tienda física. | 1    | 1    | 3    | 2    |
|                         |     | Tiempo de respuesta en canales digitales | 2    | 3    | 1    | 3    |
|                         |     | Automatización del servicio              | 2    | 1    | 3    | 4    |
|                         |     | Sumatoria                                | 5    | 5    | 7    | 9    |
|                         |     | Calificación                             | 0,5  | 0,5  | 0,7  | 0,9  |
| Canales                 | 10% | Plataformas de comercio electrónico      | 1    | 2    | 2    | 3    |
|                         |     | Canales directos                         | 1    | 1    | 1    | 2    |
|                         |     | Canales indirectos                       | 1    | 1    | 3    | 1    |
|                         |     | Sumatoria                                | 3    | 4    | 6    | 6    |
|                         |     | Calificación                             | 0,3  | 0,4  | 0,6  | 0,6  |
| Estrategia de marketing | 20% | Segmentación del mercado                 | 1    | 1    | 1    | 2    |
|                         |     | Posicionamiento de marca                 | 1    | 1    | 2    | 3    |
|                         |     | Optimización SEM                         | 1    | 2    | 3    | 4    |
|                         |     | Sumatoria                                | 3    | 4    | 6    | 9    |

|                      |    |              |      |      |     |      |
|----------------------|----|--------------|------|------|-----|------|
|                      |    | Calificación | 0,6  | 0,8  | 1,2 | 1,8  |
| Cadena de suministro | 5% | Capacidad    | 1    | 1    | 3   | 3    |
|                      |    | Tecnología   | 1    | 2    | 2   | 4    |
|                      |    | Eficiencia   | 1    | 2    | 3   | 4    |
|                      |    | Sumatoria    | 3    | 5    | 8   | 11   |
|                      |    | Calificación | 0,15 | 0,25 | 0,4 | 0,55 |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 13. Tabla de convergencia.**

| Factor                  | Peso | Crystal | Permoda | Pash | Comodin |
|-------------------------|------|---------|---------|------|---------|
| Calidad                 | 10%  | 0,6     | 1,5     | 1,35 | 1,5     |
| Marca                   | 15%  | 0,75    | 0,9     | 1,35 | 1,95    |
| Económico               | 25%  | 1,5     | 1,25    | 2,25 | 2,75    |
| Servicio al cliente     | 5%   | 0,5     | 0,5     | 0,7  | 0,9     |
| Canales                 | 20%  | 0,3     | 0,4     | 0,6  | 0,6     |
| Estrategia de marketing | 20%  | 0,6     | 0,8     | 1,2  | 1,8     |
| Cadena de suministro    | 5%   | 0,15    | 0,25    | 0,4  | 0,55    |
| Sumatoria               |      | 4,4     | 5,6     | 7,85 | 10,05   |

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.6 Conclusiones hacinamiento cualitativo.**

Inicialmente teniendo en cuenta la matriz de impacto se destacan cuatro factores de gran importancia el económico, estrategias del marketing, calidad y marketing con unos porcentajes de 25%, 20%, 15% y 15% respectivamente. Asimismo, se obtuvieron algunos factores de menor importancia como servicio al cliente, canales de venta y cadena de suministro con un peso respectivo de 10%, 10% y 5%. A partir de esto, se definieron las variables como lo mencionado anteriormente con sus respectivas calificaciones por organización.

Para el factor de calidad la organización que mejor se desempeño fue Crystal con una calificación de 0,6 destacando su innovación y certificación en cuanto a resistencia, durabilidad, acabados, perdurabilidad del color y seguridad. En segundo lugar, se encuentra PASH y por último con igualdad de puntuación Comodín y Permoda cumpliendo normas básicas según sus modelos de negocio basados en el fast-fashion.

En cuanto al factor de marca lidera nuevamente Crystal basado en su innovación en cuando a fidelización de clientes, llevando a la lealtad de estos, y la conformación de su reputación. Los seguidores de este son Permoda, PASH y Comodín en este orden.

Para el factor con mayor peso de los analizados, el económico, la empresa con mayor innovación al optimizar mano de obra y materia prima, inversión en tecnología y el estudio y manejo del comportamiento de la elasticidad del precio fue Permoda. Sus seguidores en respectivo orden fueron Crystal, el cual lo sigue muy de cerca, PASH y Comodín, con una mayor distancia estos últimos.

Dos de los factores con menor peso y donde dos empresas fueron las que lideraron la innovación fue servicio al cliente y cadena de suministro, con Crystal y Permoda. Las organizaciones que estuvieron rezagadas fueron PASH y Comodín teniendo mayores tiempos de respuesta a clientes debido a su baja innovación.

A continuación, los factores de canales de comercialización y estrategia de marketing, con mismo peso, el escalafón de organizaciones se ubicó de la siguiente manera: Crystal, Permoda, Pash y Comodín.

Una vez analizados los factores, variables y calificaciones se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Crystal es la organización que más innova en las categorías calidad, marca, canales de comunicación, estrategia de marketing y cadena de suministro. Al liderar en estas categorías la organización se ubica como la que mejor calificación de innovación, al tener un puntaje de 4,4, entre las 4 analizadas, dándole un factor diferencial en el hacinamiento cualitativo sobre las demás.
- En segundo lugar, como la empresa más innovadora se encuentra Permoda, con una calificación de 5,6, liderando en el factor económico. Asimismo, se ubica en segundo lugar en otras 5 categorías.
- En tercer lugar, con una calificación del 7,85 se encuentra la organización PASH destacando únicamente la categoría calidad ubicándose en el segundo lugar.
- Como la empresa que menos innova en los factores y variables analizadas se encuentra comodín obteniendo la calificación más baja que es de 10,05. No obstante, así esta obtenga el menor rendimiento en cuanto al análisis cualitativo cabe resaltar que esta es la empresa que mejor rendimiento cuantitativo tiene por lo que es de analizar sus fortalezas en cuanto a optimización y eficiencia que lo hace alcanzar estos destacables resultados.

## **5. Panorama competitivo**



### **5.1 Encuesta**

En cuanto al análisis del panorama competitivo fue necesario la elaboración de una encuesta en la cual se eligió como producto a investigar las cachuchas debido a su popularidad debido a factores culturales, estéticos y sociales. Estas han dejado de ser solo un accesorio funcional para convertirse en una declaración de estilo, utilizadas para reflejar la personalidad y actitud de quien las lleva, adaptándose a diferentes estilos, desde lo casual hasta lo más sofisticado. Asimismo, se adaptan fácilmente a diferentes ocasiones y estilos, ofreciendo una opción práctica y estilizada para el día a día.

Teniendo en cuenta lo anterior se eligieron las siguientes variedades de cachuchas:

**Tabla 14. Variedades de cachuchas.**

| <b>Variedad</b> | <b>Definición</b>  | <b>Imagen</b> |
|-----------------|--|---------------|
| Casual          | Es un tipo de gorra diseñada principalmente para el uso diario, como un complemento relajado para atuendos informales. |               |

|          |   |   |
|----------|---|---|
|          |   |   |
| Urbano   | Es una gorra asociada al estilo de calle, caracterizada por un diseño más llamativo, atrevido o creativo. Suele incorporar colores vivos, logos grandes, bordados, estampados gráficos, o colaboraciones con marcas de moda, música, arte o deportes urbanos. |  |
| Elegante | Es una gorra diseñada para complementar atuendos más formales. Aunque mantiene la forma básica de una cachucha, su estética es sobria, refinada y sofisticada, alejándose de los diseños deportivos o urbanos tradicionales.                                  |   |

|           |  |  |
|-----------|--|--|
|           |  |    |
| Deportiva | <p>Es una gorra diseñada principalmente para actividades físicas, enfocada en la funcionalidad, el rendimiento y la comodidad.</p>   |   |
| Retro     | <p>Es una gorra inspirada en diseños, estilos y modas de décadas pasadas (principalmente entre los años 70, 80 y 90), que recupera elementos clásicos como logotipos antiguos, colores vintage, materiales tradicionales y formas distintivas de aquellas épocas. Su objetivo es evocar nostalgia y dar un look auténtico y atemporal.</p> |  |

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las necesidades se identificaron y encuestaron las siguientes:

- **Precio:** Representa la necesidad de los consumidores de adquirir cachuchas a un valor accesible y justo, que se relacione adecuadamente con su percepción de valor y su poder adquisitivo. En el mercado colombiano, los consumidores buscan cachuchas que se ajusten a su presupuesto sin sacrificar atributos importantes, haciendo de este un factor determinante para incentivar la compra.

- **Calidad:** Es la necesidad de obtener cachuchas duraderas con materiales resistentes y acabados que soporten el uso diario y condiciones climáticas diversas.

Teniendo en cuenta lo anterior, dado el cambiante clima de Colombia y el uso frecuente de cachuchas como accesorio cotidiano, los consumidores priorizan productos que mantengan su forma, color y resistencia en el tiempo.

- **Diseño:** Representa la necesidad de encontrar cachuchas atractivas, modernas y alineadas a tendencias actuales, permitiendo a los consumidores expresar su estilo personal. Asimismo, los consumidores colombianos demandan variedad en diseños innovadores o diferenciadores puede ser el principal motivador de compra.

- **Comodidad:** Se refiere a la necesidad de utilizar cachuchas que se ajusten adecuadamente, sean ligeras, transpirables y que no generen molestias durante su uso prolongado. El confort es fundamental para usuarios que utilizan la cachucha, una mala experiencia en comodidad puede provocar el abandono del producto, mientras que una experiencia positiva refuerza la fidelización del cliente.

- **Reconocimiento:** Expresa la necesidad de los consumidores de asociarse a marcas, estilos o símbolos que otorguen prestigio, estatus o pertenencia a una comunidad cultural o social. En Colombia, donde la moda y los símbolos de estatus tienen un

impacto considerable en el comportamiento de compra, las cachuchas de marcas reconocidas o con asociaciones culturales adquieren un valor aspiracional.

Por último, se preguntó a los encuestados sobre los canales por los cuales adquieren este tipo de producto por lo cual se establecieron los siguientes:

- **Tienda física:** es el canal tradicional donde los consumidores pueden ver, tocar, probar y comprar cachuchas de manera presencial en un punto de venta. Este canal es de gran importancia al permitir la experiencia sensorial de evaluar la calidad, el ajuste y el diseño de una cachucha antes de comprarla. Además, el trato directo con asesores de ventas genera confianza, especialmente en segmentos de consumidores menos familiarizados con las compras digitales.
- **Tienda virtual:** es una plataforma en línea donde los consumidores pueden consultar catálogos, comparar modelos, hacer pedidos y recibir las cachuchas en sus domicilios. Mediante este canal los consumidores valoran la conveniencia de comprar desde cualquier lugar, la posibilidad de comparar precios y estilos rápidamente, y el acceso a promociones exclusivas en línea.
- **Catálogo:** Es un canal de venta en el cual los consumidores seleccionan sus productos a partir de folletos físicos, generalmente mediante intermediarios como vendedores independientes. Este tiene una fuerte tradición, especialmente en regiones intermedias o rurales donde no siempre hay acceso fácil a grandes tiendas o internet. A través de este canal, los consumidores pueden recibir asesoría personalizada y métodos de pago más flexibles. Además, el catálogo ofrece una experiencia de compra más cercana y social, que es muy valorada en la cultura colombiana.

- **Grandes almacenes:** Son cadenas comerciales donde se ofrece una variedad de marcas y estilos de cachuchas en un mismo lugar, facilitando la comparación y compra. Estas se han convertido en destinos habituales para compras de moda, incluyendo accesorios como cachuchas. Los consumidores valoran la variedad de inventario, las promociones especiales, las garantías y las facilidades de pago. Además, concentran múltiples opciones bajo un mismo techo, ahorrando tiempo y esfuerzo.

## **5.2 Oportunidades de mercado**

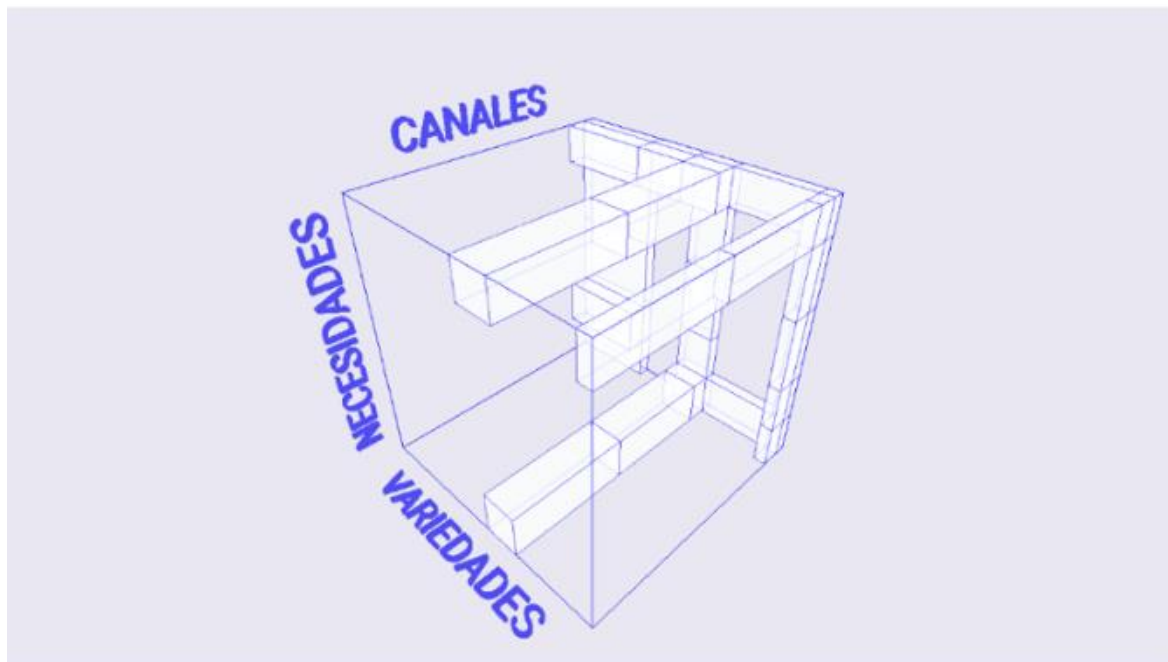
Una vez procesados los datos obtenidos en la encuesta se procedió a utilizar el programa CubeMarket. Este utiliza una metodología estratégica que permite el descubrimiento y la cuantificación de oportunidades de mercado basadas en la innovación de variedades, necesidades y canales en el contexto empresarial.

### **5.2.1 Grado de concentración**

El grado de concentración muestra la existente de 100 espacios de mercado posibles, lo cual es resultado de la combinación de variedades, necesidades y canales de distribución. El análisis muestra un cubrimiento de 66% espacios cubiertos dejando un 34% con espacios

potenciales. En la siguiente imagen se pueden observar los 34 espacios libres en los cuales ninguna de las organizaciones analizadas se encuentran por lo tanto son oportunidades a explotar.

**Figura 13. Grado de concentración 0%**



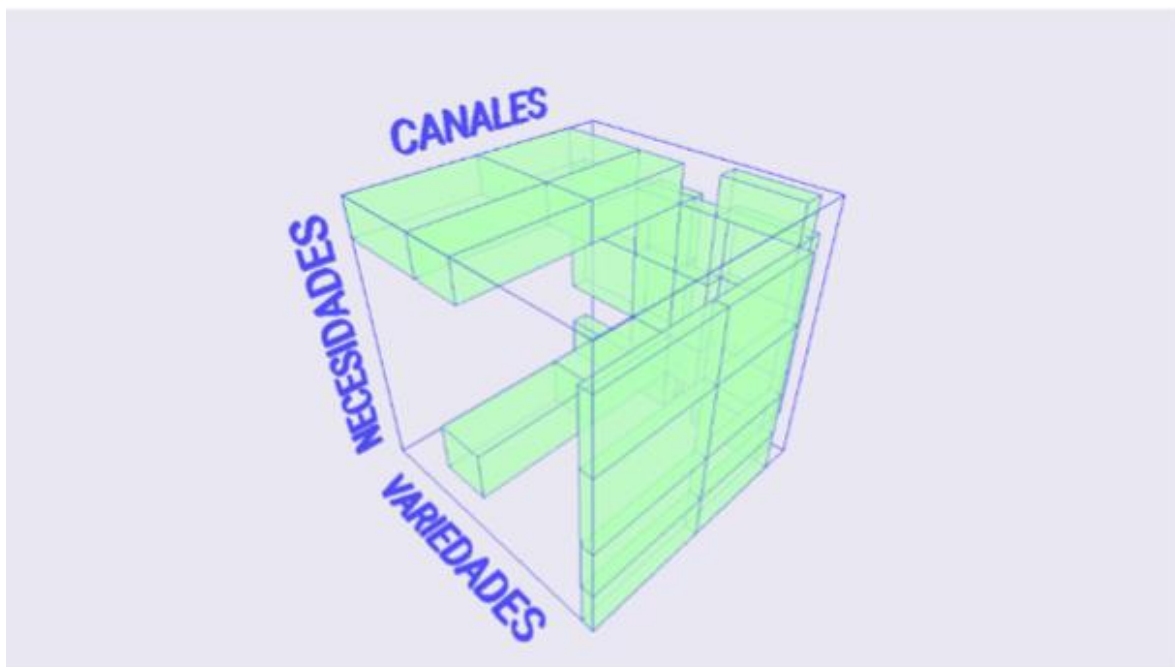
Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, las oportunidades en el mercado más significativas salen de la combinación de la variable entre elegante y las necesidades de un precio accesible y el reconocimiento que tiene la marca lo cual le da la distinción buscada. Una segunda oportunidad encontrada fue en la variable de cachucha casual relacionada con las necesidades precio accesible, calidad de los materiales, comodidad en su uso y diseño único y distintivo.

En la imagen con relación a la concentración del 21% al 41% se puede observar que únicamente una organización cubre dos importantes combinaciones en cuanto a variedad y

necesidad. Esta organización cubre los segmentos de variedad casual con la necesidad del reconocimiento de marca con una importancia del 21,20%. Asimismo, en segundo lugar, de importancia con un 29% la empresa cubre la variedad deportiva con la necesidad a cubrir de materiales de calidad.

**Figura 14. Grado de concentración del 21% al 40%.**



Fuente: Elaboración propia.

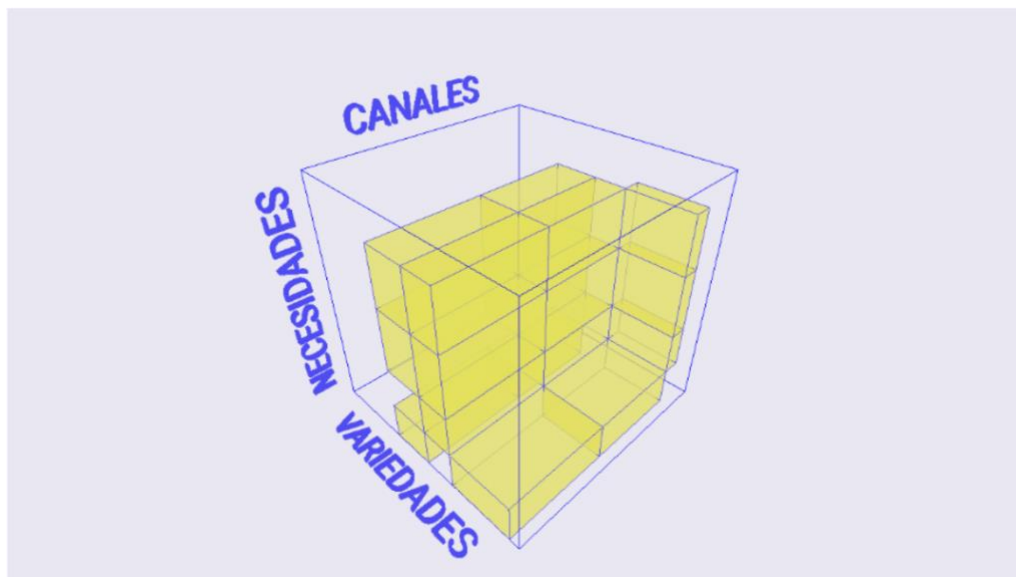
En cuanto a la concentración del 41% al 60% podemos observar que 17 espacios están cubiertos por dos empresas lo que indica pocas oportunidades para que otras empresas puedan entrar a este. Las variedades que ya están cubiertas según su grado de importancia son:

**Tabla 15. Grado de importancia combinación variedad y necesidad en un 41% al 60%.**

| Combinaciones                | % de importancia en el panorama |
|------------------------------|---------------------------------|
| DEPORTIVO, PRECIO y canal    | 14.446480356%                   |
| DEPORTIVO, PRECIO y canal    | 12.528860190000001%             |
| DEPORTIVO, DISEÑO y canal    | 24.274317816000003%             |
| DEPORTIVO, DISEÑO y canal    | 21.05215434%                    |
| DEPORTIVO, COMODIDAD y canal | 21.973810571999998%             |
| DEPORTIVO, COMODIDAD y canal | 19.05701553%                    |
| ELEGANTE, CALIDAD y canal    | 11.769721199999998%             |
| ELEGANTE, CALIDAD y canal    | 10.207412999999999%             |
| ELEGANTE, DISEÑO y canal     | 18.312888239999996%             |
| ELEGANTE, DISEÑO y canal     | 15.882042599999998%             |
| ELEGANTE, COMODIDAD y canal  | 16.577353079999998%             |
| ELEGANTE, COMODIDAD y canal  | 14.376881699999998%             |
| URBANO, PRECIO y canal       | 22.554751031999995%             |
| URBANO, PRECIO y canal       | 19.560842179999998%             |
| URBANO, CALIDAD y canal      | 3.8168315399999995%             |
| URBANO, DISEÑO y canal       | 5.938731107999999%              |
| URBANO, COMODIDAD y canal    | 5.3759101860000005%             |

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 15. Grado de concentración del 41% al 60%.**



Fuente: Elaboración propia.

Para el grado de concentración entre el 61% al 80% se pueden observar 4 espacios ocupados por 3 empresas estudiadas lo que deja un espacio casi inexistente de oportunidades.

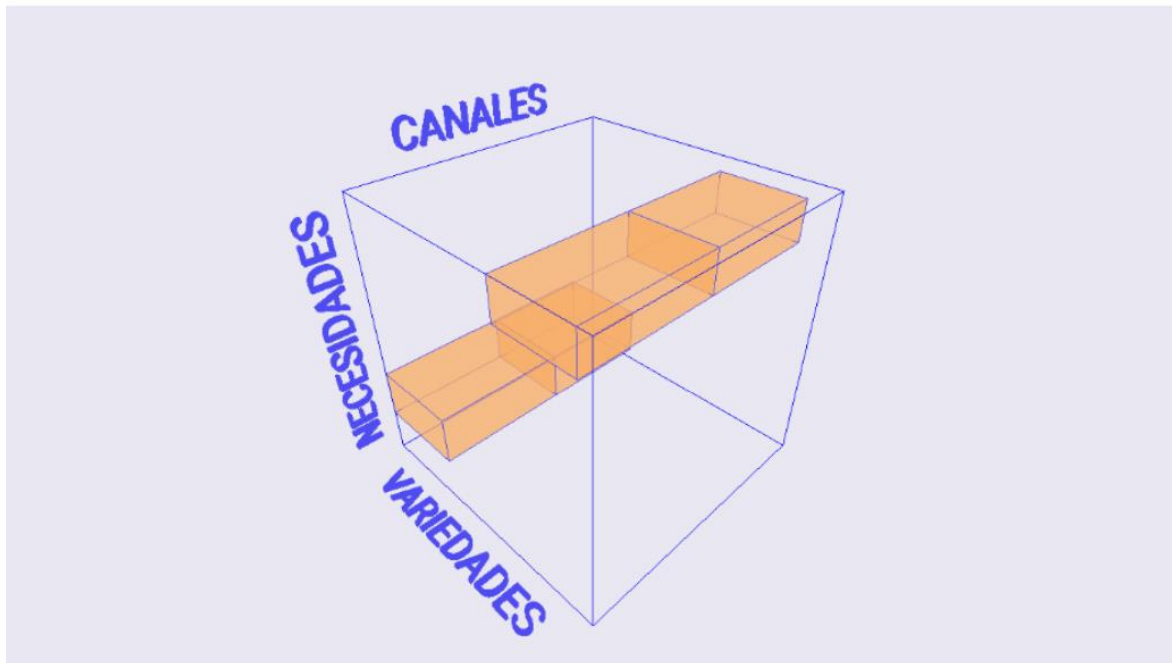
Las combinaciones de variedades y necesidades cubiertas son:

**Tabla 16. Grado de importancia combinación variedad y necesidad en un 61% al 80%.**

| Combinaciones                  | % de importancia en el panorama |
|--------------------------------|---------------------------------|
| CASUAL, CALIDAD y canal        | 27.91343807999999%              |
| CASUAL, CALIDAD y canal        | 24.208219199999995%             |
| URBANO, RECONOCIMIENTO y canal | 18.495171071999998%             |
| URBANO, RECONOCIMIENTO y canal | 16.04012928%                    |

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 16. Grado de concentración del 61% al 80%.**



Fuente: Elaboración propia.

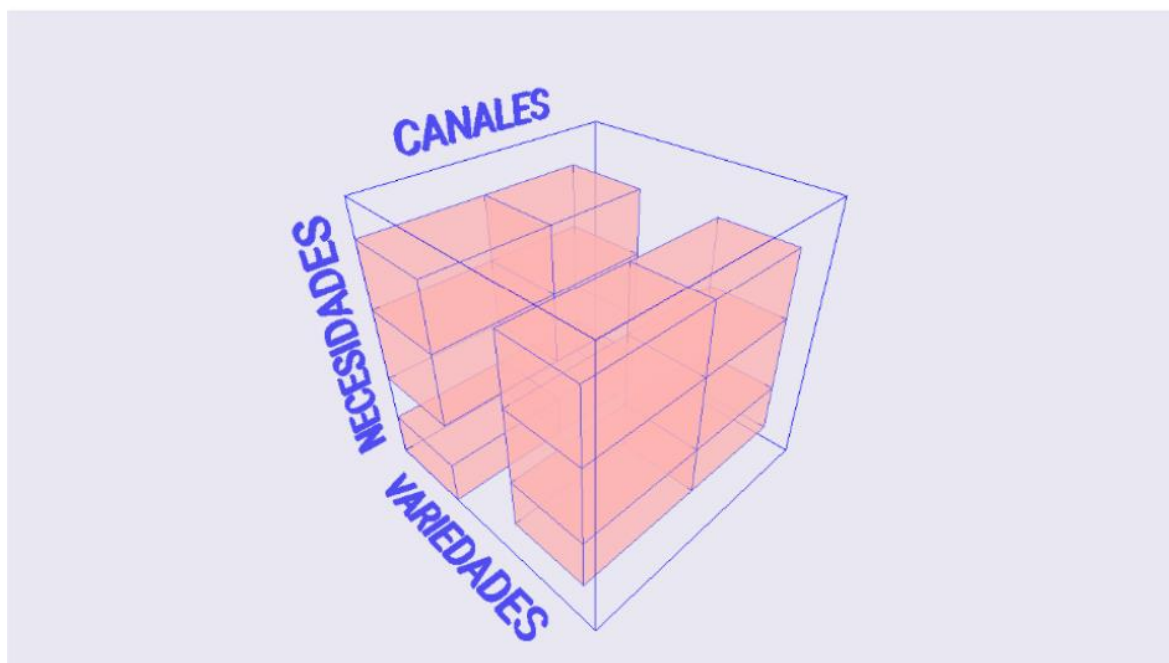
Por último, la concentración entre el 81% al 100% se muestran 12 espacios cubiertos por las 4 empresas estudiadas no dejando ningún espacio de oportunidad en las siguientes combinaciones:

**Tabla 17. Grado de importancia combinación variedad y necesidad en un 81% al 100%.**

| Combinaciones             | % de importancia en el panorama |
|---------------------------|---------------------------------|
| CASUAL, PRECIO y canal    | 25.847528255999997%             |
| CASUAL, PRECIO y canal    | 22.41653744%                    |
| CASUAL, DISEÑO y canal    | 43.431417215999986%             |
| CASUAL, DISEÑO y canal    | 37.66634783999999%              |
| CASUAL, COMODIDAD y canal | 39.315367871999996%             |
| CASUAL, COMODIDAD y canal | 34.09666127999999%              |
| URBANO, CALIDAD y canal   | 24.357479759999997%             |
| URBANO, CALIDAD y canal   | 21.1242774%                     |
| URBANO, DISEÑO y canal    | 37.89858715199999%              |
| URBANO, DISEÑO y canal    | 32.867943479999994%             |
| URBANO, COMODIDAD y canal | 34.306890984%                   |
| URBANO, COMODIDAD y canal | 29.753007659999998%             |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 18. Grado de concentración del 81% al 100%.**



Fuente: Elaboración propia.

### 5.3 Matriz T

Mediante la matriz T también permite observar las oportunidades de mercado en dos dimensiones, luego de procesar los datos se obtuvo la siguiente matriz:

**Tabla 19. Matriz T Variedades, Necesidades y Canales de distribución.**

|             |                   | Variedades                      |               |                  |                                 |         |
|-------------|-------------------|---------------------------------|---------------|------------------|---------------------------------|---------|
|             |                   | CASUAL                          | DEPORTIVO     | ELEGANTE         | URBANO                          | RETRO   |
| Necesidades | PRECIO            | CRYSTAL, PERMODA, PASH, COMODIN | PASH, COMODIN |                  | CRYSTAL, PERMODA                | CRYSTAL |
|             | CALIDAD           | CRYSTAL, PERMODA, COMODIN       | PASH          | CRYSTAL, PERMODA | CRYSTAL, PERMODA, PASH, COMODIN | CRYSTAL |
|             | DISEÑO            | CRYSTAL, PERMODA, PASH, COMODIN | PASH, COMODIN | CRYSTAL, PERMODA | CRYSTAL, PERMODA, PASH, COMODIN | CRYSTAL |
|             | COMODIDAD         | CRYSTAL, PERMODA, PASH, COMODIN | PASH, COMODIN | CRYSTAL, PERMODA | CRYSTAL, PERMODA, PASH, COMODIN | CRYSTAL |
|             | RECONOCIMIENTO    | COMODIN                         | COMODIN       |                  | CRYSTAL, PERMODA, COMODIN       |         |
| Canales     | TIENDA            | CRYSTAL, PERMODA, PASH, COMODIN | PASH, COMODIN | CRYSTAL, PERMODA | CRYSTAL, PERMODA, PASH, COMODIN | CRYSTAL |
|             | TIENDA VIRTUAL    | CRYSTAL, PERMODA, PASH, COMODIN | PASH, COMODIN | CRYSTAL, PERMODA | CRYSTAL, PERMODA, PASH, COMODIN | CRYSTAL |
|             | CATALOGO          | PASH                            | PASH          | PERMODA          | PERMODA, PASH                   |         |
|             | GRANDES ALMACENES |                                 | PASH          |                  | PASH                            |         |
|             |                   |                                 |               |                  |                                 |         |

Fuente: Elaboración propia.

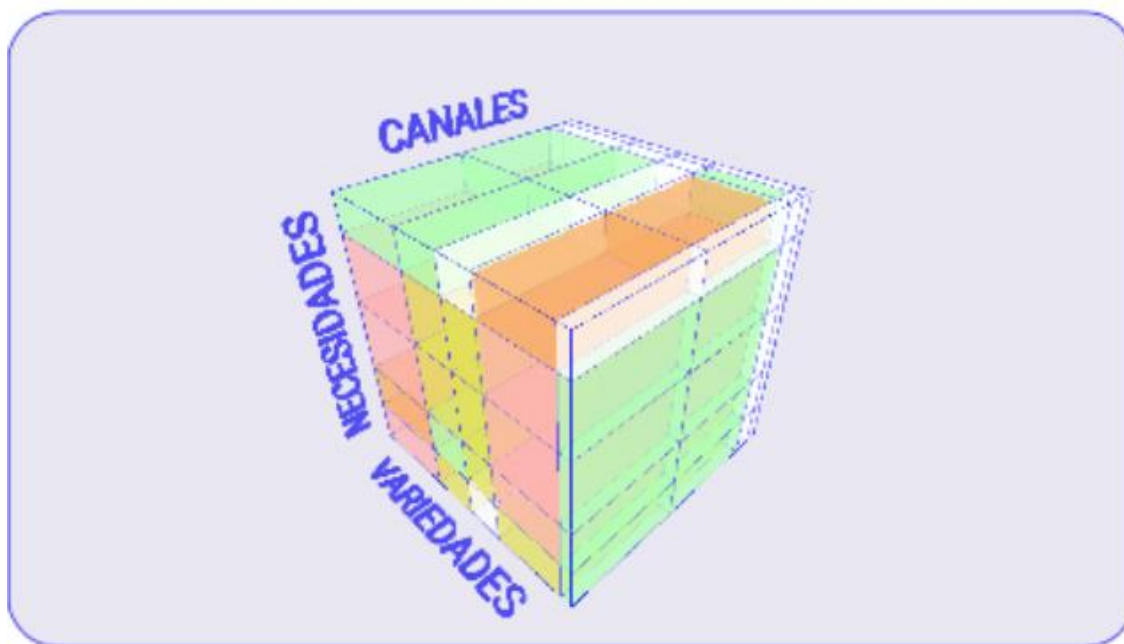
De esta matriz podemos concluir que existen 25 espacios en la relación variedad vs necesidad o formas a través de las cuales se pueden ofertar las variedades analizadas. De estos 25 espacios 22 están cubiertos dejando tan solo 3 espacios sin cubrir los cuales son la combinación entre elegante y reconocimiento, elegante y precio y retro y reconocimiento. Asimismo, en la

parte inferior se relaciona la variedad con el canal de comercialización encontrando 20 espacios de los cuales solo existen 4 libres. Estos espacios libres surgen de la combinación entre la variedad retro vs venta por catálogo, casual vs venta en grandes almacenes, elegante vs venta en grandes almacenes y, por último, retro vs venta en grandes almacenes.

### 5.2.2 Análisis 3D

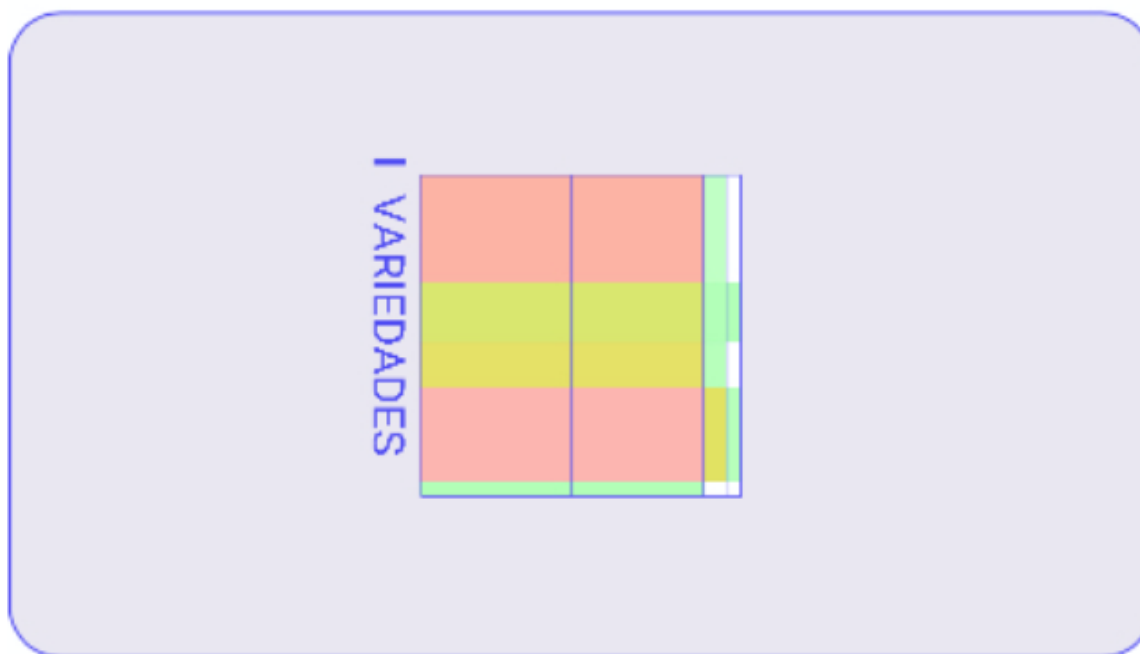
Las siguientes imágenes presentan un paneo general del panorama competitivo en 3D de la industria analizada donde se pueden identificar las 5 variedades, 5 necesidades y 4 canales de venta.

**Figura 17. Vista de las 3 dimensiones.**



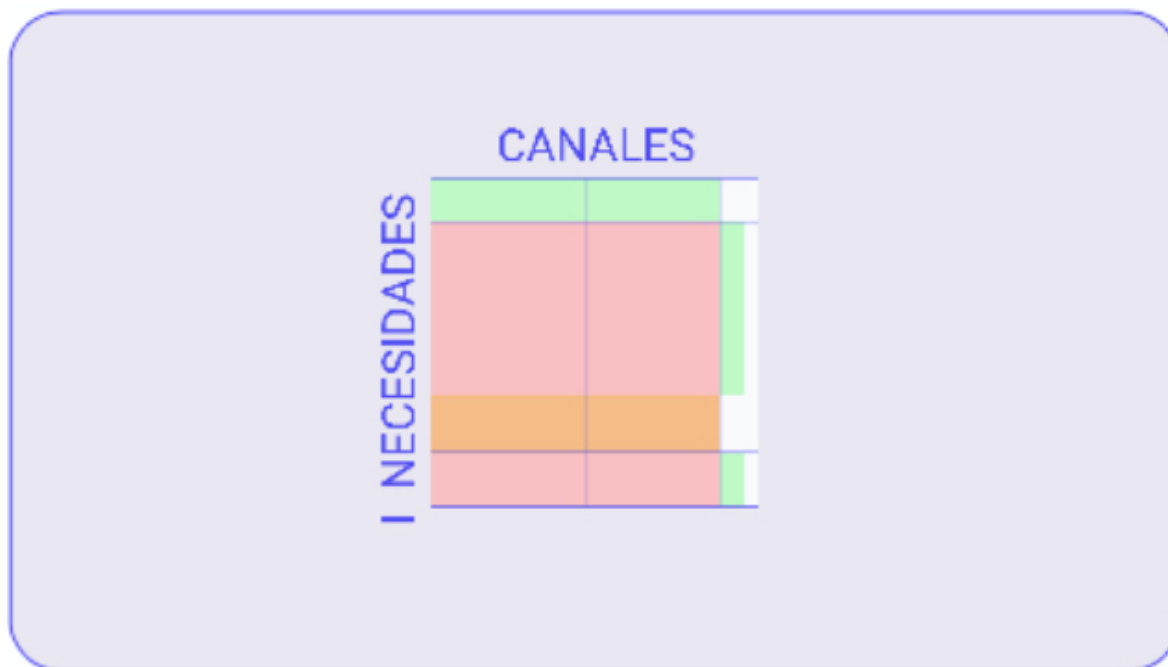
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 18. Vista cruce canales de venta y variedades.**



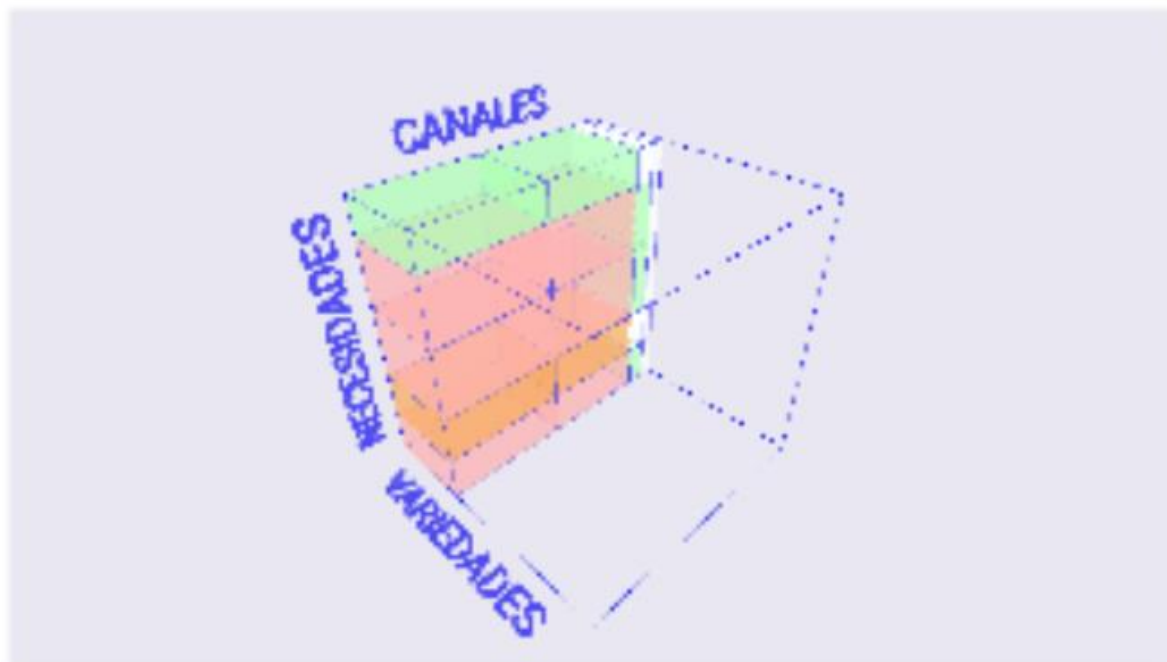
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 19. Vista cruce canales de venta y necesidades.**



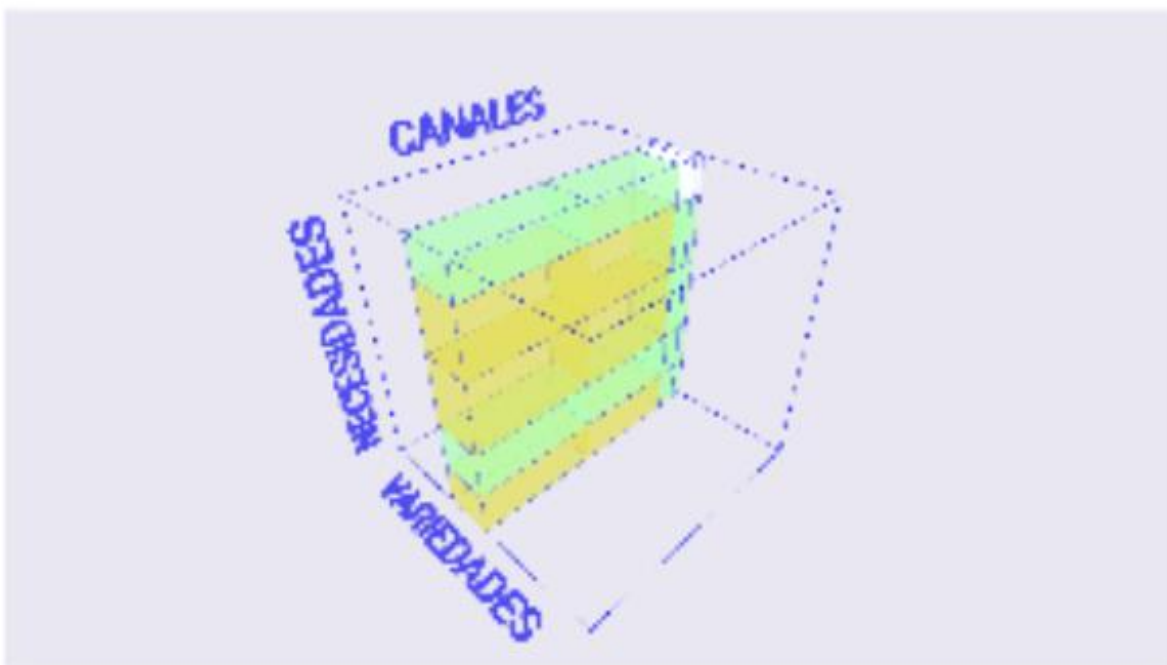
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 20. Comportamiento variedad Casual.**



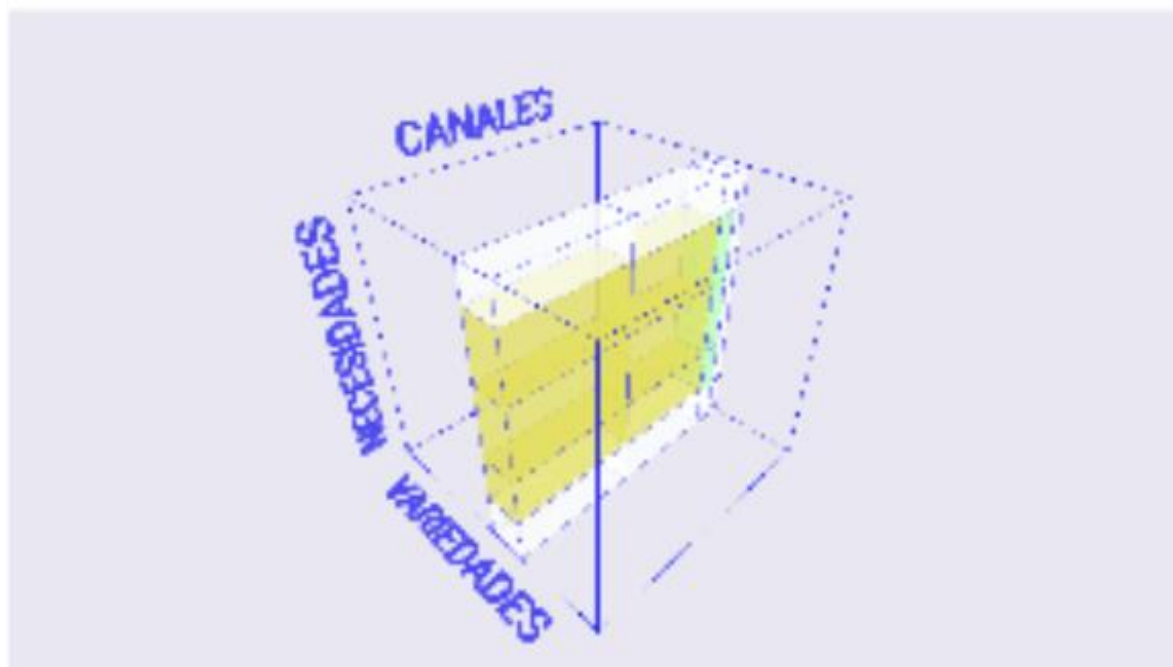
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 21. Comportamiento variedad Deportivo.**



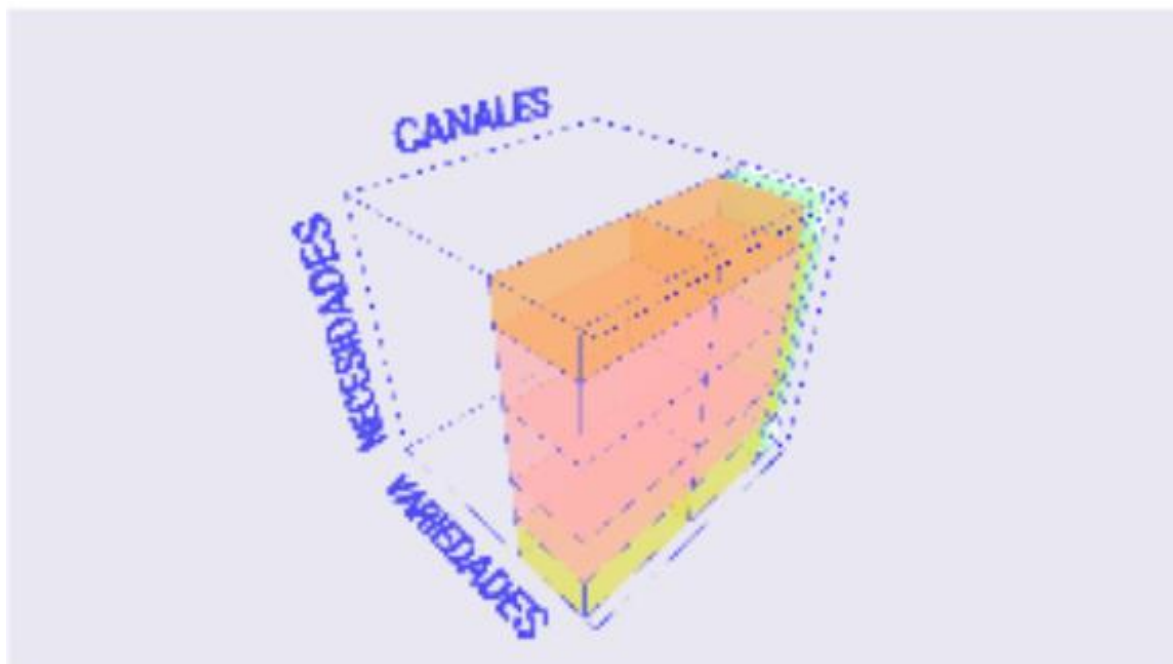
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 22. Comportamiento variedad Elegante.**



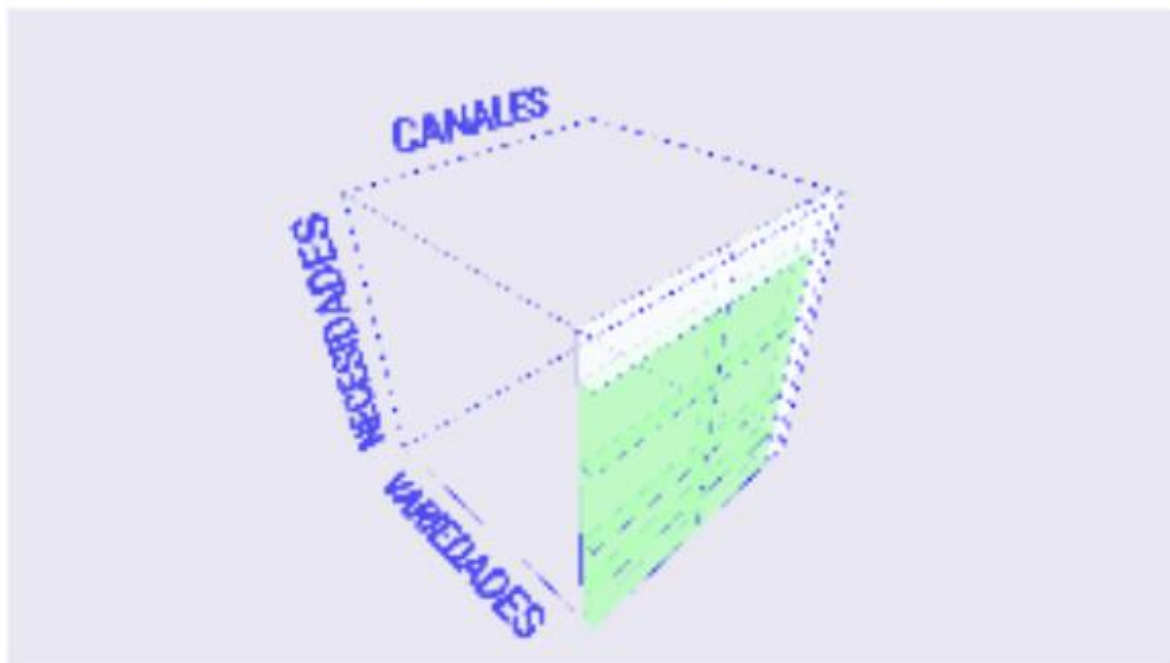
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 23. Comportamiento variedad Urbano.**



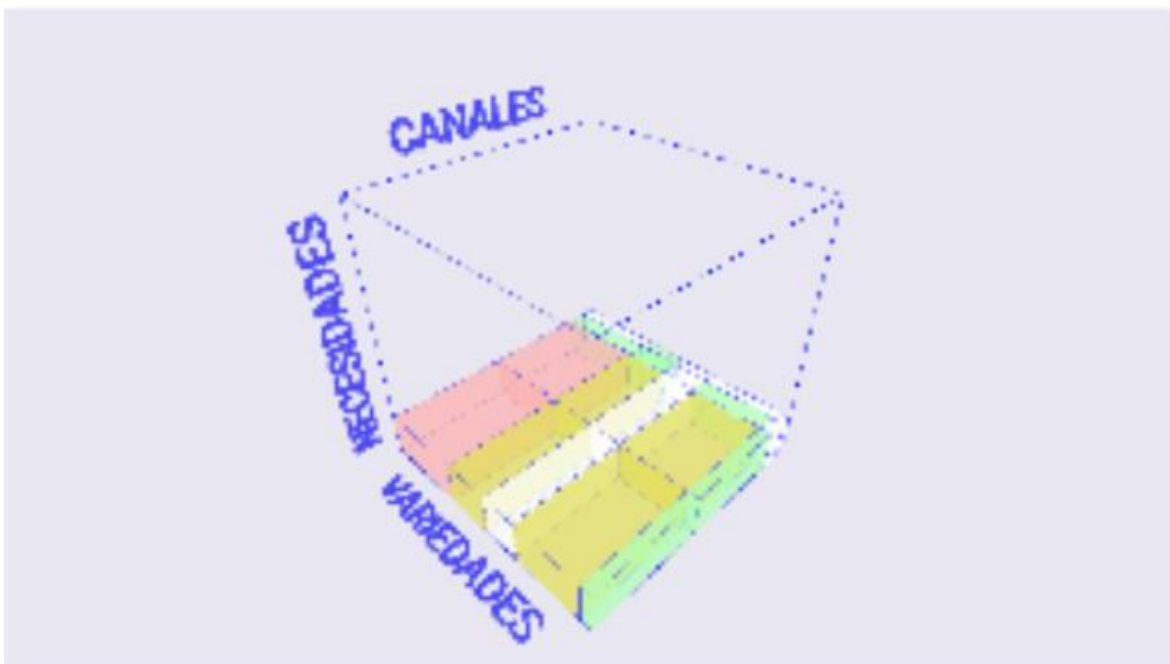
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 24. Comportamiento variedad Retro.**



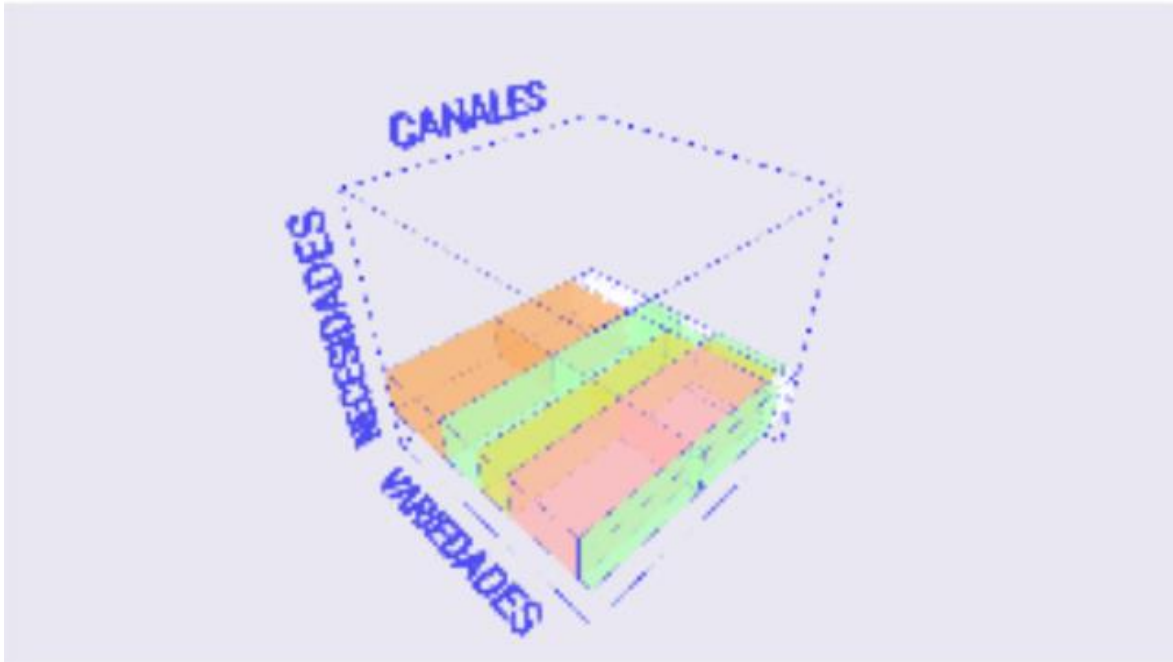
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 25. Comportamiento necesidad Precio.**



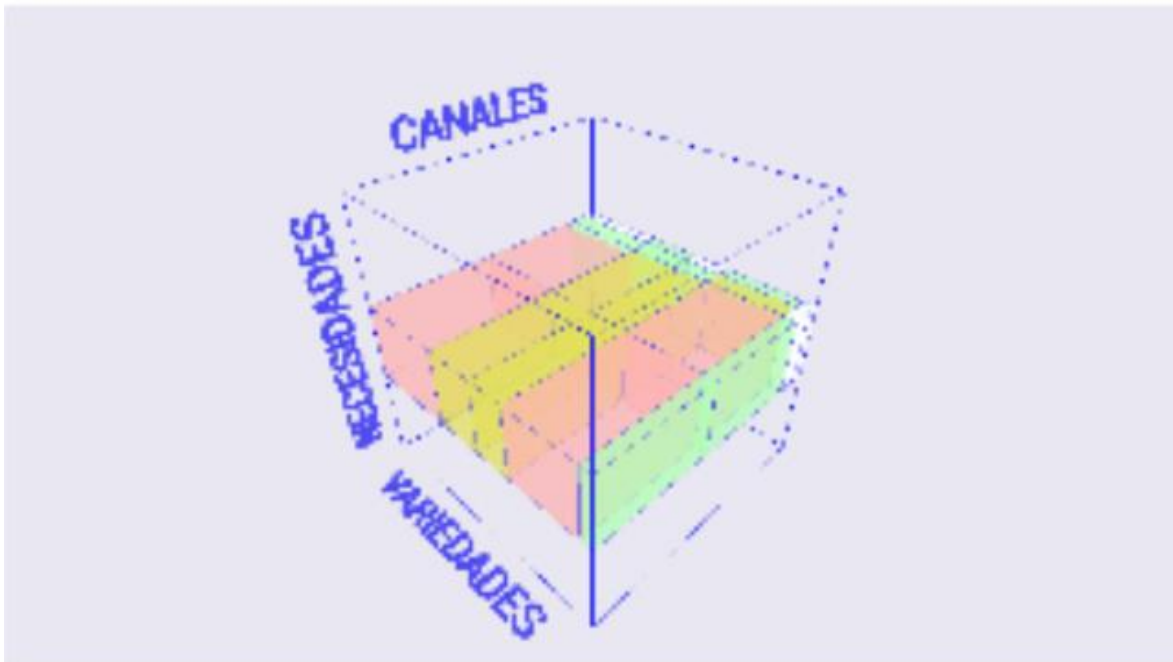
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 26. Comportamiento necesidad Calidad.**



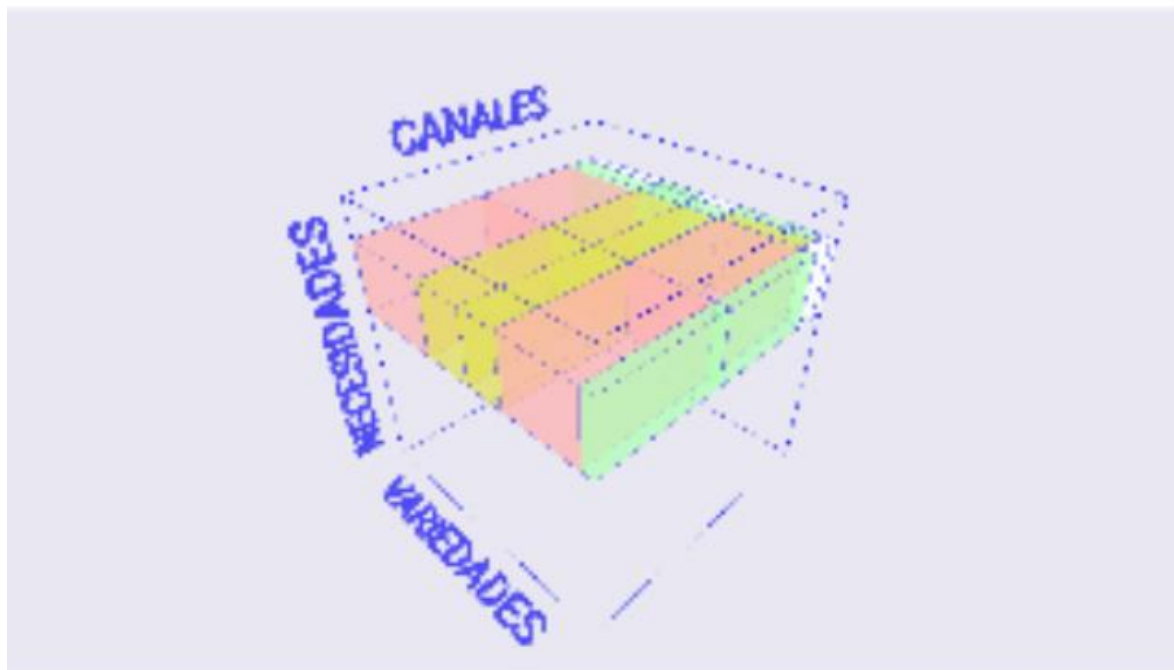
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 27. Comportamiento necesidad Diseño.**



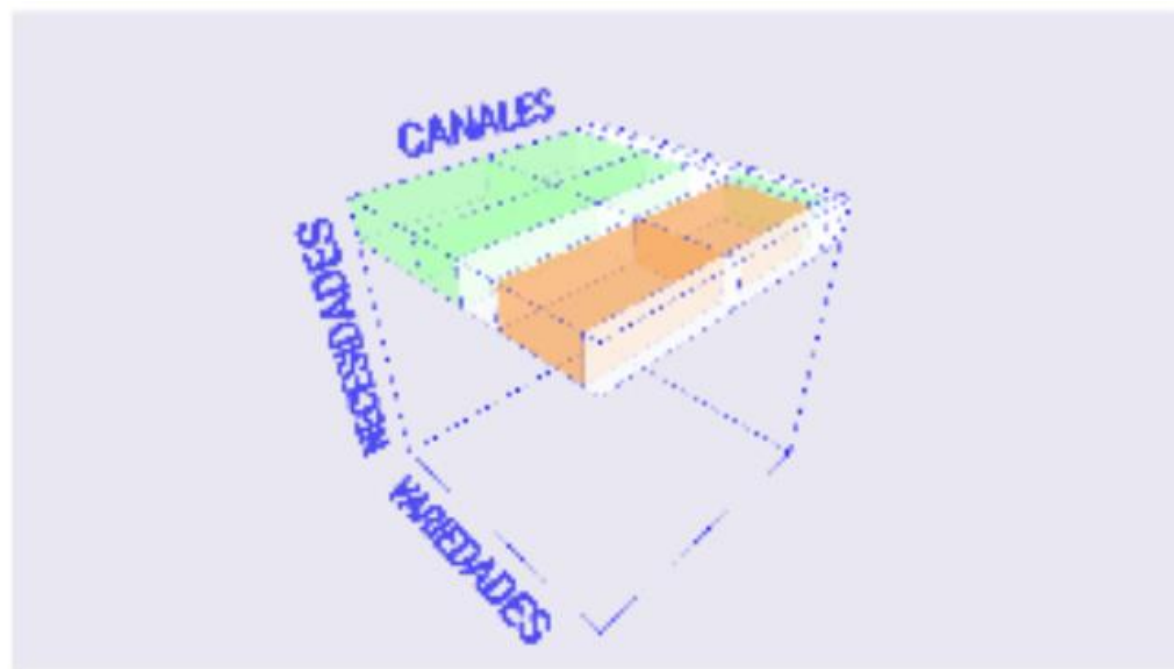
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 28. Comportamiento necesidad Comodidad.**



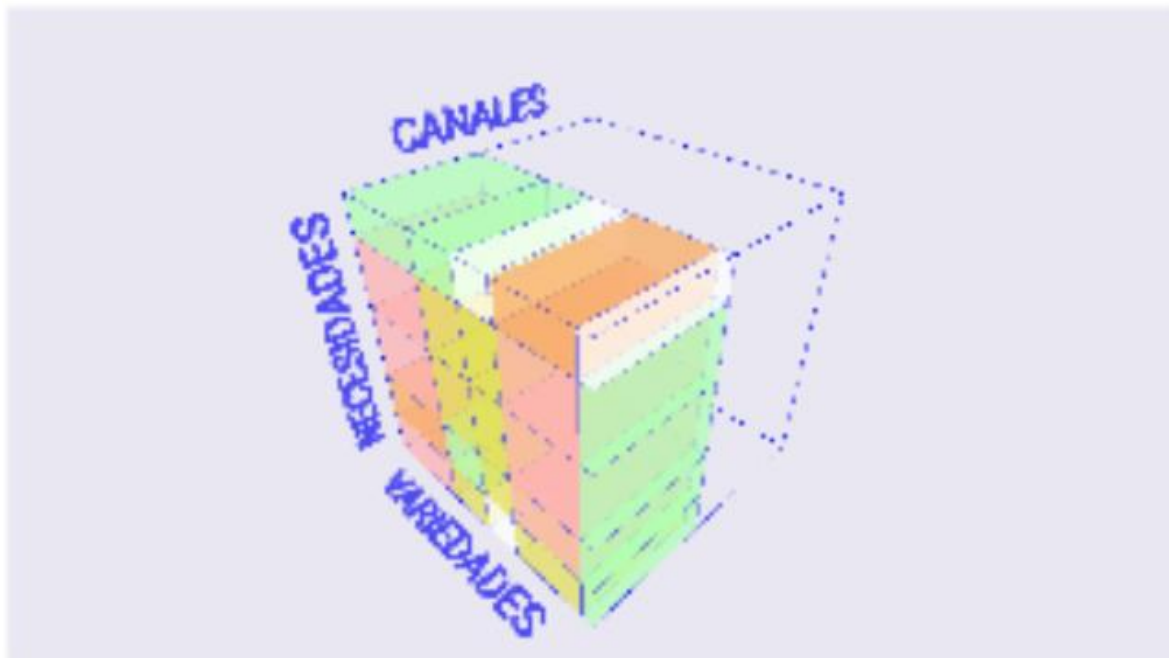
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 29. Comportamiento necesidad Reconocimiento.**



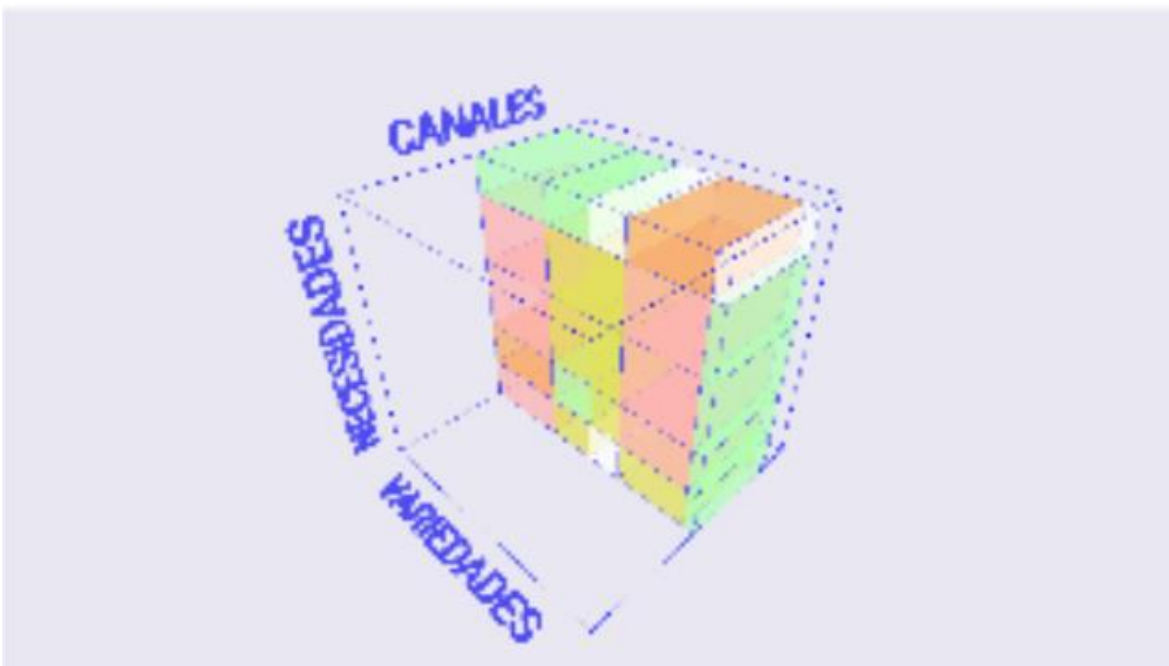
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 30. Comportamiento canal de venta Tienda.**



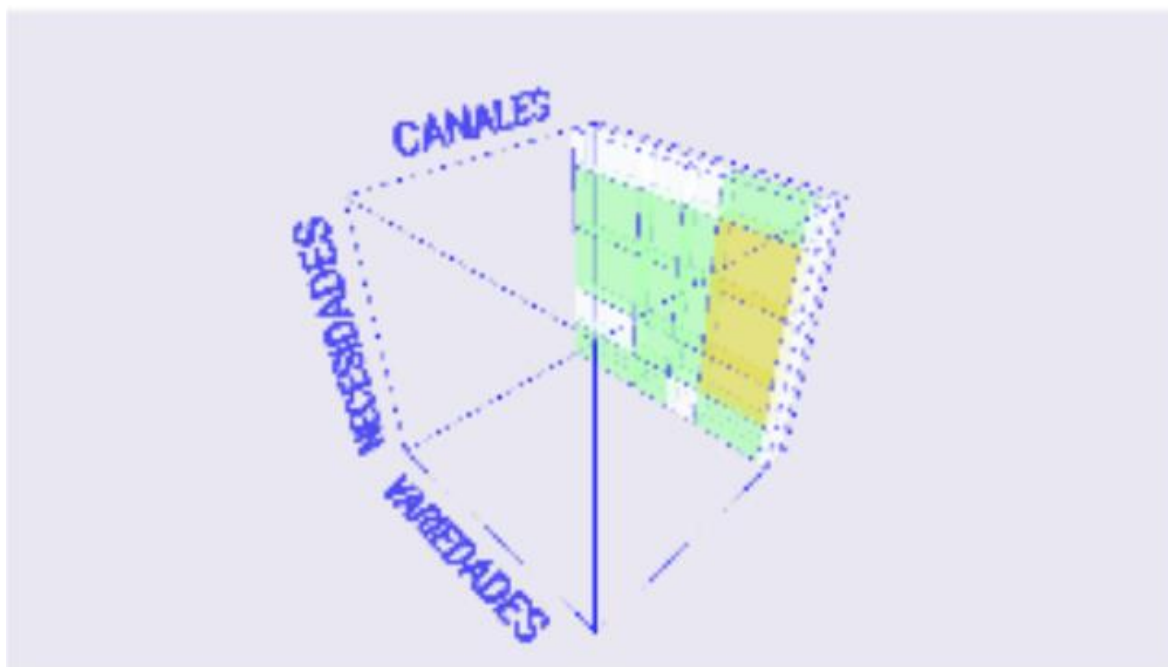
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 31. Comportamiento canal de venta Tienda virtual.**



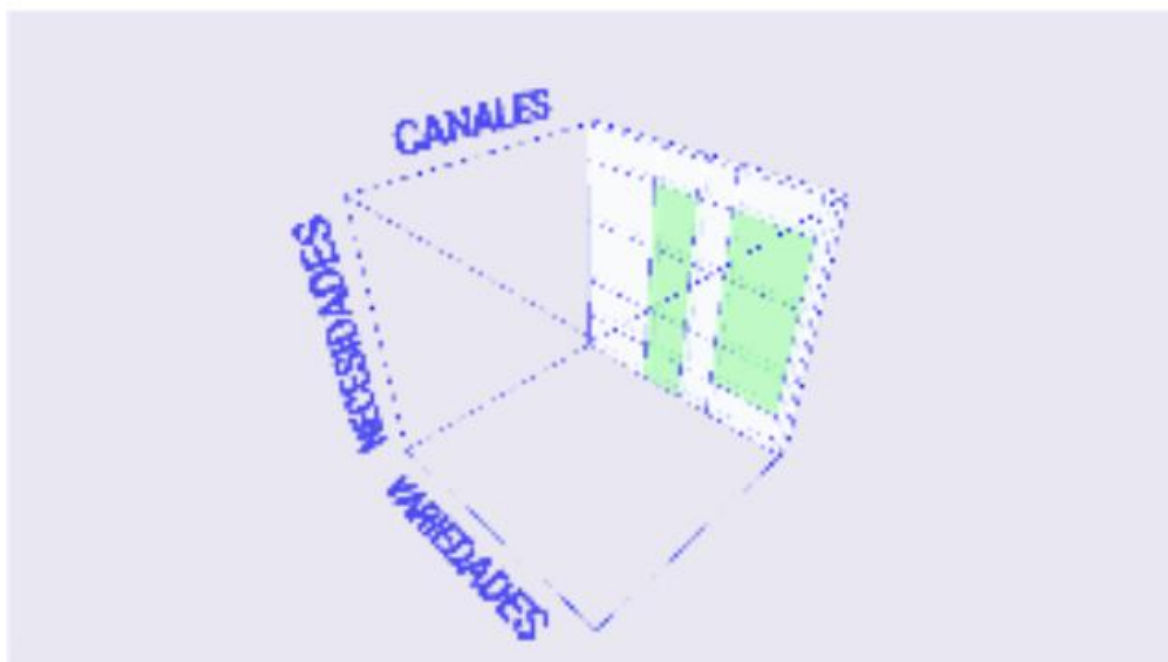
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 32. Comportamiento canal de venta Catálogo.**



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 33. Comportamiento canal de venta Grandes almacenes.**



Fuente: Elaboración propia.

### 5.3 Conclusiones

- En el análisis de las cachuchas, se identifican tres categorías con mayor proyección: elegantes, casuales y retro. Estas líneas responden a diferentes gustos y estilos de vida. Entre ellas, las cachuchas elegantes muestran el mayor potencial, gracias al aumento en la demanda de accesorios que combinen con atuendos formales o modernos. Esta preferencia indica que el público valora no solo la funcionalidad, sino también el diseño y el estilo, buscando productos que reflejen su identidad en contextos laborales y sociales. Impulsar esta categoría podría generar oportunidades importantes de posicionamiento en el mercado.

- Además, se destacan tres aspectos fundamentales para aprovechar las oportunidades comerciales: ofrecer precios acordes al bolsillo del consumidor, reforzar la imagen y reputación de la marca, y asegurar una calidad que respalde la confianza del cliente. Atender estos elementos de forma coherente puede marcar la diferencia frente a la competencia y consolidar una propuesta de valor sólida.

- En cuanto a los canales de venta, los espacios con mayor proyección son la tienda física, la tienda virtual y los grandes almacenes. La tienda presencial sigue siendo clave por la experiencia directa que ofrece, el contacto con el producto y la confianza que genera. A su vez, el comercio en línea ha ganado terreno gracias a su comodidad y su capacidad de llegar a públicos diversos. Por último, los almacenes de cadena brindan visibilidad y alto flujo de clientes, favoreciendo tanto el posicionamiento como las ventas. Un enfoque estratégico que combine estos canales puede ampliar el alcance de la marca y fortalecer la relación con los consumidores.

## 6. Estudio de competidores

### 6.1 Supuestos dentro de la industria de manufactura y comercialización textil

- La durabilidad de las prendas es cada vez más valorada por los usuarios debido a una creciente conciencia ambiental lo que lleva a que cada vez más personas presten atención al ciclo de vida de las prendas que compran. Este cambio en el comportamiento de consumo se ve relacionado con una mayor conciencia sobre el impacto que tiene la moda rápida y el desperdicio de prendas de vestir en el ambiente. Teniendo en cuenta lo anterior, los compradores pueden estar dispuestos a invertir un mayor valor en productos que puedan ofrecer una mayor resistencia, disminuyendo la necesidad de cambio y un consumo más responsable.
- Un segundo supuesto se basa en que los compradores esperan que las marcas ofrezcan acabados bien elaborados y tejidos resistentes al lavado frecuente. La calidad percibida de una prenda está altamente relacionada con los acabados y a la resistencia. Los consumidores buscan ropa que luzca bien al momento de la compra pero que también conserve su forma y color tras varias lavadas. Esto obliga a las marcas a invertir en procesos de confección más cuidadosos, así como en la selección de textiles duraderos que prolonguen la vida útil del producto sin perder sus propiedades.
- Un tercer supuesto se basa en que los consumidores desarrollan lealtad hacia marcas que tienen un propósito social o ecológico. Hoy en día, la fidelización de clientes no solo se basa en la calidad del producto, lo que representa o el precio. Las generaciones más jóvenes se

identifican con marcas que muestran un compromiso con causas sociales, ambientales o que tengan un impacto comunitario. Lo anterior, crea una conexión emocional llevando a una relación más sólida entre la marca y el cliente, influyendo en la recompra y la recomendación.

- El entorno digital ha transformado la manera en que se construye y percibe la imagen de una marca. Hoy, las opiniones compartidas en plataformas como Instagram, TikTok o reseñas en sitios de comercio electrónico pueden fortalecer o dañar significativamente la confianza del consumidor. La transparencia, la coherencia en los mensajes y la gestión activa de comentarios se han vuelto aspectos clave para sostener una buena reputación en línea.

- La materia prima sostenible será un valor diferencial creciente. El uso de insumos responsables con el medio ambiente, como el algodón orgánico libre de pesticidas o las fibras recicladas provenientes de botellas PET o residuos textiles, se está consolidando como un atributo valorado en la decisión de compra. Los consumidores no solo buscan prendas atractivas y cómodas, sino que también consideran el impacto ambiental de los materiales utilizados. Este enfoque puede convertirse en una ventaja competitiva clara para las marcas que logren integrarlo con autenticidad y trazabilidad.

- El entorno económico actual, caracterizado por la inflación y la escasez de ciertos insumos, ha elevado significativamente los costos en la industria textil. Los aumentos salariales en países productores, junto con la inestabilidad en los precios de materias primas como el algodón o el poliéster, han reducido los márgenes de ganancia de muchas empresas, obligándolas a optimizar procesos o buscar nuevas fuentes de abastecimiento más eficientes.

## 6.2 Crecimiento potencial sostenible y erosión de productividad o estrategia

El crecimiento potencial sostenible es un análisis que permite identificar el potencial de crecimiento futuro de cada empresa del sector estudiado, y su capacidad de sostener el crecimiento de la demanda (Rivera, 2017). Este análisis se obtiene determinando el crecimiento interno y externo de las organizaciones en donde solamente existe crecimiento potencial sostenible cuando tanto crecimiento interno y externo son positivos (Rivera, 2017). Teniendo en cuenta lo anterior este se calcula teniendo en cuenta la siguiente formula:

**Figura 34. Formula crecimiento potencial sostenible.**

$$Cps = (R'a)(P) + \left(\frac{D}{E}\right)(P)(R'a - i)$$

Fuente: Elaboración propia.

En donde:

- R'a: donde R representa la Rentabilidad sobre activos antes de pagar intereses ponderados de la deuda y a representa (Utilidad + Interés) /Activo total.
- P: Tasa de retención de utilidad obtenido del calculo (1-d/U). D es representa los dividendos y U las utilidades.

- D: Pasivo total.
- E: Patrimonio.
- i: Interés ponderado de la deuda.

En cuanto a la erosión de la productividad es el momento en el que la tasa de crecimiento de los ingresos de una empresa supera la tasa de crecimiento de la utilidad, en una relación superior de 3 a 1 durante tres años consecutivos La empresa presenta un crecimiento en los costos, originando una presión sobre las utilidades (Rivera, 2017). Este es calculado de la siguiente manera

$$\text{Erosión de la productividad} = (R' / a) (P)$$

Ahora bien, la erosión de la estrategia ocurre cuando la tasa de crecimiento de la utilidad supera la tasa de crecimiento de los ingresos, en una relación superior de 3 a 1, durante tres años consecutivos (Rivera, 2017). Este es calculado de la siguiente manera:

$$\text{Erosión de la estrategia} = (D/E) (P)(R' / a - i)$$

### 6.2.1 Crystal

Una vez definidos los términos y cómo se calcula se procedió a obtener los datos obteniendo los siguiente:

**Tabla 20. Variación de ingresos y utilidad Crystal.**

| AÑO  | INGRESOS     | VARIACION<br>INGRESOS | UTILIDAD     | VARIACIÓN<br>UTILIDAD |
|------|--------------|-----------------------|--------------|-----------------------|
| 2014 | \$ 644.110   | -                     | \$ 7.590,76  | -                     |
| 2015 | \$ 682.211   | 5,92%                 | \$ 4.826,18  | -36,42%               |
| 2016 | \$ 733.380   | 7,50%                 | -\$ 2.626,21 | -154,42%              |
| 2017 | \$ 686.750   | -6,36%                | -\$ 3.810,14 | -45,08%               |
| 2018 | \$ 728.054   | 6,01%                 | \$ 7.694,20  | 301,94%               |
| 2019 | \$ 715.167   | -1,77%                | \$ 9.553,51  | 24,17%                |
| 2020 | \$ 664.655   | -7,06%                | \$ 21.201,01 | 121,92%               |
| 2021 | \$ 828.761   | 24,69%                | \$ 51.060,95 | 140,84%               |
| 2022 | \$ 1.016.471 | 22,65%                | \$ 60.035,14 | 17,58%                |
| 2023 | \$ 989.755   | -2,63%                | \$ 26.824,91 | -55,32%               |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 21. Datos de relevancia para realizar los cálculos Crystal.**

| UTILIDAD  | INTERESES  | ACTIVO<br>TOTAL | DIVIDENDO  | PASIVO<br>TOTAL | PATRIMONIO | INTERES |
|-----------|------------|-----------------|------------|-----------------|------------|---------|
| 7.590,76  | -14.192,09 | 674.692,59      | 0          | 333.973,48      | 340.719,10 | 4,74%   |
| 4.826,18  |            | 775.423,65      | 0          | 466.827,53      | 308.596,12 | 5,40%   |
| -2.626,21 |            | 748.653,91      | -22.287    | 460.593,62      | 288.060,29 | 8,15%   |
| -3.810,14 |            | 680.969,97      | -12.784,36 | 414.364,23      | 266.605,74 | 6,73%   |
| 7.694,20  |            | 677.826,68      | -10.584,63 | 410.846,73      | 266.979,94 | 5,36%   |
| 9.553,51  |            | 691.640,61      | -9.640,97  | 418.491,72      | 273.148,89 | 5,38%   |
| 21.201,01 |            | 722.023,50      | -6.975,48  | 437.609,60      | 284.413,90 | 4,27%   |
| 51.060,95 |            | 762.659,84      | -8.783,94  | 434.504,99      | 328.154,85 | 3,22%   |
| 60.035,14 |            | 917.166,43      | -22.397,61 | 552.376,43      | 364.790    | 11,35%  |
| 26.824,91 |            | 842.652,73      | -31.753,03 | 482.790,87      | 359.861,87 | 14,76%  |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 22. Índice de erosión estratégica e índice de erosión de productividad Crystal.**

| AÑO  | INDICE EROSION<br>ESTRATEGICA | INDICE EROSION<br>PRODUCTIVIDAD |
|------|-------------------------------|---------------------------------|
| 2015 | -6,16                         | -0,16                           |
| 2016 | -20,59                        | -0,05                           |
| 2017 | 7,09                          | 0,14                            |
| 2018 | 50,20                         | 0,02                            |
| 2019 | -13,65                        | -0,07                           |
| 2020 | -17,26                        | -0,06                           |
| 2021 | 5,70                          | 0,18                            |
| 2022 | 0,78                          | 1,29                            |
| 2023 | 21,05                         | 0,05                            |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 23. Crecimiento interno, externo y crecimiento potencial sostenible Crystal.**

| AÑO  | CRECIMIENTO<br>INTERNO | CRECIMIENTO<br>EXTERNO | CPS         |
|------|------------------------|------------------------|-------------|
| 2014 | -0,009784204           | -0,056052061           | -0,06583626 |
| 2015 | 0,006223927            | -0,072273061           | -0,06604913 |
| 2016 | 0,02626152             | 1,017572527            | 1,04383405  |
| 2017 | 0,013178584            | 0,266850038            | 0,28002862  |
| 2018 | 0,02696682             | -0,154454188           | -0,12748737 |
| 2019 | 0,027752101            | -0,123089655           | -0,09533755 |
| 2020 | 0,039024339            | -0,02727181            | 0,01175253  |
| 2021 | 0,078468653            | 0,05392911             | 0,13239776  |
| 2022 | 0,089877635            | -0,099888352           | -0,01001072 |
| 2023 | 0,06951611             | -0,339156775           | -0,26964066 |

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los anteriores resultados se puede concluir que:

- La organización presenta una erosión de la productividad entre el periodo de 2014 al 2017 indicando que la empresa presenta un crecimiento en los costos, originando una presión sobre las utilidades. Asimismo, se puede identificar una erosión de la estrategia en el periodo comprendido entre 2015 al 2018 explicado a que la empresa trata de lograr utilidades reduce los costos, sin llegar a ser un proceso de mejora continua.

- Crystal cuenta con un adecuado crecimiento interno obteniendo resultados positivos en 9 de los 10 años analizados. Sin embargo, el crecimiento externo tuvo resultados negativos, al tener datos negativos en 7 de los 10 analizados. Por último, el crecimiento potencial sostenible fue positivo en el 60% de los años tenidos en cuenta en donde este fue liderado por el crecimiento interno, a excepción de los años 2016 y 2017 en donde el crecimiento externo fue mayor al interno.

### 6.2.2. Permoda

**Tabla 24. Variación de ingresos y utilidad Permoda.**

| AÑO  | INGRESOS   | VARIACIÓN<br>INGRESOS | UTILIDAD   | VARIACIÓN<br>UTILIDAD |
|------|------------|-----------------------|------------|-----------------------|
| 2014 | 313.535,13 | -                     | 9.198,45   | -                     |
| 2015 | 439.972,90 | 40,33%                | 3.087,68   | -66,43%               |
| 2016 | 476.937,07 | 8,40%                 | 19.472,32  | 530,65%               |
| 2017 | 454.656,99 | -4,67%                | 4.933,31   | -74,67%               |
| 2018 | 693.531    | 52,54%                | 28.065,28  | 468,89%               |
| 2019 | 661.928,23 | -4,56%                | 19.407,63  | -30,85%               |
| 2020 | 490.557,23 | -25,89%               | -8.679,90  | -144,72%              |
| 2021 | 757.516,83 | 54,42%                | 32.358,50  | 272,80%               |
| 2022 | 930.167,05 | 22,79%                | 5.661,35   | -82,50%               |
| 2023 | 939.860,59 | 1,04%                 | -19.037,21 | -436,27%              |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 25. Datos de relevancia para realizar los cálculos Permoda.**

| UTILIDAD   | INTERESES | ACTIVO<br>TOTAL | DIVIDENDO  | PASIVO<br>TOTAL | PATRIMONIO | INTERES |
|------------|-----------|-----------------|------------|-----------------|------------|---------|
| 9.198,45   | -5.732,67 | 688.318,05      | 0          | 226.863,63      | 461.454,42 | 4,74%   |
| 3.087,68   |           | 481.298,34      | 0          | 248.707,42      | 232.590,92 | 5,40%   |
| 19.472,32  |           | 480.773,97      | -25.732,87 | 254.443,60      | 226.330,37 | 8,15%   |
| 4.933,31   |           | 522.672,75      | 0          | 282.954,16      | 239.718,59 | 6,73%   |
| 28.065,28  |           | 613.603,76      | 0          | 363.294,04      | 250.309,72 | 5,36%   |
| 19.407,63  |           | 790.757,99      | 0          | 521.048,12      | 269.709,86 | 5,38%   |
| -8.679,90  |           | 947.012,38      | 0          | 685.990,36      | 261.022,02 | 4,27%   |
| 32.358,50  |           | 1.055.791,63    | 0          | 762.427,72      | 293.363,91 | 3,22%   |
| 5.661,35   |           | 1.180.735,56    | -66.237,29 | 947.915,56      | 232.820    | 11,35%  |
| -19.037,21 |           | 1.193.050,25    | 0          | 711.107,68      | 481.942,57 | 14,76%  |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 26. Índice de erosión estratégica e índice de erosión de productividad Permoda.**

| AÑO  | INDICE EROSION<br>ESTRATEGICA | INDICE EROSION<br>PRODUCTIVIDAD |
|------|-------------------------------|---------------------------------|
| 2015 | -1,65                         | -0,61                           |
| 2016 | 63,16                         | 0,02                            |
| 2017 | 15,98                         | 0,06                            |
| 2018 | 8,92                          | 0,11                            |
| 2019 | 6,77                          | 0,15                            |
| 2020 | 5,59                          | 0,18                            |
| 2021 | 5,01                          | 0,20                            |
| 2022 | -3,62                         | -0,28                           |
| 2023 | -418,63                       | 0,00                            |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 27. Crecimiento interno, externo y crecimiento potencial sostenible Permoda.**

| AÑO  | CRECIMIENTO INTERNO | CRECIMIENTO EXTERNO | CPS         |
|------|---------------------|---------------------|-------------|
| 2014 | 0,005               | -0,020827724        | -0,01579258 |
| 2015 | 0,006               | -0,050881885        | -0,04446657 |
| 2016 | 0,041               | -0,106999486        | -0,01297362 |
| 2017 | 0,009               | -0,068297239        | -0,05885862 |
| 2018 | 0,046               | -0,011410093        | 0,03432835  |
| 2019 | 0,025               | -0,056520987        | -0,03197792 |
| 2020 | -0,009              | -0,136307562        | -0,14547312 |
| 2021 | 0,031               | -0,004032043        | 0,02661652  |
| 2022 | 0,005               | -5,620830585        | -5,55993749 |
| 2023 | -0,016              | -0,241328473        | -0,25728523 |

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los anteriores resultados se puede concluir que:

- La organización no presenta una erosión de la productividad ni de la estrategia.

No obstante, entre los años 2019 y 2020 la organización tuvo tendencia hacia la erosión de la productividad interrumpido por un periodo en donde la variación de la utilidad superó la variación de los ingresos.

- Permoda cuenta con un adecuado crecimiento interno obteniendo resultados positivos en 8 de los 10 años analizados. Sin embargo, el crecimiento externo tuvo resultados negativos, al tener datos negativos en todos los periodos analizados. Teniendo en cuenta lo anterior, el crecimiento potencial sostenible fue liderado por el crecimiento interno, sin embargo, la empresa logro un crecimiento potencial sostenible en únicamente dos años, el resto de los periodos tuvieron un resultado negativo.

### 6.2.3 PASH

**Tabla 28. Variación de ingresos y utilidad PASH.**

| AÑO  | INGRESOS   | VARIACIÓN<br>INGRESOS | UTILIDAD  | VARIACIÓN<br>UTILIDAD |
|------|------------|-----------------------|-----------|-----------------------|
| 2014 | 239.846,44 | -                     | 2.659,15  |                       |
| 2015 | 303.611,85 | 26,59%                | 3.658,79  | 37,59%                |
| 2016 | 358.196,11 | 17,98%                | 4.712,87  | 28,81%                |
| 2017 | 364.166,06 | 1,67%                 | 5.005,69  | 6,21%                 |
| 2018 | 413.676,55 | 13,60%                | 4.893,14  | -2,25%                |
| 2019 | 474.151,16 | 14,62%                | 4.377,31  | -10,54%               |
| 2020 | 424.651,77 | -10,44%               | 8.930,57  | 104,02%               |
| 2021 | 629.616,36 | 48,27%                | 30.912,41 | 246,14%               |
| 2022 | 842.598,92 | 33,83%                | 35.721,39 | 15,56%                |
| 2023 | 924.586,29 | 9,73%                 | 536,26    | -98,50%               |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 29. Datos de relevancia para realizar los cálculos PASH.**

| UTILIDAD  | INTERESES | ACTIVO<br>TOTAL | DIVIDENDO  | PASIVO<br>TOTAL | PATRIMONIO | INTERES |
|-----------|-----------|-----------------|------------|-----------------|------------|---------|
| 2.659,15  | -65,21    | 139.049,60      | 0          | 35.925,95       | 103.123,65 | 4,74%   |
| 3.658,79  | -187,37   | 154.982,91      | 0          | 49.378,09       | 105.604,82 | 5,40%   |
| 4.712,87  |           | 187.196,18      | -25.732,87 | 77.135,96       | 110.060,22 | 8,15%   |
| 5.005,69  |           | 221.566,47      | 0          | 106.905,32      | 114.661,16 | 6,73%   |
| 4.893,14  |           | 233.404,44      | 0          | 113.850,15      | 119.554,30 | 5,36%   |
| 4.377,31  |           | 264.004,55      | 0          | 140.072,94      | 123.931,61 | 5,38%   |
| 8.930,57  |           | 212.493,92      | 0          | 79.631,75       | 132.862,17 | 4,27%   |
| 30.912,41 |           | 309.509,53      | 0          | 145.286,41      | 164.223,12 | 3,22%   |
| 35.721,39 |           | 383.309,44      | -66.237,29 | 293.290,10      | 90.019,34  | 11,35%  |
| 536,26    |           | 443.231         | 0          | 352.675,40      | 90.555,60  | 14,76%  |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 30. Índice de erosión estratégica e índice de erosión de productividad PASH.**

| AÑO  | INDICE EROSION<br>ESTRATEGICA | INDICE EROSION<br>PRODUCTIVIDAD |
|------|-------------------------------|---------------------------------|
| 2015 | 1,41                          | 0,71                            |
| 2016 | 1,60                          | 0,62                            |
| 2017 | 3,73                          | 0,27                            |
| 2018 | -0,17                         | -6,05                           |
| 2019 | -0,72                         | -1,39                           |
| 2020 | -9,96                         | -0,10                           |
| 2021 | 5,10                          | 0,20                            |
| 2022 | 0,46                          | 2,17                            |
| 2023 | -10,12                        | -0,10                           |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 31. Crecimiento interno, externo y crecimiento potencial sostenible PASH.**

| AÑO  | CRECIMIENTO INTERNO | CRECIMIENTO EXTERNO | CPS         |
|------|---------------------|---------------------|-------------|
| 2014 | 0,019               | -0,010014185        | 0,0086406   |
| 2015 | 0,022               | -0,019531772        | 0,01007628  |
| 2016 | 0,025               | -0,039474735        | -0,01429863 |
| 2017 | 0,023               | -0,041683635        | -0,01909136 |
| 2018 | 0,021               | -0,031078677        | -0,01011447 |
| 2019 | 0,017               | -0,042067186        | -0,02548675 |
| 2020 | 0,042               | -0,000403118        | 0,0416243   |
| 2021 | 0,100               | 0,059871754         | 0,15974722  |
| 2022 | 0,093               | -0,269773748        | 0,11019748  |
| 2023 | 0,001               | -0,570126985        | -0,5689171  |

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los anteriores resultados se puede concluir que:

- La organización no presenta una erosión de la productividad ni de la estrategia.

No obstante, entre los años 2018-2019 y 2022-2023 la organización tuvo tendencia hacia la erosión de la productividad interrumpido por un periodo en donde hubo una tendencia hacia la erosión de la estrategia entre 2020 y 2021 en donde la variación de la utilidad superó la variación de los ingresos.

- PASH cuenta con un adecuado crecimiento interno obteniendo resultados positivos en todos analizados, siendo el más destacados entre las empresas analizadas. No obstante, el crecimiento externo tuvo resultados negativos en 9 de los 10 periodos tenidos en cuenta a excepción del 2020. Teniendo en cuenta lo anterior, el crecimiento potencial sostenible fue liderado por el crecimiento interno, sin embargo, la empresa logro un

crecimiento potencial sostenible en la mitad del periodo tenido en cuenta, siendo el que mejor crecimiento potencial sostenible tuvo.

#### 6.2.4 Comodín

**Tabla 32. Variación de ingresos y utilidad Comodin.**

| AÑO  | INGRESOS   | VARIACIÓN<br>INGRESOS | UTILIDAD   | VARIACIÓN<br>UTILIDAD |
|------|------------|-----------------------|------------|-----------------------|
| 2014 | 97.200,99  | -                     | 1.733,29   |                       |
| 2015 | 98.672,45  | 1,51%                 | 1.183,73   | -31,71%               |
| 2016 | 107.104,45 | 8,55%                 | 1.465,69   | 23,82%                |
| 2017 | 106.306,30 | -0,75%                | 279,26     | -80,95%               |
| 2018 | 112.511,22 | 5,84%                 | -2.639,55  | -1045,19%             |
| 2019 | 126.821,95 | 12,72%                | 727,03     | 127,54%               |
| 2020 | 97.648,25  | -23,00%               | -12.938,42 | -1879,63%             |
| 2021 | 185.443,70 | 89,91%                | 7.587,69   | 158,64%               |
| 2022 | 402.910,69 | 117,27%               | 9.203,21   | 21,29%                |
| 2023 | 912.141,21 | 126,39%               | -733,59    | -107,97%              |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 33. Datos de relevancia para realizar los cálculos Comodín.**

| UTILIDAD   | INTERESES | ACTIVO<br>TOTAL | DIVIDENDO | PASIVO<br>TOTAL | PATRIMONIO | INTERES |
|------------|-----------|-----------------|-----------|-----------------|------------|---------|
| 1.733,29   | -1.449,99 | 69.420,10       | -68,88    | 56.832,75       | 12.587,35  | 4,74%   |
| 1.183,73   | -1.847,35 | 77.664,85       | 0         | 63.891,60       | 13.773,25  | 5,40%   |
| 1.465,69   |           | 74.368,21       | -4.500    | 57.968,36       | 16.399,85  | 8,15%   |
| 279,26     |           | 90.810,60       | 0         | 74.266,61       | 16.543,99  | 6,73%   |
| -2.639,55  |           | 85.344,67       | 0         | 71.413,90       | 13.930,77  | 5,36%   |
| 727,03     |           | 104.139         | 0         | 71.657,39       | 32.481,62  | 5,38%   |
| -12.938,42 |           | 97.371,33       | 0         | 77.828,13       | 19.543,20  | 4,27%   |
| 7.587,69   |           | 330.138,15      | 0         | 302.168,40      | 27.969,75  | 3,22%   |
| 9.203,21   |           | 480.010,94      | -12.000   | 451.596,02      | 28.414,92  | 11,35%  |
| -733,59    |           | 685.228,47      | 0         | 610.827,62      | 74.400,85  | 14,76%  |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 34. Índice de erosión estratégica e índice de erosión de productividad Comodín.**

| AÑO  | INDICE EROSION<br>ESTRATEGICA | INDICE EROSION<br>PRODUCTIVIDAD |
|------|-------------------------------|---------------------------------|
| 2015 | -20,94                        | -0,05                           |
| 2016 | 2,79                          | 0,36                            |
| 2017 | 108,62                        | 0,01                            |
| 2018 | -179,07                       | -0,01                           |
| 2019 | 10,03                         | 0,10                            |
| 2020 | 81,71                         | 0,01                            |
| 2021 | 1,76                          | 0,57                            |
| 2022 | 0,18                          | 5,51                            |
| 2023 | -0,85                         | -1,17                           |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 35. Crecimiento interno, externo y crecimiento potencial sostenible Comodín.**

| AÑO  | CRECIMIENTO INTERNO | CRECIMIENTO EXTERNO | CPS         |
|------|---------------------|---------------------|-------------|
| 2014 | 0,004081            | -0,203361           | -0,19911794 |
| 2015 | -0,008545           | -0,290133           | -0,29867797 |
| 2016 | 0,019709            | -0,888992           | -0,80877411 |
| 2017 | 0,003075            | -0,288308           | -0,28523245 |
| 2018 | -0,030928           | -0,433320           | -0,46424821 |
| 2019 | 0,006981            | -0,103286           | -0,09630485 |
| 2020 | -0,132877           | -0,699212           | -0,83208897 |
| 2021 | 0,022983            | -0,099571           | -0,07658747 |
| 2022 | 0,019173            | -3,453841           | -3,40966876 |
| 2023 | -0,001071           | -1,220579           | -1,22164931 |

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los anteriores resultados se puede concluir que:

- La organización no presenta una erosión de la productividad ni de la estrategia.

No obstante, entre los años 2017-2018 y 2022-2023 la organización tuvo tendencia hacia la erosión de la productividad interrumpido por un periodo en donde hubo en donde la variación de la utilidad superó la variación de los ingresos.

- Comodín cuenta con un variante crecimiento interno obteniendo resultados positivos en todos analizados en 6 de los 10 años. No obstante, el crecimiento externo tuvo resultados negativos en todos los periodos tenidos en cuenta. Teniendo en cuenta lo anterior, el crecimiento potencial sostenible fue liderado por el crecimiento interno, sin embargo, la empresa no logró un crecimiento potencial sostenible ninguno de los años, siendo la que peor crecimiento potencial sostenible tuvo.

### 6.3 Conclusiones

A partir del estudio realizado, se evidencian diferencias significativas en la evolución del desempeño estratégico y operativo de las cuatro organizaciones analizadas dentro del sector textil. Estas diferencias permiten reflexionar sobre la sostenibilidad del crecimiento y la gestión estratégica de cada una de ellas.

En el caso de Crystal, se observa una etapa crítica entre 2014 y 2017. Parece que sus gastos se dispararon, lo que les restó ganancias. Y entre 2015 y 2018, sus decisiones se centraron más en recortar gastos que en buscar formas de mejorar continuamente. Aun así, hay que decir que internamente Crystal se mantuvo fuerte, con buenos resultados la mayoría de los años. Lo que sí les costó más fue crecer hacia afuera, con números en rojo en varios periodos. A pesar de esto, lograron mantener un potencial de crecimiento decente en varios años, lo que sugiere que su fuerza interna les ayudó a recuperarse, excepto en 2016 y 2017, cuando curiosamente su expansión externa tuvo un papel más importante.

Permoda, en cambio, no parece tener problemas graves ni de productividad ni de estrategia a largo plazo. No obstante, entre 2019 y 2020 tuvieron una pequeña caída en productividad, pero lograron recuperarse rápido. En cuanto a crecer dentro de su estructura, les fue bastante bien, con la mayoría de los años en positivo. Sin embargo, no lograron crecer hacia afuera en ningún momento del análisis, lo cual limita bastante sus posibilidades de expandirse. Esto se refleja en que su potencial de crecimiento sostenible solo fue bueno en un par de años. Parece que tienen una buena base operativa, pero necesitan repensar cómo crecer a mayor escala.

En el caso de PASH, es la que se sobresale en cuanto a crecimiento interno constante, con resultados positivos todos los años. Esto les permitió tener el mejor potencial de crecimiento sostenible de todas. Asimismo, tuvieron sus momentos de tensión, con pequeñas bajadas en productividad entre 2018 y 2019 y luego otra vez entre 2022 y 2023, y quizás un pequeño tropiezo estratégico entre 2020 y 2021. Su talón de Aquiles es el crecimiento externo, donde solo tuvieron un año positivo. Parece que PASH ha construido una operación interna muy eficiente, pero necesita encontrar la manera de crecer fuera de sus fronteras para asegurar su futuro a largo plazo.

Finalmente, Comodín es un caso aparte. No tienen problemas graves y continuos ni en productividad ni en estrategia, pero sí pasaron por un par de momentos delicados entre 2017 y 2018 y otra vez entre 2022 y 2023. Su crecimiento interno ha sido un poco irregular, con más años buenos que malos, pero no siempre constante. Y en cuanto a crecer hacia afuera, no les fue bien en ningún periodo. Esta combinación hizo que Comodín no lograra un crecimiento potencial sostenible en ningún año, siendo la que peor desempeño tuvo en este aspecto. Sin embargo, los números muestran que se han mantenido financieramente sólidos, lo que sugiere que su estrategia se centra en ser muy eficientes operativamente, probablemente controlando mucho los gastos y los procesos.

En conjunto, estos hallazgos revelan que, aunque crecer internamente es crucial para que estas empresas se mantengan, la clave para un crecimiento realmente sostenible está en saber combinar esa fuerza interna con estrategias para expandirse hacia afuera. En el futuro, estas organizaciones no solo tendrán que seguir mejorando lo que hacen dentro, sino también encontrar nuevas formas de crecer y competir en un sector que cada vez presenta más desafíos.

## 7. Fuerzas de mercado

Entender cómo funciona un mercado es como descifrar un juego complejo, donde muchas fuerzas están constantemente interactuando. Cada mercado, sector o industria es un escenario donde las organizaciones luchan por capturar clientes y lograr convertir su inversión en ganancias.

Estas fuerzas involucran varios factores clave los primeros de ellos son las barreras de entrada y salida, las cuales determinan qué tan fácil o difícil es para una empresa comenzar o terminar sus operaciones. A continuación, está la rivalidad entre los competidores existentes, los cuales están en constante búsqueda de clientes con el objetivo de lograr una porción mayor segmento del mercado. Del mismo modo, el poder de negociación de los compradores y proveedores influye en quién tiene el poder de decisión a la hora de fijar los precios y las condiciones. Finalmente, el riesgo de ingreso de nuevos competidores y la amenaza de bienes sustitutos siempre está presente, obligando a las empresas a innovar y a mantenerse alineado con las tendencias actualizadas del mercado.

En conjunto, estas fuerzas, tal como las describe Porter, moldean la estructura y el comportamiento de cualquier mercado, determinando su atractivo y su potencial de rentabilidad (Porter, 1979).

## 7.1 Barreras de entrada.

Las barreras de entrada se clasificaron de la siguiente manera:

**Tabla 36. Barreras de entrada.**

| Barreras de Entrada                   | Clasificación Propuesta | Justificación  |
|---------------------------------------|-------------------------|--|
| Niveles de economías de escala        | Alto                    | Las grandes empresas pueden distribuir sus costos fijos en una mayor cantidad de producción, lo que reduce el costo unitario y dificulta la entrada de nuevos competidores (Porter, 2016). |
| Operaciones Compartidas               | Medio Alto              | Compartir instalaciones o redes logísticas reduce costos, pero no es imposible de replicar por nuevos entrantes con suficiente capital (Grant, 2022).                                      |
| Acceso privilegiado a materias primas | Medio alto              | Firmas consolidadas tienen acuerdos preferenciales con proveedores de algodón, poliéster o lana, lo que limita el acceso de nuevos jugadores (Mckinsey & Company, 2021).                   |
| Procesos productivos especiales       | Medio bajo              | Aunque existen procesos avanzados como teñido ecológico o confección robotizada, la mayoría de las tecnologías están disponibles globalmente, aunque requieren inversión (Davis, 2024).    |
| Curva de aprendizaje                  | Medio Alto              | Las empresas existentes tienen mayor eficiencia operativa gracias a la experiencia acumulada, lo   |

|                      |             |   |
|----------------------|-------------|---|
|                      |             | que representa una barrera para nuevos actores (Grant, 2022).   |
| Curva de experiencia | Medio Alto  | A medida que las empresas ganan experiencia, reducen costos y aumentan calidad, generando ventajas acumulativas. (Hill et al., 2020).   |
| Costos Compartido    | Medio       | Compartir recursos y capacidades entre unidades de negocio ayuda a reducir costos, aunque no es imposible de replicar (J. B. Barney & Hesterly, 2015).  |
| Tecnología           | Medio Alto  | El uso de tecnología avanzada o propietaria protege a las empresas establecidas contra la entrada de nuevos competidores. (Grant, 2022).  |
| Costos de Cambio     | Medio bajo  | Los consumidores pueden cambiar de marca con facilidad, aunque algunas marcas generan fidelidad por moda o sostenibilidad (Andjelic, 2021).   |
| Tiempos de Respuesta | Medio alto  | Las marcas exitosas del fast fashion logran responder a nuevas tendencias en menos de tres semanas (Mckinsey & Company, 2021).  |
| Posición de Marca    | Alto        | Una marca fuerte y reconocida genera confianza en los consumidores, creando una barrera difícil de superar (J. B. Barney & Hesterly, 2015).   |
| Posición de Diseño   | Equilibrado | La diferenciación en diseño es clave para competir en el sector textil, y las grandes marcas cuentan con equipos creativos consolidados, sin embargo, pueden ser replicados (Amed & Achim, 2023). |
| Posición de Servicio | Medio       | La calidad del servicio es importante pero no crítica como ventaja sostenible en el mercado textil (PwC, 2021).   |

|                      |            |   |
|----------------------|------------|---|
| Posición de Precio   | Medio Alto | Las grandes marcas pueden ofrecer precios bajos debido a su escala y control de costos (Tcholakova, 2025).  |
| Patentes             | Medio bajo | La industria textil no depende fuertemente de patentes, salvo en sectores especializados como tejidos técnicos" (Staff, 2020).                          |
| Niveles de Inversión | Medio Alto | El capital inicial necesario para competir en ciertas industrias es tan alto que representa una barrera en sí misma (J. B. Barney & Hesterly, 2015).    |
| Acceso a Canales     | Medio Alto | Los canales de distribución están dominados por marcas consolidadas, lo que reduce el espacio disponible para nuevos entrantes (D'Arpizio et al., 2025) |

Fuente: Elaboración propia.

## 7.2 Barreras de salida

Las barreras de salida se clasificaron de la siguiente manera:

**Tabla 37. Barreras de salida.**

| Barreras de salida           | Clasificación propuesta | Justificación   |
|------------------------------|-------------------------|---|
| Activos especializados       | Alto                    | Los activos que no pueden ser reutilizados fácilmente fuera del sector, al ser maquinaria hecha a medida, representan una pérdida significativa si se abandona el mercado. Esta no recuperación hace que las empresas sigan operando incluso en condiciones no rentables (Grant, 2022). |
| Costos fijos de salida       | Alto                    | Los costos asociados al cierre, como indemnizaciones, penalizaciones contractuales, obligaciones legales o ambientales, hacen que la salida sea financieramente costosa y poco atractiva (Porter, 2016).  |
| Interrelaciones Estratégicas | Medio                   | Las compañías integradas verticalmente enfrentan barreras si al cerrar una planta afectan otras operaciones, en especial en modelos fast fashion, hay más flexibilidad, pero esto no aplica a todas las firmas del textil (OECD, 2019).   |
| Barreras emocionales         | Bajo                    | Factores subjetivos como el apego emocional del fundador, legado familiar o reputación dificultan decisiones racionales, aunque su impacto depende del tipo de empresa (Hill et al., 2020).   |

|                        |            |   |
|------------------------|------------|---|
| Restricciones sociales | Medio alto | El cierre de fábricas textiles puede tener graves consecuencias sociales, lo que genera intervención gubernamental o presión sindical" (International Labour Organization, 2025). |
|------------------------|------------|---|

Fuente: Elaboración propia.

### 7.3 Nivel de rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores existentes se clasificó de la siguiente manera:

**Tabla 38. Rivalidad entre competidores existentes.**

| Rivalidad entre competidores existentes | Clasificación | Justificación   |
|---|---------------|---|
| 1. Nivel de concentración               | Bajo          | El sector textil está altamente fragmentado, con miles de pequeñas y medianas empresas que compiten local y globalmente (Mckinsey & Company, 2021).         |
| 2. Nivel de costos fijos                | Medio Alto    | Los costos fijos en manufactura textil son relevantes debido a la inversión en maquinaria, instalaciones y mano de obra estable (Porter, 1996)              |
| 3. Velocidad de crecimiento del sector  | Medio Bajo    | Aunque el mercado de ropa sigue creciendo, lo hace a un ritmo moderado, impulsado más por consumo en mercados emergentes que en maduros (Tcholakova, 2025). |

|   |            |   |
|---|------------|---|
| 4. Costos de cambio                     | Bajo       | Los consumidores pueden cambiar fácilmente de marca o proveedor textil debido a la baja diferenciación de productos básicos (OECD, 2019)  |
| 5. Grado de hacinamiento (overcapacity) | Alto       | En muchas regiones hay una sobreoferta de productos textiles, especialmente con el auge del fast fashion y la producción en masa (International Labour Organization, 2025)              |
| 6. Incrementos en la capacidad          | Medio Alto | El crecimiento de la capacidad en países como Bangladesh, Vietnam y Etiopía ha intensificado la competencia internacional en textiles (Lu, 2022)  |
| 7. Presencia extranjera                 | Alto       | Las empresas multinacionales dominan grandes segmentos del mercado textil, lo que impone presión sobre productores locales en precio, calidad y distribución (Mckinsey & Company, 2021) |

Fuente: Elaboración propia.

## 7.4 Negociación con proveedores

La negociación de proveedores se clasificó de la siguiente manera:

**Tabla 39. Negociación con proveedores.**

| Negociación proveedores                 | Clasificación | Justificación   |
|---|---------------|---|
| 1. Nivel de concentración               | Bajo          | El sector textil está altamente fragmentado, con miles de pequeñas y medianas empresas que compiten local y globalmente (Mckinsey & Company, 2021)                          |
| 2. Nivel de costos fijos                | Medio Alto    | Los costos fijos en manufactura textil son relevantes debido a la inversión en maquinaria, instalaciones y mano de obra estable (Porter, 1979).                             |
| 3. Velocidad de crecimiento del sector  | Medio Bajo    | Aunque el mercado de ropa sigue creciendo, lo hace a un ritmo moderado, impulsado más por consumo en mercados emergentes que en maduros (Tcholakova, 2025).                 |
| 4. Costos de cambio                     | Bajo          | Los consumidores pueden cambiar fácilmente de marca o proveedor textil debido a la baja diferenciación de productos básicos (OECD, 2019).                                   |
| 5. Grado de hacinamiento (overcapacity) | Alto          | En muchas regiones hay una sobreoferta de productos textiles, especialmente con el auge del fast fashion y la producción en masa (International Labour Organization, 2025). |
| 6. Incrementos en la capacidad          | Medio Alto    | El crecimiento de la capacidad en países como Bangladesh, Vietnam y Etiopía ha intensificado la competencia internacional en textiles (Lu, 2022).                           |

|    |                      |      |   |
|----|----------------------|------|---|
| 7. | Presencia extranjera | Alto | Las empresas multinacionales dominan grandes segmentos del mercado textil, lo que impone presión sobre productores locales en precio, calidad y distribución (Mckinsey & Company, 2021) |
|----|----------------------|------|---|

Fuente: Elaboración propia.

### 7.5 Negociación con compradores.

La negociación de compradores se clasificó de la siguiente manera:

**Tabla 40. Negociación con compradores.**

| Negociación con compradores                    | Clasificación | Justificación  |
|--|---------------|--|
| 1. Grado de concentración de compradores       | Alto          | Grandes cadenas minoristas y marcas globales concentran el poder de compra, lo que les permite imponer condiciones a los proveedores (Mckinsey & Company, 2021). |
| 2. Importancia del proveedor para el comprador | Baja          | Los compradores textiles tienen acceso a una amplia gama de proveedores, lo que reduce la dependencia de un proveedor específico (OECD, 2021)                    |
| 3. Grado de hacinamiento de proveedores        | Alto          | Existe una gran cantidad de proveedores compitiendo por contratos, especialmente en Asia (International Labour Organization, 2025).                              |

|   |       |  |
|---|-------|--|
| 4. Costos de cambio para el comprador                 | Bajo  | Los costos de cambiar de proveedor son bajos, debido a la estandarización y abundancia de oferentes (Lu, 2022).                      |
| 5. Facilidad de integración hacia atrás del comprador | Media | Algunas marcas desarrollan sus propias fábricas o alianzas estratégicas para controlar producción (Tcholakova, 2025).                |
| 6. Información del comprador sobre el proveedor       | Alta  | Los grandes compradores están bien informados sobre la estructura de costos y condiciones de los proveedores (OECD, 2021).           |
| 7. Compradores devengan bajos márgenes                | Alto  | El sector minorista textil opera con márgenes bajos, lo que presiona a los proveedores a reducir precios (Mckinsey & Company, 2021). |
| 8. Grado de importancia del insumo                    | Media | Aunque el textil es esencial, los compradores pueden elegir entre calidades, fibras y orígenes alternativos (Porter, 1990).          |

Fuente: Elaboración propia.

## 7.6 Riesgo de ingreso.

Los riesgos de ingreso se clasificó de la siguiente manera:

**Tabla 41. Riesgos de entrada.**

| Riesgo de ingreso                     | Clasificación Propuesta | Justificación   |
|---------------------------------------|-------------------------|---|
| Niveles de economías de escala        | Bajo                    | Los nuevos entrantes pueden comenzar con una escala menor y aun así ser viables. Puede ser que la tecnología permita la producción a pequeña escala, o que la diferenciación de productos permita nichos de mercado donde no se compite por volumen (Porter, 1990).   |
| Operaciones Compartidas               | Medio bajo              | Los nuevos entrantes pueden establecer sus propias operaciones sin incurrir en desventajas significativas. Esto podría ocurrir en mercados donde la flexibilidad y el control sobre la cadena de valor son importantes, o donde la diferenciación se basa en la singularidad de las operaciones (Porter, 1990). |
| Acceso privilegiado a materias primas | Medio bajo              | Puede que existan proveedores alternativos, aunque quizás a precios más altos o con menor calidad. También podría ser que los nuevos entrantes puedan desarrollar sus propias fuentes de materias primas, aunque esto requeriría tiempo y recursos (J. Barney, 1991).   |
| Procesos productivos especiales       | Medio alto              | Los nuevos competidores deben invertir en el desarrollo de capacidades similares o encontrar  |

|                      |            |   |
|----------------------|------------|---|
|                      |            | alternativas, lo que aumenta los costos y el tiempo de entrada (Teece et al., 1997)   |
| Curva de aprendizaje | Medio bajo | Los nuevos competidores enfrentan una desventaja inicial en costos y calidad, lo que dificulta su competitividad. Esto es común en industrias con altos costos fijos y donde la eficiencia operativa es crucial (Porter, 1990).   |
| Curva de experiencia | Medio bajo | Tanto los actores establecidos como los nuevos pueden encontrar formas de optimizar sus costos, ya sea compartiéndolos o a través de la especialización (Porter, 1990).   |
| Costos Compartido    | Medio      | Tanto los actores establecidos como los nuevos pueden encontrar formas de optimizar sus costos, ya sea compartiéndolos o a través de la especialización (Porter, 1990).   |
| Tecnología           | Medio bajo | Si bien algunas áreas como la producción de tejidos técnicos o la automatización de la confección requieren tecnología avanzada, otras como la producción de ropa básica o la confección artesanal pueden ser menos intensivas en tecnología. Además, muchas tecnologías están disponibles en el mercado, lo que facilita su adquisición por parte de los nuevos entrantes (Utterback, 1994). |
| Costos de Cambio     | Medio alto | Los minoristas pueden tener relaciones establecidas con proveedores, sistemas de gestión de inventario integrados o acuerdos de exclusividad. Los consumidores pueden tener lealtad a ciertas marcas o estilos, o pueden percibir riesgos al probar nuevos productos. Los nuevos entrantes deben ofrecer incentivos   |

|                      |            |  |
|----------------------|------------|--|
|                      |            | atractivos para persuadir a los clientes de cambiar (Porter, 1979).  |
| Tiempos de Respuesta | Medio bajo | La industria textil es conocida por sus ciclos rápidos y la necesidad de adaptarse constantemente a los cambios en los gustos de los consumidores. Las empresas establecidas suelen tener cadenas de suministro ágiles, sistemas de producción flexibles y una buena comprensión de las tendencias del mercado, lo que les permite responder con rapidez. Los nuevos entrantes pueden tener dificultades para igualar esta velocidad, especialmente si carecen de los recursos o la experiencia necesarios (Stalk & Hout, 1990). |
| Posición de Marca    | Bajo       | En el sector textil, la marca es un factor crucial de diferenciación y valor agregado. Las marcas establecidas han invertido en construir una imagen, una reputación y una base de clientes leales, lo que crea una barrera significativa para los nuevos entrantes (Aaker, 1991).   |
| Posición de Diseño   | Medio      | Los nuevos participantes pueden competir copiando diseños existentes, adaptando tendencias, o especializándose en nichos de diseño específicos. La creatividad y la innovación en el diseño son importantes, pero también lo son otros factores como la calidad, el precio y la disponibilidad (Utterback, 1994).  |
| Posición de Servicio | Medio      | Los minoristas valoran la confiabilidad en la entrega, la gestión de inventario y el soporte de marketing. Los consumidores finales valoran la atención al cliente, las devoluciones fáciles y la  |

|                      |            |  |
|----------------------|------------|--|
|                      |            | experiencia de compra. Las empresas establecidas pueden tener ventajas en estos aspectos, pero los nuevos entrantes pueden competir ofreciendo un servicio más personalizado, eficiente o innovador (V. A. Zeithaml et al., 1985)  |
| Posición de Precio   | Medio bajo | El sector textil es altamente competitivo en precios, especialmente en los segmentos de productos básicos o de bajo costo. Los nuevos participantes pueden competir ofreciendo precios más bajos, pero también pueden optar por diferenciarse en otros aspectos (calidad, diseño, marca, servicio) para justificar precios más altos (Porter, 1979). |
| Patentes             | Medio alto | La industria textil no depende fuertemente de patentes, salvo en sectores especializados como tejidos técnicos" (Staff, 2020).   |
| Niveles de Inversión | Medio bajo | El capital inicial necesario para competir en ciertas industrias es tan alto que representa una barrera en sí misma (J. B. Barney & Hesterly, 2015).   |
| Acceso a Canales     | Medio bajo | Los canales de distribución están dominados por marcas consolidadas, lo que reduce el espacio disponible para nuevos entrantes (Kumar Percherla, 2021).  |
| Nivel de aranceles   | Medio      | Los aranceles sobre importaciones textiles varían ampliamente; algunos países aplican tarifas moderadas que afectan la competencia extranjera (OECD, 2021).  |
| Nivel de subsidios   | Bajo       | La mayoría de los países no otorgan subsidios significativos a nuevos fabricantes textiles,  |

|                            |            |  |
|----------------------------|------------|--|
|                            |            | manteniendo el mercado relativamente libre de distorsiones (Lu, 2022).   |
| Regulaciones y marco legal | Medio Alto | Las regulaciones ambientales y laborales en muchos países aumentan el costo y la complejidad para nuevos entrantes en la industria textil (International Labour Organization, 2025). |
| Grado de impuestos         | Medio Alto | Los impuestos sobre la producción y venta textil en mercados desarrollados suelen ser elevados, afectando la rentabilidad inicial de nuevos negocios (Tcholakova, 2025).             |
| Nivel de liquidez          | Medio Bajo | El acceso a financiamiento puede ser limitado para nuevos fabricantes, pero existen facilidades en mercados emergentes (Mckinsey & Company, 2021).                                   |
| Grado de endeudamiento     | Medio      | Las empresas textiles nuevas frecuentemente deben asumir deuda para financiar instalaciones y maquinaria, lo que aumenta su riesgo financiero inicial (Porter, 1979).                |

Fuente: Elaboración propia.

## **7.7 Resultados**

### **7.7.1 Intensidad de fuerzas de mercado.**

En cuanto a la intensidad de fuerzas de mercado se analizaron los bienes sustitutos, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de compradores, riesgo de ingreso y nivel de rivalidad entre competidores existentes.

Entre las fuerzas anteriormente mencionadas se identificó que el mayor riesgo proviene de los bienes sustitutos con una puntuación de 3,80. Esto puede ser explicado debido a la existencia múltiples alternativas a los productos textiles tradicionales que pueden satisfacer necesidades similares de vestimenta y funcionalidad. Estas múltiples alternativas se presentan por la masiva presencia de productos importados, especialmente desde países con costos de producción mucho más bajos, lo cual representa una fuerte competencia para las empresas colombianas en cuanto a precios, lo que atrae a consumidores sensibles al costo y reduce la cuota de mercado de la manufactura local.

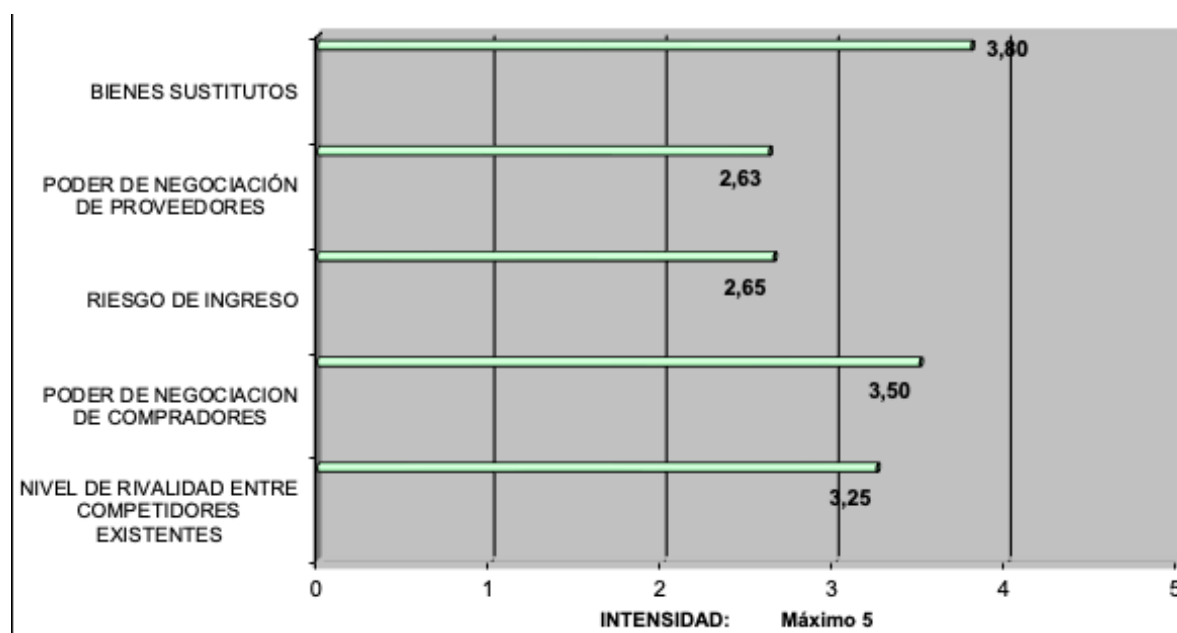
Asimismo, uno de los grandes riesgos para la industria proviene de la imitación de diseños producidos con materiales y acabados de baja calidad. Aunque estos productos no ofrecen la misma durabilidad ni presentación, su bajo precio los hace atractivos para un segmento considerable del mercado que prioriza el costo por encima de la calidad.

En segundo lugar, como potencial riesgo se encuentra el poder de negociación de los compradores con una intensidad del 3,5. Lo anterior se puede explicar debido a las múltiples

opciones que tienen estos para elegir, tanto de fabricantes locales como de productos importados, lo que les brinda el poder para exigir mejores precios, mayor calidad y con las condiciones de mercado más favorables. Esto trae como consecuencia una limitada capacidad de las empresas para fijar precios altos y mantener márgenes saludables, obligándolas a competir en un mercado donde la sensibilidad al precio y la exigencia de calidad son elevadas.

En tercer lugar, entre las intensidades de las fuerzas de mercado se encuentra el nivel de rivalidad entre los competidores. Esta calificación indica que la competencia dentro del sector es significativa al verse influida por posibilidades de crecimiento, lo que disminuye la presión directa entre competidores. Cuando hay espacio para que todos crezcan, la competencia tiende a ser menos agresiva. Por otro lado, los costos fijos y las barreras para salir del mercado no son excesivamente altos, lo que ayuda a que las empresas no se vean forzadas a mantenerse a toda costa compitiendo en condiciones desfavorables.

**Figura 35. Intensidad fuerzas de mercado.**



### **7.7.2 Atractividad por barreras de entrada y de salida del sector.**

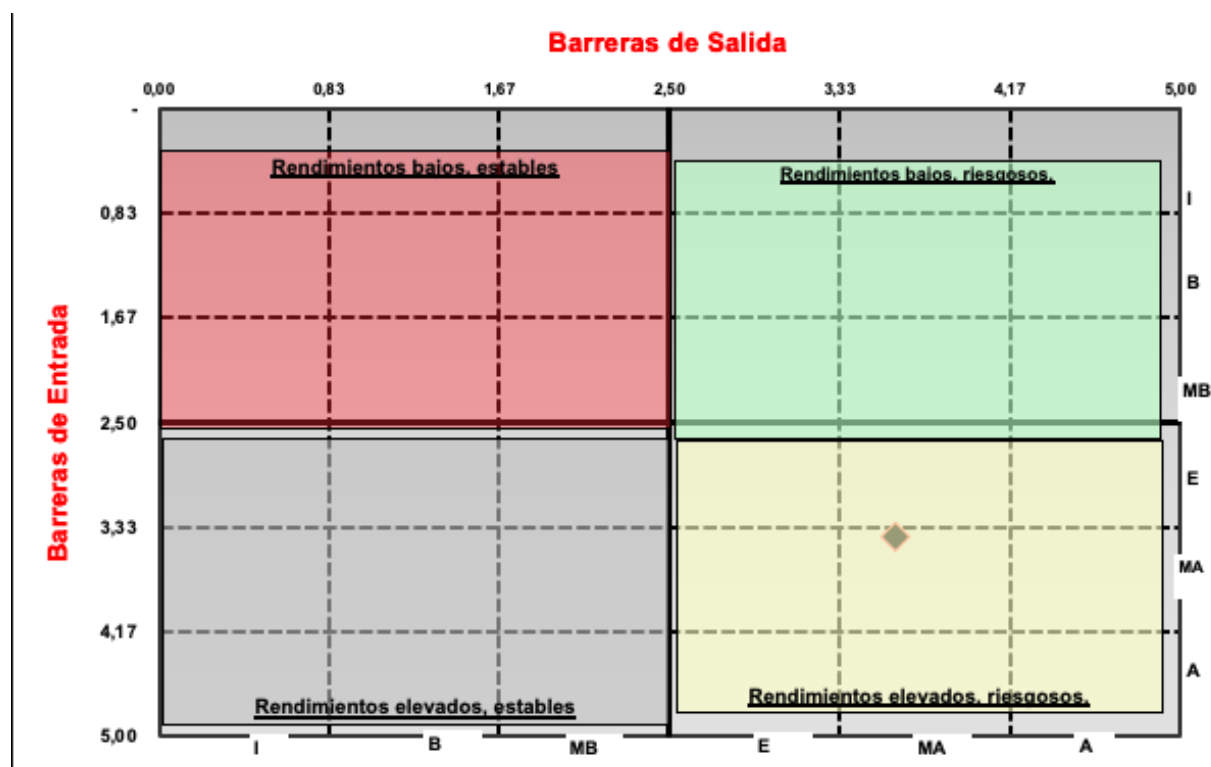
Con relación a la atractividad del sector de manufactura y comercialización textil posterior a la clasificación de las barreras de entrada y salida se concluyó que el sector se encontraba en una posición con rendimientos elevados pero riesgosos.

Por el lado de los rendimientos elevados, se trata de un sector que puede generar altos ingresos, especialmente para las empresas que logran posicionarse bien en el mercado. Quienes logran mejorar su eficiencia operativa, responder con rapidez a las tendencias del consumidor y diferenciarse de la competencia tienen oportunidades reales de crecimiento y rentabilidad.

Sin embargo, esta promesa de buenos resultados viene acompañada de ciertos retos. Para ingresar al sector, es necesario realizar inversiones iniciales considerables, no solo en equipos y tecnología, sino también en aspectos como marca, logística y cumplimiento de normativas. La competencia es fuerte, tanto por parte de empresas locales bien establecidas como por la presión de productos importados, muchas veces a precios más bajos.

A esto se suma que, aunque las barreras de salida no son excesivamente altas, abandonar el sector puede generar costos importantes. La inversión en activos físicos, los contratos laborales y los compromisos asumidos a lo largo del tiempo hacen que una salida no siempre sea sencilla ni inmediata lo que lleva a clasificar una posible inversión en este sector como riesgosa.

Figura 36. Atractividad por barreras de entrada y de salida del sector.



Fuente: Elaboración propia.

## 8. Conclusiones estratégicas

El análisis integral del sector de manufactura y comercialización textil, con énfasis en la moda, revela un entorno caracterizado por su alta competitividad, dinamismo constante y múltiples desafíos estratégicos. A partir del estudio cuantitativo y cualitativo, se evidencia que, si bien el sector ofrece oportunidades atractivas de rentabilidad, también está expuesto a riesgos significativos que deben gestionarse cuidadosamente.

Desde una perspectiva financiera, el comportamiento del indicador EBITDA mostró una marcada volatilidad, con una tendencia decreciente en los dos años más recientes, lo que refleja

las tensiones del mercado. Este patrón fue respaldado por la disminución en el área representada en los gráficos radiales, lo que sugiere una contracción general del sector durante ese periodo. Sin embargo, la presencia constante de al menos una empresa destacada en la categoría de desempeño superior demuestra que, a pesar del contexto desafiante, existen organizaciones con alta capacidad de adaptación y liderazgo estratégico.

Dentro del análisis cualitativo, Crystal se posiciona como la empresa más innovadora, liderando en categorías clave como calidad, marca, comunicación, marketing y cadena de suministro, lo que le otorga una ventaja competitiva clara frente a sus pares. Permoda ocupa el segundo lugar, con fortalezas destacadas en el factor económico y una sólida presencia en diversas categorías. Por su parte, PASH sobresale puntualmente en calidad, aunque su desempeño general es más limitado. Finalmente, Comodín, pese a recibir la calificación más baja en innovación, muestra un rendimiento financiero superior, lo que sugiere una notable eficiencia operativa y capacidad de optimización que merece mayor análisis.

En cuanto al estudio de mercado en productos específicos, las cachuchas representan una categoría con alto potencial de crecimiento. Las líneas elegantes, casuales y retro se identifican como las más prometedoras, siendo las cachuchas elegantes las que muestran mayor proyección, gracias a la creciente demanda de accesorios que integren diseño, estilo y funcionalidad en contextos formales y cotidianos. Esta tendencia evidencia una preferencia del consumidor por productos que, además de cumplir su propósito práctico, expresen identidad y estilo personal.

Para capitalizar estas oportunidades, es fundamental que las marcas logren alinear tres elementos clave: precios accesibles, una imagen sólida que transmita confianza, y una calidad tangible que respalde su propuesta de valor. En términos de comercialización, los canales con mayor proyección son la tienda física, el comercio en línea y los grandes almacenes. Una

estrategia que combine de manera inteligente estos espacios puede ampliar el alcance de la marca y fortalecer su relación con los clientes.

El análisis de las fuerzas de mercado, basado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, indica que el mayor riesgo para el sector proviene de la amenaza de bienes sustitutos, con una calificación de 3,80. La fuerte presencia de productos importados a bajos costos y la proliferación de imitaciones de baja calidad presionan fuertemente a las empresas locales, especialmente en cuanto a precios. En segundo lugar, el poder de negociación de los compradores, con una intensidad de 3,5, refleja un mercado donde los consumidores tienen múltiples opciones, lo que limita el margen de maniobra de las empresas para fijar precios elevados. El tercer factor en intensidad es la rivalidad entre competidores existentes, influida por la presencia de oportunidades de crecimiento que reducen parcialmente la presión competitiva directa.

Finalmente, al evaluar la atractividad del sector a partir de las barreras de entrada y salida, se concluye que se trata de una industria con rendimientos potencialmente altos, pero también con riesgos relevantes. Las empresas que logran superar las barreras iniciales — relacionadas con inversión, marca y cumplimiento normativo— y adaptarse a la presión competitiva, pueden alcanzar una posición sólida y rentable. Sin embargo, el riesgo sigue presente debido a la intensidad del entorno competitivo, la sensibilidad del consumidor al precio, y la dificultad que puede representar una salida del mercado en ciertas condiciones.

En conjunto, estos hallazgos permiten afirmar que el sector textil y de la moda, pese a sus desafíos, sigue siendo un espacio fértil para la innovación, la diferenciación estratégica y el crecimiento sostenible, siempre y cuando las decisiones empresariales se tomen con un enfoque informado, flexible y orientado al consumidor.

## **9. Idea de emprendimiento**

Posterior al análisis estratégico realizado se ha decidido construir un emprendimiento especializado en el diseño y comercialización de cachuchas en las líneas elegante, retro y casual. La propuesta busca posicionarse como un referente de accesorios de moda que integren estilo, funcionalidad y autenticidad, respondiendo a la creciente demanda de los consumidores ante unos accesorios que representen su identidad y expresión personal.

El análisis del sector textil en Colombia muestra un entorno altamente competitivo y dinámico, sin embargo, existen oportunidades de diferenciación. Si bien el mercado enfrenta retos como la entrada de productos sustitutos a bajo precio y presión de los consumidores sensibles al precio existe un nicho atractivo no atendido. Las cachuchas destacan como una categoría en expansión, siendo la línea elegante la de mayor proyección, debido a la tendencia de incorporar accesorios diferenciadores en contextos tanto formales y cotidianos. Esto representa una ventana de oportunidad para construir una marca sólida que combine accesibilidad diseño de alta calidad y confianza.

### **9.1 Levantamiento de capital**

Dentro de este panorama altamente competitivo y volátil el emprendimiento se proyecta como un mercado con amplio potencial, impulsado por la creciente demanda que combinan estilo, funcionalidad y expresión personal. Teniendo esto en cuenta se busca capitalizar esta tendencia mediante la creación de una marca especializada en cachuchas con tres líneas de

negocio: elegante, casual y retro, orientadas a un público que valora la calidad, el diseño y autenticidad a precios accesibles. La propuesta consiste en un modelo de negocio inicialmente digital lo que permite ampliar el alcance, fortalecer la identidad y asegurar una relación duradera con los clientes.

El capital a levantar proviene su totalidad de recursos propios, el cual se destinará a fortalecer tres frentes estratégicos: desarrollo de producto y cadena de suministro, posicionamiento y comunicación de marca y expansión comercial digital. Con esta inversión, proyectamos consolidar una operación rentable y escalable, capaz de competir en un mercado dinámico y sensible al precio, pero altamente atractivo en términos de innovación y diferenciación.

### **9.1.1 Competidores**

Teniendo en cuenta el análisis estratégico realizado se pueden incluir los siguientes competidores directos:

- PASH
- Comodín
- Permoda
- Crystal
- NewCaps Era

### 9.1.2 Estructura de costos

En la siguiente estructura de costos se van a incluir costos de constitución del emprendimiento, costos de tercerización y envío. Se optó por tercerizar debido a tres factores: tiempo, experiencia y costo. En cuanto al tiempo y experiencia, por el momento no cuento estos para aprender todo el proceso de fabricación y realizar la confección y bordado del producto. Asimismo, en cuanto al costo este requiere materiales, bordadora industrial, cocedoras entre otros elementos lo cual podría costar hasta \$20.000.000 lo cual sería inviable. Los costos de inversión inicial incluyen: honorarios profesionales de asesoría, inscripción de cámara de comercio y formularios, impuesto de registro, libros de comercio, certificados desarrollo página web, computador y tramites de DIAN. Asimismo, algunos gastos de operación continua de la empresa serian: inventarios, costos de envío, costo de uso de pasarela de pago, mantenimiento de página web y paquetes requeridos en computador.

**Tabla 42. Tabla de costos en pesos colombianos.**

| Tipo de costo                     | Costo       |
|-----------------------------------|-------------|
| Honorarios profesionales asesoría | \$1.500.000 |
| Cámara de comercio y formularios  | \$800.000   |
| Impuesto registro                 | \$210.000   |
| Libros de comercio                | \$50.000    |
| Certificados y trámites DIAN      | \$100.000   |

|                                    |             |
|------------------------------------|-------------|
| Inventario                         | \$4.600.000 |
| Posible costo envío                | \$1.340.000 |
| Pasarela de pagos                  | \$220.000   |
| Desarrollo página web + E-commerce | \$4.000.000 |
| Computador y paquetes requeridos   | \$8.000.000 |

Fuente: Elaboración propia.

### 9.1.3 Balance inicial

Se tiene como objetivo constituir el emprendimiento bajo la figura de sociedad por acciones simplificado, con un único socio fundadores que aporta un capital inicial de \$30.000.000 de pesos. Dicho capital se destinará a cubrir gastos legales de constitución, adquirir activos necesarios para la operación, realizar la inversión inicial de inventario y garantizar recursos líquidos suficientes para atender las primeras operaciones.

Dentro de los gastos de constitución se incluyen los honorarios profesionales de una asesoría por un abogado, inscripción formularios e impuesto de registro a Cámara de comercio, libros de comercio y trámites de DIAN.

En cuanto a los activos no corrientes, se destacan la inversión en el desarrollo de la página web con funcionalidad de E-commerce y la adquisición de un computador junto con programas requeridos para diseño y gestión digital. Estas herramientas constituyen herramientas estratégicas que aseguran la presencia digital y la capacidad de gestión del emprendimiento. No

se considera la obtención de un préstamo debido a que esto afectaría posteriormente el cálculo del WACC y no se considera necesario en esta etapa del negocio.

Respecto a los activos corrientes, se realizó se realizará la compra de un inventario inicial por un valor de 4.600.000 y el resto en disponibilidad de efectivo para respaldar futuras operaciones inmediata que requieran liquidez como envíos y cobros de la pasarela de cobros.

**Tabla 43. Balance inicial.**

| Balance inicial       |                        |               |            |               |
|-----------------------|------------------------|---------------|------------|---------------|
| Activos               |                        |               | Pasivos    | 0             |
| Áctivos corrientes    | Inventario             | \$ 4.600.000  |            |               |
|                       | Bancos                 | \$13.400.000  |            |               |
| Activos no corrientes | Computador y programas | \$ 8.000.000  | Patrimonio | \$ 30.000.000 |
|                       | Página web + Ecommerce | \$ 4.000.000  |            |               |
|                       |                        |               |            |               |
|                       |                        | \$ 30.000.000 |            |               |

Fuente: Elaboración propia.

#### 9.1.4 Margen de contribución y punto de equilibrio

Ahora bien, en cuanto a la dinámica financiera resulta fundamental diferenciar entre aquellos costos que se mantienen constantes independiente del nivel de ventas y los que varían de manera proporcional con la cantidad de unidades comercializadas.

Los costos fijos corresponden a aquellos desembolsos que no dependen del número de cachuchas vendidas, sino que se mantienen en el tiempo para garantizar la operatividad del emprendimiento. En este caso se identifican 3 elementos principales:

- Renovación anual de la página web por \$1.200.000
- Suscripción de software especializado para diseño y gestión de contenido digital por un valor anual de \$1.500.000.
- Conexión a internet el cual tiene un valor anual de \$1.200.000.

Por otro lado, los costos variables se generan en función directa de la cantidad de cachuchas producidas y vendidas. Para cada unidad se identifican los siguientes rubros:

- Costo de la cachucha: \$32.000
- Costo de bordado: \$12.000
- Empaque y envío por unidad: \$13.400
- Comisión de pasarela de pagos: \$3.300

Con estos datos se calculó el margen de contribución y su respectivo porcentaje de la siguiente manera:

Tabla 44. Margen de contribución.

| Margen de contribución        |                   |           |
|-------------------------------|-------------------|-----------|
| <b>Costos variables</b>       | Cachucha          | \$ 32.000 |
|                               | Bordado           | \$ 12.000 |
|                               | Empaque y envío   | \$ 13.400 |
|                               | Pasarela de pagos | \$ 3.300  |
| <b>Precio venta</b>           | Unidad            | \$ 80.000 |
| <b>Margen de contribución</b> | Unitario          | \$ 19.300 |
|                               | Porcentaje        | 24,13%    |

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, se calculó el punto de equilibrio obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 45. Punto de equilibrio.

| Punto de equilibrio           |  |            |
|-------------------------------|--|------------|
| <b>Costos fijos mensuales</b> | Renovación anual de la página web  | \$ 100.000 |
|                               | Suscripción de software especializado para diseño y gestión de contenido digital | \$ 125.000 |
|                               | Internet   | \$ 100.000 |
| <b>Margen de contribucion</b> | Unitario   | \$ 19.300  |
| <b>Punto de equilibrio</b>    | Mensual  | 17         |

Fuente: Elaboración propia.

Los anteriores datos nos dan a entender que, por cada unidad vendida, \$19.300 quedan disponibles para cubrir los costos fijos y posteriormente convertirse en utilidad. En cuanto al punto de equilibrio se puede concluir que al vender 17 cachuchas al mes se llegan a cubrir todos los gastos fijos y variables y a partir de la unidad 18 todo el margen de contribución se convierte en utilidad neta.

## **9.2 Escenario base**

### **9.2.1 Flujo neto de efectivo**

Para el flujo de efectivo se han proyectado los siguientes porcentajes:

- Se proyecta una venta mensual de 100 cachuchas mensuales de acuerdo a la demanda de mercado. Las ventas incrementaran en un 12,5% anual de acuerdo a las proyecciones que se han venido dando en los últimos años (ECBD, 2025).
- El precio unitario aumentará un 12% anual de acuerdo a las proyecciones que se han venido dando en los últimos años y teniendo en cuenta las inflación anual de los últimos años (ECBD, 2025).
- Se considera un aumento de los costos fijos de un 10% teniendo en cuenta la tendencia a la baja de la inflación de los últimos años (DANE, 2025).
- Se considera un aumento de los costos variables de un 12% debido al alza en los precios de materias primas importadas, la devaluación del peso y mayores costos logísticos (ANDI, 2024).

Finalmente se obtiene el siguiente flujo operacional:

**Tabla 46. Flujo operacional.**

| FLUJO OPERACIONAL           |               |                |                |                |                |
|-----------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                             | AÑO 1         | AÑO 2          | AÑO 3          | AÑO 4          | AÑO 5          |
| INGRESOS                    | \$ 96.000.000 | \$ 108.000.000 | \$ 121.500.000 | \$ 136.687.500 | \$ 153.773.438 |
| COSTO OPERACIONAL           | \$ 72.840.000 | \$ 81.580.800  | \$ 91.370.496  | \$ 102.334.956 | \$ 114.615.150 |
| COSTOS FIJOS                | \$ 3.900.000  | \$ 4.290.000   | \$ 4.719.000   | \$ 5.190.900   | \$ 5.709.990   |
| DEPRECIACIONES              | \$ 1.600.000  | \$ 1.600.000   | \$ 1.600.000   | \$ 1.600.000   | \$ 1.600.000   |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | \$ 17.660.000 | \$ 20.529.200  | \$ 23.810.504  | \$ 27.561.644  | \$ 31.848.297  |
| IMPUESTO                    | \$ 5.298.000  | \$ 6.158.760   | \$ 7.143.151   | \$ 8.268.493   | \$ 9.554.489   |
| UTILIDAD NETA               | \$ 12.362.000 | \$ 14.370.440  | \$ 16.667.353  | \$ 19.293.151  | \$ 22.293.808  |
| DEPRECIACIONES              | \$ 1.600.000  | \$ 1.600.000   | \$ 1.600.000   | \$ 1.600.000   | \$ 1.600.000   |
| FLUJO OPERACIONAL           | \$ 13.962.000 | \$ 15.970.440  | \$ 18.267.353  | \$ 20.893.151  | \$ 23.893.808  |

Fuente: Elaboración propia.

Otros datos a tener en cuenta para la construcción del flujo neto de efectivo son:

- Inversión fija en el año 0: \$8.000.000
- Inversión en capital de trabajo:

**Tabla 47. Inversión en capital de trabajo.**

| INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO |              |               |               |               |               |               |
|---------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                 | AÑO 0        | AÑO 1         | AÑO 2         | AÑO 3         | AÑO 4         | AÑO 5         |
| COSTO OPERACIONAL               |              | \$ 72.840.000 | \$ 81.580.800 | \$ 91.370.496 | \$102.334.956 | \$114.615.150 |
| COSTO FIJO                      |              | \$ 3.900.000  | \$ 4.290.000  | \$ 4.719.000  | \$ 5.190.900  | \$ 5.709.990  |
| COSTO TOTAL                     |              | \$ 76.740.000 | \$ 85.870.800 | \$ 96.089.496 | \$107.525.856 | \$120.325.140 |
| NECESIDAD DE CAPITAL DE TRABAJO |              | \$ 76.740.000 | \$ 85.870.800 | \$ 96.089.496 | \$107.525.856 | \$120.325.140 |
| INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO | \$76.740.000 | \$ 9.130.800  | \$ 10.218.696 | \$ 11.436.360 | \$ 12.799.285 |               |

Fuente: Elaboración propia.

- Inversión neta:

**Tabla 48. Inversión neta.**

| INVERSION NETA                  |              |              |               |               |               |       |
|---------------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|-------|
|                                 | AÑO 0        | AÑO 1        | AÑO 2         | AÑO 3         | AÑO 4         | AÑO 5 |
| INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO | \$76.740.000 | \$ 9.130.800 | \$ 10.218.696 | \$ 11.436.360 | \$ 12.799.285 | \$ -  |
| INVERSION FIJA                  | \$ 8.000.000 |              |               |               |               |       |
| INVERSION NETA                  | \$84.740.000 | \$ 9.130.800 | \$ 10.218.696 | \$ 11.436.360 | \$ 12.799.285 | \$ -  |

Fuente: Elaboración propia.

- Inventario final: se espera un retorno de un interés del 20% en el valor de continuidad.

**Tabla 49. Inventario final.**

| INVENTARIO FINAL                |                       |
|---------------------------------|-----------------------|
|                                 | <b>AÑO 5</b>          |
| RECUPERACION ACTIVOS FIJOS      | \$ -                  |
| DEUDA                           | \$ -                  |
| RECUPERACION CAPITAL DE TRABAJO | \$ 120.325.140        |
| VALOR DE CONTINUIDAD            | \$ 119.469.041        |
| <b>INVENTARIO FINAL</b>         | <b>\$ 239.794.181</b> |

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se encuentra el flujo neto de efectivo desde el cual se van a desarrollar los posteriores indicadores financieros para evaluar la viabilidad del emprendimiento.

**Tabla 50. Flujo neto de efectivo.**

| FLUJO NETO DE EFECTIVO |                |               |               |               |               |                |
|------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
|                        | AÑO 0          | AÑO 1         | AÑO 2         | AÑO 3         | AÑO 4         | AÑO 5          |
| FLUJO OPERACIONAL      |                | \$ 13.962.000 | \$ 15.970.440 | \$ 18.267.353 | \$ 20.893.151 | \$ 23.893.808  |
| INVENTARIO FINAL       |                | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ 239.794.181 |
| INVERSION NETA         | \$ 84.740.000  | \$ 9.130.800  | \$ 10.218.696 | \$ 11.436.360 | \$ 12.799.285 | \$ -           |
| FLUJO NETO DE EFECTIVO | -\$ 84.740.000 | \$ 4.831.200  | \$ 5.751.744  | \$ 6.830.993  | \$ 8.093.866  | \$ 263.687.989 |

Fuente: Elaboración propia.

Posterior al cálculo del flujo neto de efectivo se procedió a calcular los indicadores de evaluación de proyecto, los cuales serán analizados en las conclusiones.

**Tabla 51. Indicadores de evaluación de proyectos.**

| INDICADORES EVALUACION DE PROYECTO |  |
|------------------------------------|--|
| VALOR PRESENTE DE LOS BENEFICIOS   | \$123.046.968,62   |
| VALOR PRESENTE DE LA INVERSION     | -\$ 84.740.000   |
| VNA                                | \$38.306.968,62  |
| B/C                                | 1,45   |
| TIR                                | 30,08%   |
|                                    | \$ 297.709.674,44  |
| TVR                                | 28,57%   |
| PRI                                | En los primeros 5 años analizados no se obtiene el retorno de la inversión |

Fuente: Elaboración propia.

### 9.2.2 Estado de resultados

En congruencia con los anteriores cálculos se proyectó el siguiente estado de resultados teniendo en cuenta las siguientes salvedades.

- Las ventas incrementaran en un 12,5% anual de acuerdo a las proyecciones que se han venido dando en los últimos años (ECBD, 2025).
- El precio unitario aumentará un 12% anual de acuerdo a las proyecciones que se han venido dando en los últimos años y teniendo en cuenta las inflación anual de los últimos años (ECBD, 2025).
- Se considera un aumento de los costos fijos de un 10% teniendo en cuenta la tendencia a la baja de la inflación de los últimos años (DANE, 2025).
- Se considera un aumento de los costos variables de un 12% debido al alza en los precios de materias primas importadas, la devaluación del peso y mayores costos logísticos (ANDI, 2024).

**Tabla 52. Estado de resultados.**

| ESTADO DE RESULTADOS            |               |                |                |                |                |
|---------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                 | AÑO 1         | AÑO 2          | AÑO 3          | AÑO 4          | AÑO 5          |
| VENTAS                          | \$ 96.000.000 | \$ 108.000.000 | \$ 121.500.000 | \$ 136.687.500 | \$ 153.773.438 |
| COSTO DE PRODUCTO               | \$ 72.840.000 | \$ 81.580.800  | \$ 91.370.496  | \$ 102.334.956 | \$ 114.615.150 |
| GASTOS FIJOS                    | \$ 3.900.000  | \$ 4.290.000   | \$ 4.719.000   | \$ 5.190.900   | \$ 5.709.990   |
| UTILIDAD BRUTA                  | \$ 19.260.000 | \$ 22.129.200  | \$ 25.410.504  | \$ 29.161.644  | \$ 33.448.297  |
| DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES | \$ 2.400.000  | \$ 2.400.000   | \$ 2.400.000   | \$ 2.400.000   | \$ 2.400.000   |
| UTILIDAD OPERACIONAL            | \$ 16.860.000 | \$ 19.729.200  | \$ 23.010.504  | \$ 26.761.644  | \$ 31.048.297  |
| IMPUESTOS (30%)                 | \$ 5.058.000  | \$ 5.918.760   | \$ 6.903.151   | \$ 8.028.493   | \$ 9.314.489   |
| UTILIDAD NETA                   | \$ 11.802.000 | \$ 13.810.440  | \$ 16.107.353  | \$ 18.733.151  | \$ 21.733.808  |

Fuente: Elaboración propia.

### 9.2.3 Estado de situación financiera

Asimismo, se proyectó a 5 años el estado de situación financiera arrojando los siguientes resultados.

**Tabla 53. Estado de situación financiera.**

| ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA |                     |                     |                     |                     |                     |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                                | AÑO 1               | AÑO 2               | AÑO 3               | AÑO 4               | AÑO 5               |
| <b>ACTIVOS</b>                 |                     |                     |                     |                     |                     |
| CAJA Y BANCOS                  | \$25.202.000        | \$28.543.240        | \$31.925.362        | \$35.331.339        | \$38.736.376        |
| INVENTARIO                     | \$ 4.600.000        | \$ 5.667.200        | \$ 6.981.990        | \$ 8.601.812        | \$10.597.433        |
| COMPUTADORES                   | \$ 8.000.000        | \$ 6.400.000        | \$ 4.800.000        | \$ 3.200.000        | \$ 1.600.000        |
| PAGINA WEB                     | \$ 4.000.000        | \$ 3.200.000        | \$ 2.400.000        | \$ 1.600.000        | \$ 800.000          |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>           | <b>\$41.802.000</b> | <b>\$43.810.440</b> | <b>\$46.107.352</b> | <b>\$48.733.151</b> | <b>\$51.733.809</b> |
| <b>PASIVOS</b>                 |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>           | <b>\$ -</b>         | <b>\$ -</b>         | <b>\$ -</b>         | <b>\$ -</b>         | <b>\$ -</b>         |
| <b>PATRIMONIO</b>              |                     |                     |                     |                     |                     |
| CAPITAL SOCIAL                 | \$30.000.000        | \$30.000.000        | \$30.000.000        | \$30.000.000        | \$30.000.000        |
| UTILIDADES POR REPARTIR        | \$11.802.000        | \$13.810.440        | \$16.107.353        | \$18.733.151        | \$21.733.808        |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>        | <b>\$41.802.000</b> | <b>\$43.810.440</b> | <b>\$46.107.353</b> | <b>\$48.733.151</b> | <b>\$51.733.808</b> |

Fuente: Elaboración propia.

### 9.2.4 Análisis vertical y horizontal.

Por último, se realizó un análisis horizontal y vertical el cual será analizado en las conclusiones.

**Tabla 54. Análisis vertical.**

| Análisis vertical       |               |              |              |              |              |
|-------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                         | AÑO 1         | AÑO 2        | AÑO 3        | AÑO 4        | AÑO 5        |
| CAPITAL DE TRABAJO NETO | \$ 41.802.000 | \$43.810.440 | \$46.107.352 | \$48.733.151 | \$51.733.809 |
| ROTACION DE INVENTARIOS | 15,83         | 14,40        | 13,09        | 11,90        | 10,82        |
| DIAS DE INVENTARIO      | 23,05         | 25,36        | 27,89        | 30,68        | 33,75        |
| MARGEN BRUTO            | 20,06%        | 20,49%       | 20,91%       | 21,33%       | 21,75%       |
| MARGEN OPERACIONAL      | 17,56%        | 18,27%       | 18,94%       | 19,58%       | 20,19%       |
| MARGEN NETO             | 12,29%        | 12,79%       | 13,26%       | 13,71%       | 14,13%       |
| ROA                     | 28,23%        | 31,52%       | 34,93%       | 38,44%       | 42,01%       |
| ROE                     | 28,23%        | 31,52%       | 34,93%       | 38,44%       | 42,01%       |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 55. Análisis horizontal.**

| Análisis horizontal     |         |         |         |         |
|-------------------------|---------|---------|---------|---------|
|                         | AÑO 1-2 | AÑO 2-3 | AÑO 3-4 | AÑO 4-5 |
| CAJA Y BANCOS           | 13,26%  | 11,85%  | 10,67%  | 9,64%   |
| INVENTARIO              | 23,20%  | 23,20%  | 23,20%  | 23,20%  |
| TOTAL ACTIVOS           | 4,80%   | 5,24%   | 5,69%   | 6,16%   |
| UTILIDADES POR REPARTIR | 17,02%  | 16,63%  | 16,30%  | 16,02%  |
| TOTAL PATRIMONIO        | 4,80%   | 5,24%   | 5,69%   | 6,16%   |

Fuente: Elaboración propia.

### 9.3 Escenario optimista

#### 9.3.1 Flujo neto de efectivo

Para el flujo de efectivo se han proyectado los siguientes porcentajes:

- Las ventas incrementaran en un 20% anual de acuerdo a las proyecciones que se han venido dando en los últimos años, sumado a un aumento no tenido en cuenta debido a eventos como por ejemplo el Mundial de fútbol (ECBD, 2025).
- El precio unitario aumentará un 10,5% anual de acuerdo a las proyecciones que se han venido dando en los últimos años y teniendo en cuenta la inflación anual de los últimos años. No obstante, se pronostica un escenario positivo con una dinamización de la economía debido a un cambio en las elecciones que se llevaran a cabo en el año 2026 (ECBD, 2025).
- Se considera un aumento de los costos fijos de un 10% teniendo en cuenta la tendencia a la baja de la inflación de los últimos años (DANE, 2025).

Finalmente se obtiene el siguiente flujo operacional:

**Tabla 56. Flujo operacional.**

| FLUJO OPERACIONAL           |               |                |                |                |                |
|-----------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                             | AÑO 1         | AÑO 2          | AÑO 3          | AÑO 4          | AÑO 5          |
| INGRESOS                    | \$ 96.000.000 | \$ 115.200.000 | \$ 138.240.000 | \$ 165.888.000 | \$ 199.065.600 |
| COSTO OPERACIONAL           | \$ 72.840.000 | \$ 80.488.200  | \$ 88.939.461  | \$ 98.278.104  | \$ 108.597.305 |
| COSTOS FIJOS                | \$ 3.900.000  | \$ 4.290.000   | \$ 4.719.000   | \$ 5.190.900   | \$ 5.709.990   |
| DEPRECIACIONES              | \$ 2.400.000  | \$ 2.400.000   | \$ 2.400.000   | \$ 2.400.000   | \$ 2.400.000   |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | \$ 16.860.000 | \$ 28.021.800  | \$ 42.181.539  | \$ 60.018.996  | \$ 82.358.305  |
| IMPUESTO                    | \$ 5.058.000  | \$ 8.406.540   | \$ 12.654.462  | \$ 18.005.699  | \$ 24.707.491  |
| UTILIDAD NETA               | \$ 11.802.000 | \$ 19.615.260  | \$ 29.527.077  | \$ 42.013.297  | \$ 57.650.813  |
| DEPRECIACIONES              | \$ 2.400.000  | \$ 2.400.000   | \$ 2.400.000   | \$ 2.400.000   | \$ 2.400.000   |
| FLUJO OPERACIONAL           | \$ 14.202.000 | \$ 22.015.260  | \$ 31.927.077  | \$ 44.413.297  | \$ 60.050.813  |

Fuente: Elaboración propia.

Otros datos a tener en cuenta para la construcción del flujo neto de efectivo son:

- Inversión fija en el año 0: \$8.000.000
- Inversión en capital de trabajo:

**Tabla 57. Inversión en capital de trabajo.**

| INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO |               |               |               |               |                |                |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
|                                 | AÑO 0         | AÑO 1         | AÑO 2         | AÑO 3         | AÑO 4          | AÑO 5          |
| COSTO OPERACIONAL               |               | \$ 72.840.000 | \$ 80.488.200 | \$ 88.939.461 | \$ 98.278.104  | \$ 108.597.305 |
| COSTO FIJO                      |               | \$ 3.900.000  | \$ 4.290.000  | \$ 4.719.000  | \$ 5.190.900   | \$ 5.709.990   |
| COSTO TOTAL                     |               | \$ 76.740.000 | \$ 84.778.200 | \$ 93.658.461 | \$ 103.469.004 | \$ 114.307.295 |
| NECESIDAD DE CAPITAL DE TRABAJO |               | \$ 76.740.000 | \$ 84.778.200 | \$ 93.658.461 | \$ 103.469.004 | \$ 114.307.295 |
| INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO | \$ 76.740.000 | \$ 8.038.200  | \$ 8.880.261  | \$ 9.810.543  | \$ 10.838.291  |                |

Fuente: Elaboración propia.

- Inversión neta:

**Tabla 58. Inversión neta.**

| INVERSION NETA                  |               |              |              |              |               |       |
|---------------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|---------------|-------|
|                                 | AÑO 0         | AÑO 1        | AÑO 2        | AÑO 3        | AÑO 4         | AÑO 5 |
| INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO | \$ 76.740.000 | \$ 8.038.200 | \$ 8.880.261 | \$ 9.810.543 | \$ 10.838.291 | \$ -  |
| INVERSION FIJA                  | \$ 8.000.000  |              |              |              |               |       |
| INVERSION NETA                  | \$ 84.740.000 | \$ 8.038.200 | \$ 8.880.261 | \$ 9.810.543 | \$ 10.838.291 | \$ -  |

Fuente: Elaboración propia.

- Inventario final: se espera un retorno de un interés del 20% en el valor de continuidad.

**Tabla 59. Inventario final.**

| INVENTARIO FINAL                |                |
|---------------------------------|----------------|
|                                 | AÑO 5          |
| RECUPERACION ACTIVOS FIJOS      | \$ -           |
| DEUDA                           | \$ -           |
| RECUPERACION CAPITAL DE TRABAJO | \$ 114.307.295 |
| VALOR DE CONTINUIDAD            | \$ 300.254.066 |
| INVENTARIO FINAL                | \$ 414.561.362 |

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se encuentra el flujo neto de efectivo desde el cual se van a desarrollar los posteriores indicadores financieros para evaluar la viabilidad del emprendimiento.

**Tabla 60. Flujo neto de efectivo.**

| FLUJO NETO DE EFECTIVO |                |               |               |               |               |                |
|------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
|                        | AÑO 0          | AÑO 1         | AÑO 2         | AÑO 3         | AÑO 4         | AÑO 5          |
| FLUJO OPERACIONAL      |                | \$ 14.202.000 | \$ 22.015.260 | \$ 31.927.077 | \$ 44.413.297 | \$ 60.050.813  |
| INVENTARIO FINAL       |                | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ 414.561.362 |
| INVERSION NETA         | \$ 84.740.000  | \$ 8.038.200  | \$ 8.880.261  | \$ 9.810.543  | \$ 10.838.291 | \$ -           |
| FLUJO NETO DE EFECTIVO | -\$ 84.740.000 | \$ 6.163.800  | \$ 13.134.999 | \$ 22.116.534 | \$ 33.575.006 | \$ 474.612.175 |

Fuente: Elaboración propia.

Posterior al cálculo del flujo neto de efectivo se procedió a calcular los indicadores de evaluación de proyecto, los cuales serán analizados en las conclusiones.

**Tabla 61. Indicadores de evaluación de proyectos.**

| <b>INDICADORES EVALUACION DE PROYECTO</b> |   |
|---|---|
| <b>VALOR PRESENTE DE LOS BENEFICIOS</b>   | <b>\$233.984.585,88</b>   |
| <b>VALOR PRESENTE DE LA INVERSION</b>     | <b>-\$ 84.740.000</b>   |
| <b>VNA</b>                                | <b>\$149.244.585,88</b>   |
| <b>B/C</b>                                | <b>2,76</b>   |
| <b>TIR</b>                                | <b>50,36%</b>   |
|   | <b>\$ 563.598.516,82</b>  |
| <b>TVR</b>                                | <b>46,08%</b>   |
| <b>PRI</b>                                | <b>En los primeros 5 años analizados no se obtiene el retorno de la inversión</b> |

Fuente: Elaboración propia.

### 9.3.2 Estado de resultados

En congruencia con los anteriores cálculos se proyectó el siguiente estado de resultados teniendo en cuenta las siguientes salvedades.

- Las ventas incrementaran en un 20% anual de acuerdo a las proyecciones que se han venido dando en los últimos años, sumado a un aumento no tenido en cuenta debido a eventos como por ejemplo el Mundial de fútbol (ECBD, 2025).
- Se considera un aumento de los costos variables de un 10,5% debido al alza en los precios de materias primas importadas, la devaluación del peso y mayores costos logísticos. No obstante, se pronostica un escenario positivo con una dinamización de la economía debido a un cambio en las elecciones que se llevaran a cabo en el año 2026 (ECBD, 2025). (ANDI, 2024).
- Se considera un aumento de los costos fijos de un 10% teniendo en cuenta la tendencia a la baja de la inflación de los últimos años (DANE, 2025).

**Tabla 62. Estado de resultados.**

| ESTADO DE RESULTADOS            |              |               |               |               |               |
|---------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                 | AÑO 1        | AÑO 2         | AÑO 3         | AÑO 4         | AÑO 5         |
| VENTAS                          | \$96.000.000 | \$115.200.000 | \$138.240.000 | \$165.888.000 | \$199.065.600 |
| COSTO DE PRODUCTO               | \$72.840.000 | \$ 80.488.200 | \$ 88.939.461 | \$ 98.278.104 | \$108.597.305 |
| GASTOS FIJOS                    | \$ 3.900.000 | \$ 4.290.000  | \$ 4.719.000  | \$ 5.190.900  | \$ 5.709.990  |
| UTILIDAD BRUTA                  | \$19.260.000 | \$ 30.421.800 | \$ 44.581.539 | \$ 62.418.996 | \$ 84.758.305 |
| DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES | \$ 2.400.000 | \$ 2.400.000  | \$ 2.400.000  | \$ 2.400.000  | \$ 2.400.000  |
| UTILIDAD OPERACIONAL            | \$16.860.000 | \$ 28.021.800 | \$ 42.181.539 | \$ 60.018.996 | \$ 82.358.305 |
| IMPUESTOS (30%)                 | \$ 5.058.000 | \$ 8.406.540  | \$ 12.654.462 | \$ 18.005.699 | \$ 24.707.491 |
| UTILIDAD NETA                   | \$11.802.000 | \$ 19.615.260 | \$ 29.527.077 | \$ 42.013.297 | \$ 57.650.813 |

Fuente: Elaboración propia.

### 9.3.3 Estado de situación financiera

Asimismo, se proyectó a 5 años el estado de situación financiera arrojando los siguientes resultados.

**Tabla 63. Estado de situación financiera.**

| ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA |                      |                      |                      |                      |                      |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|                                | AÑO 1                | AÑO 2                | AÑO 3                | AÑO 4                | AÑO 5                |
| <b>ACTIVOS</b>                 |                      |                      |                      |                      |                      |
| CAJA Y BANCOS                  | \$ 25.202.000        | \$ 28.543.240        | \$ 31.925.362        | \$ 35.331.339        | \$ 38.736.376        |
| INVENTARIO                     | \$ 4.600.000         | \$ 5.667.200         | \$ 6.981.990         | \$ 8.601.812         | \$ 10.597.433        |
| COMPUTADORES                   | \$ 8.000.000         | \$ 6.400.000         | \$ 4.800.000         | \$ 3.200.000         | \$ 1.600.000         |
| PAGINA WEB                     | \$ 4.000.000         | \$ 3.200.000         | \$ 2.400.000         | \$ 1.600.000         | \$ 800.000           |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>           | <b>\$ 41.802.000</b> | <b>\$ 43.810.440</b> | <b>\$ 46.107.352</b> | <b>\$ 48.733.151</b> | <b>\$ 51.733.809</b> |
| <b>PASIVOS</b>                 |                      |                      |                      |                      |                      |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>           | <b>\$ -</b>          | <b>\$ -</b>          | <b>\$ -</b>          | <b>\$ -</b>          | <b>\$ -</b>          |
| <b>PATRIMONIO</b>              |                      |                      |                      |                      |                      |
| CAPITAL SOCIAL                 | \$ 30.000.000        | \$ 30.000.000        | \$ 30.000.000        | \$ 30.000.000        | \$ 30.000.000        |
| UTILIDADES POR REPARTIR        | \$ 11.802.000        | \$ 19.615.260        | \$ 29.527.077        | \$ 42.013.297        | \$ 57.650.813        |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>        | <b>\$ 41.802.000</b> | <b>\$ 49.615.260</b> | <b>\$ 59.527.077</b> | <b>\$ 72.013.297</b> | <b>\$ 87.650.813</b> |

Fuente: Elaboración propia.

### 9.3.4 Análisis vertical y horizontal

Por último, se realizó un análisis horizontal y vertical el cual será analizado en las conclusiones.

**Tabla 64. Análisis vertical.**

| Análisis vertical       |               |              |              |              |              |
|-------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                         | AÑO 1         | AÑO 2        | AÑO 3        | AÑO 4        | AÑO 5        |
| CAPITAL DE TRABAJO NETO | \$ 41.802.000 | \$43.810.440 | \$46.107.352 | \$48.733.151 | \$51.733.809 |
| ROTACION DE INVENTARIOS | 15,83         | 14,20        | 12,74        | 11,43        | 10,25        |
| DIAS DE INVENTARIO      | 23,05         | 25,70        | 28,65        | 31,95        | 35,62        |
| MARGEN BRUTO            | 20,06%        | 26,41%       | 32,25%       | 37,63%       | 42,58%       |
| MARGEN OPERACIONAL      | 17,56%        | 24,32%       | 30,51%       | 36,18%       | 41,37%       |
| MARGEN NETO             | 12,29%        | 17,03%       | 21,36%       | 25,33%       | 28,96%       |
| ROA                     | 28,23%        | 44,77%       | 64,04%       | 86,21%       | 111,44%      |
| ROE                     | 28,23%        | 39,53%       | 49,60%       | 58,34%       | 65,77%       |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 65. Análisis horizontal.**

| Análisis horizontal     |         |         |         |         |
|-------------------------|---------|---------|---------|---------|
|                         | AÑO 1-2 | AÑO 2-3 | AÑO 3-4 | AÑO 4-5 |
| CAJA Y BANCOS           | 13,26%  | 11,85%  | 10,67%  | 9,64%   |
| INVENTARIO              | 23,20%  | 23,20%  | 23,20%  | 23,20%  |
| TOTAL ACTIVOS           | 4,80%   | 5,24%   | 5,69%   | 6,16%   |
| UTILIDADES POR REPARTIR | 66,20%  | 50,53%  | 42,29%  | 37,22%  |
| TOTAL PATRIMONIO        | 18,69%  | 19,98%  | 20,98%  | 21,71%  |

Fuente: Elaboración propia.

## 9.4 Escenario pesimista

### 9.4.1 Flujo neto de efectivo

Para el flujo de efectivo se han proyectado los siguientes porcentajes:

- Las ventas incrementaran en un 10% anual de acuerdo a las proyecciones que se han venido dando en los últimos años, sin embargo la alta competitividad reduce las posibilidades de crecimiento (ECBD, 2025).
- El precio unitario aumentará un 13,5% anual de acuerdo a las proyecciones que se han venido dando en los últimos años y teniendo en cuenta la inflación anual de los últimos años. Asimismo la incertidumbre por las elecciones del 2026 genera un aumento de los costos no esperado. (ECBD, 2025).
- Se considera un aumento de los costos fijos de un 10% teniendo en cuenta la tendencia a la baja de la inflación de los últimos años (DANE, 2025).

Finalmente se obtiene el siguiente flujo operacional:

**Tabla 66. Flujo operacional.**

| FLUJO OPERACIONAL           |               |                |                |                |                |
|-----------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                             | AÑO 1         | AÑO 2          | AÑO 3          | AÑO 4          | AÑO 5          |
| INGRESOS                    | \$ 96.000.000 | \$ 105.600.000 | \$ 116.160.000 | \$ 127.776.000 | \$ 140.553.600 |
| COSTO OPERACIONAL           | \$ 72.840.000 | \$ 82.673.400  | \$ 93.834.309  | \$ 106.501.941 | \$ 120.879.703 |
| COSTOS FIJOS                | \$ 3.900.000  | \$ 4.290.000   | \$ 4.719.000   | \$ 5.190.900   | \$ 5.709.990   |
| DEPRECIACIONES              | \$ 2.400.000  | \$ 2.400.000   | \$ 2.400.000   | \$ 2.400.000   | \$ 2.400.000   |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | \$ 16.860.000 | \$ 16.236.600  | \$ 15.206.691  | \$ 13.683.159  | \$ 11.563.907  |
| IMPUESTO                    | \$ 5.058.000  | \$ 4.870.980   | \$ 4.562.007   | \$ 4.104.948   | \$ 3.469.172   |
| UTILIDAD NETA               | \$ 11.802.000 | \$ 11.365.620  | \$ 10.644.684  | \$ 9.578.211   | \$ 8.094.735   |
| DEPRECIACIONES              | \$ 2.400.000  | \$ 2.400.000   | \$ 2.400.000   | \$ 2.400.000   | \$ 2.400.000   |
| FLUJO OPERACIONAL           | \$ 14.202.000 | \$ 13.765.620  | \$ 13.044.684  | \$ 11.978.211  | \$ 10.494.735  |

Fuente: Elaboración propia.

Otros datos a tener en cuenta para la construcción del flujo neto de efectivo son:

- Inversión fija en el año 0: \$8.000.000
- Inversión en capital de trabajo:

**Tabla 67. Inversión en capital de trabajo.**

| INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO |               |               |               |               |                |                |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
|                                 | AÑO 0         | AÑO 1         | AÑO 2         | AÑO 3         | AÑO 4          | AÑO 5          |
| COSTO OPERACIONAL               |               | \$ 72.840.000 | \$ 82.673.400 | \$ 93.834.309 | \$ 106.501.941 | \$ 120.879.703 |
| COSTO FIJO                      |               | \$ 3.900.000  | \$ 4.290.000  | \$ 4.719.000  | \$ 5.190.900   | \$ 5.709.990   |
| COSTO TOTAL                     |               | \$ 76.740.000 | \$ 86.963.400 | \$ 98.553.309 | \$ 111.692.841 | \$ 126.589.693 |
| NECESIDAD DE CAPITAL DE TRABAJO |               | \$ 76.740.000 | \$ 86.963.400 | \$ 98.553.309 | \$ 111.692.841 | \$ 126.589.693 |
| INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO | \$ 76.740.000 | \$ 10.223.400 | \$ 11.589.909 | \$ 13.139.532 | \$ 14.896.852  |                |

Fuente: Elaboración propia.

- Inversión neta:

**Tabla 68. Inversión neta.**

| INVERSION NETA                  |               |               |               |               |               |       |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------|
|                                 | AÑO 0         | AÑO 1         | AÑO 2         | AÑO 3         | AÑO 4         | AÑO 5 |
| INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO | \$ 76.740.000 | \$ 10.223.400 | \$ 11.589.909 | \$ 13.139.532 | \$ 14.896.852 | \$ -  |
| INVERSION FIJA                  | \$ 8.000.000  |               |               |               |               |       |
| INVERSION NETA                  | \$ 84.740.000 | \$ 10.223.400 | \$ 11.589.909 | \$ 13.139.532 | \$ 14.896.852 | \$ -  |

Fuente: Elaboración propia.

- Inventario final: se espera un retorno de un interés del 20% en el valor de continuidad.

**Tabla 69. Inventario final.**

| INVENTARIO FINAL                |                       |
|---------------------------------|-----------------------|
|                                 | AÑO 5                 |
| RECUPERACION ACTIVOS FIJOS      | \$ -                  |
| DEUDA                           | \$ -                  |
| RECUPERACION CAPITAL DE TRABAJO | \$ 126.589.693        |
| VALOR DE CONTINUIDAD            | \$ 52.473.676         |
| <b>INVENTARIO FINAL</b>         | <b>\$ 179.063.368</b> |

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se encuentra el flujo neto de efectivo desde el cual se van a desarrollar los posteriores indicadores financieros para evaluar la viabilidad del emprendimiento.

**Tabla 70. Flujo neto de efectivo.**

| FLUJO NETO DE EFECTIVO |                |               |               |               |               |                |
|------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
|                        | AÑO 0          | AÑO 1         | AÑO 2         | AÑO 3         | AÑO 4         | AÑO 5          |
| FLUJO OPERACIONAL      |                | \$ 14.202.000 | \$ 13.765.620 | \$ 13.044.684 | \$ 11.978.211 | \$ 10.494.735  |
| INVENTARIO FINAL       |                | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ 179.063.368 |
| INVERSION NETA         | \$ 84.740.000  | \$ 10.223.400 | \$ 11.589.909 | \$ 13.139.532 | \$ 14.896.852 | \$ -           |
| FLUJO NETO DE EFECTIVO | -\$ 84.740.000 | \$ 3.978.600  | \$ 2.175.711  | -\$ 94.848    | -\$ 2.918.640 | \$ 189.558.103 |

Fuente: Elaboración propia.

Posterior al cálculo del flujo neto de efectivo se procedió a calcular los indicadores de evaluación de proyecto, los cuales serán analizados en las conclusiones.

**Tabla 71. Indicadores de evaluación de proyectos.**

| INDICADORES EVALUACION DE PROYECTO |  |
|------------------------------------|--|
| VALOR PRESENTE DE LOS BENEFICIOS   | \$79.543.148,45  |
| VALOR PRESENTE DE LA INVERSION     | -\$ 84.740.000   |
| VNA                                | <b>-\$5.196.851,55</b>   |
| B/C                                | 0,94   |
| TIR                                | 18,43%   |
|                                    | \$ 194.761.142,85  |
| TVR                                | 18,11%   |
| PRI                                | En los primeros 5 años analizados no se obtiene el retorno de la inversión |

Fuente: Elaboración propia.

### 9.4.2 Estado de resultados

En congruencia con los anteriores cálculos se proyectó el siguiente estado de resultados teniendo en cuenta las siguientes salvedades.

- Las ventas incrementaran en un 10% anual de acuerdo a las proyecciones que se han venido dando en los últimos años, sin embargo la alta competitividad reduce las posibilidades de crecimiento (ECBD, 2025).
- El precio unitario aumentará un 13,5% anual de acuerdo a las proyecciones que se han venido dando en los últimos años y teniendo en cuenta la inflación anual de los últimos años. Asimismo la incertidumbre por las elecciones del 2026 genera un aumento de los costos no esperado. (ECBD, 2025).
- Se considera un aumento de los costos fijos de un 10% teniendo en cuenta la tendencia a la baja de la inflación de los últimos años (DANE, 2025).

**Tabla 72. Estado de resultados.**

| ESTADO DE RESULTADOS            |               |                |                |                |                |
|---------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                 | AÑO 1         | AÑO 2          | AÑO 3          | AÑO 4          | AÑO 5          |
| VENTAS                          | \$ 96.000.000 | \$ 105.600.000 | \$ 116.160.000 | \$ 127.776.000 | \$ 140.553.600 |
| COSTO DE PRODUCTO               | \$ 72.840.000 | \$ 82.673.400  | \$ 93.834.309  | \$ 106.501.941 | \$ 120.879.703 |
| GASTOS FIJOS                    | \$ 3.900.000  | \$ 4.290.000   | \$ 4.719.000   | \$ 5.190.900   | \$ 5.709.990   |
| UTILIDAD BRUTA                  | \$ 19.260.000 | \$ 18.636.600  | \$ 17.606.691  | \$ 16.083.159  | \$ 13.963.907  |
| DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES | \$ 2.400.000  | \$ 2.400.000   | \$ 2.400.000   | \$ 2.400.000   | \$ 2.400.000   |
| UTILIDAD OPERACIONAL            | \$ 16.860.000 | \$ 16.236.600  | \$ 15.206.691  | \$ 13.683.159  | \$ 11.563.907  |
| IMPUESTOS (30%)                 | \$ 5.058.000  | \$ 4.870.980   | \$ 4.562.007   | \$ 4.104.948   | \$ 3.469.172   |
| UTILIDAD NETA                   | \$ 11.802.000 | \$ 11.365.620  | \$ 10.644.684  | \$ 9.578.211   | \$ 8.094.735   |

Fuente: Elaboración propia.

### 9.4.3 Estado de situación financiera

Asimismo, se proyectó a 5 años el estado de situación financiera arrojando los siguientes resultados.

**Tabla 73. Estado de situación financiera.**

| ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA |                      |                      |                      |                      |                      |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|                                | AÑO 1                | AÑO 2                | AÑO 3                | AÑO 4                | AÑO 5                |
| <b>ACTIVOS</b>                 |                      |                      |                      |                      |                      |
| CAJA Y BANCOS                  | \$ 25.202.000        | \$ 28.543.240        | \$ 31.925.362        | \$ 35.331.339        | \$ 38.736.376        |
| INVENTARIO                     | \$ 4.600.000         | \$ 5.667.200         | \$ 6.981.990         | \$ 8.601.812         | \$ 10.597.433        |
| COMPUTADORES                   | \$ 8.000.000         | \$ 6.400.000         | \$ 4.800.000         | \$ 3.200.000         | \$ 1.600.000         |
| PAGINA WEB                     | \$ 4.000.000         | \$ 3.200.000         | \$ 2.400.000         | \$ 1.600.000         | \$ 800.000           |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>           | <b>\$ 41.802.000</b> | <b>\$ 43.810.440</b> | <b>\$ 46.107.352</b> | <b>\$ 48.733.151</b> | <b>\$ 51.733.809</b> |
| <b>PASIVOS</b>                 |                      |                      |                      |                      |                      |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>           | <b>\$ -</b>          | <b>\$ -</b>          | <b>\$ -</b>          | <b>\$ -</b>          | <b>\$ -</b>          |
| <b>PATRIMONIO</b>              |                      |                      |                      |                      |                      |
| CAPITAL SOCIAL                 | \$ 30.000.000        | \$ 30.000.000        | \$ 30.000.000        | \$ 30.000.000        | \$ 30.000.000        |
| UTILIDADES POR REPARTIR        | \$ 11.802.000        | \$ 11.365.620        | \$ 10.644.684        | \$ 9.578.211         | \$ 8.094.735         |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>        | <b>\$ 41.802.000</b> | <b>\$ 41.365.620</b> | <b>\$ 40.644.684</b> | <b>\$ 39.578.211</b> | <b>\$ 38.094.735</b> |

Fuente: Elaboración propia.

#### 9.4.4 Análisis vertical y horizontal

Por último, se realizó un análisis horizontal y vertical el cual será analizado en las conclusiones.

**Tabla 74. Análisis vertical.**

| Análisis vertical       |               |               |               |               |               |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                         | AÑO 1         | AÑO 2         | AÑO 3         | AÑO 4         | AÑO 5         |
| CAPITAL DE TRABAJO NETO | \$ 41.802.000 | \$ 43.810.440 | \$ 46.107.352 | \$ 48.733.151 | \$ 51.733.809 |
| ROTACION DE INVENTARIOS | 15,83         | 14,59         | 13,44         | 12,38         | 11,41         |
| DIAS DE INVENTARIO      | 23,05         | 25,02         | 27,16         | 29,48         | 32,00         |
| MARGEN BRUTO            | 20,06%        | 17,65%        | 15,16%        | 12,59%        | 9,93%         |
| MARGEN OPERACIONAL      | 17,56%        | 15,38%        | 13,09%        | 10,71%        | 8,23%         |
| MARGEN NETO             | 12,29%        | 10,76%        | 9,16%         | 7,50%         | 5,76%         |
| ROA                     | 28,23%        | 25,94%        | 23,09%        | 19,65%        | 15,65%        |
| ROE                     | 28,23%        | 27,48%        | 26,19%        | 24,20%        | 21,25%        |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 75. Análisis horizontal.**

| Análisis horizontal     |         |         |         |         |
|-------------------------|---------|---------|---------|---------|
|                         | AÑO 1-2 | AÑO 2-3 | AÑO 3-4 | AÑO 4-5 |
| CAJA Y BANCOS           | 13,26%  | 11,85%  | 10,67%  | 9,64%   |
| INVENTARIO              | 23,20%  | 23,20%  | 23,20%  | 23,20%  |
| TOTAL ACTIVOS           | 4,80%   | 5,24%   | 5,69%   | 6,16%   |
| UTILIDADES POR REPARTIR | -3,70%  | -6,34%  | -10,02% | -15,49% |
| TOTAL PATRIMONIO        | -1,04%  | -1,74%  | -2,62%  | -3,75%  |

Fuente: Elaboración propia.

## 9.5 Análisis escenarios

### 9.5.1 Probabilidad de ocurrencia escenarios

Para el análisis se plantean tres posibles escenarios: optimista, pesimista y base. La probabilidad de ocurrencia de cada uno se distribuye de la siguiente manera:

- Escenario optimista: Se asigna una probabilidad del 20% considerando que, si bien existen condiciones favorables que podrían impulsar un desempeño superior debido a un entorno económico dinámico, una adopción acelerada de la estrategia o políticas públicas que favorezcan el sector, dichos factores dependen en gran medida de variables externas que escapen al control directo de la organización. En consecuencia, aunque es una posibilidad real, se trata de un resultado menos probable que el escenario base.
- Escenario pesimista: La probabilidad del 15% refleja el hecho de que las condiciones adversas extremas atribuidas a choques económicos fuertes, cambios regulatorios restrictivos o una disminución abrupta en la demanda no son el resultado esperado más probable. Sin embargo, es fundamental reconocer la existencia de este riesgo para anticipar medidas de mitigación. El porcentaje menor responde a que las tendencias históricas y actuales no muestran señales de una probabilidad elevada de crisis profunda en el corto plazo.
- Escenario base: El escenario base concentra el 65% de la probabilidad, dado que se fundamenta en la continuidad de las condiciones actuales y en supuestos más estables,

tales como el comportamiento promedio del mercado, la ejecución normal de la estrategia institucional y la ausencia de choques externos significativos. Al estar respaldado por información económica reciente y por la experiencia en la evolución del sector, este escenario es considerado como el más representativo de la realidad futura.

### 9.5.2 Indicadores escenarios

A continuación, se presenta la tabla resumen de los indicadores de evaluación de proyecto con los diferentes escenarios:

**Tabla 76. Análisis escenarios.**

| ESCENARIOS                       |  |  |  |
|----------------------------------|--|--|--|
|                                  | OPTIMISTA  | BASE   | PESIMISTA  |
| VALOR PRESENTE DE LOS BENEFICIOS | \$ 233.984.586   | \$ 123.046.969   | \$ 79.543.148  |
| VALOR PRESENTE DE LA INVERSION   | -\$ 84.740.000   | -\$ 84.740.000   | -\$ 84.740.000   |
| VNA                              | \$ 149.244.586   | \$ 38.306.969  | -\$ 5.196.852  |
| PROMEDIO PONDERADO VNA           | \$53.968.919   |  |  |
| B/C                              | 2,76   | 1,45   | 0,94   |
| PROMEDIO PONDERADO B/C           | 1,64   |  |  |
| TIR                              | 50,36%   | 30,08%   | 18,43%   |
| PROMEDIO PONDERADO TIR           | 32,39%   |  |  |
| TVR                              | 46,08%   | 28,57%   | 18,11%   |
| PROMEDIO PONDERADO TVR           | 30,50%   |  |  |
| PRI                              | En los primeros 5 años analizados no se obtiene el retorno de la inversión | En los primeros 5 años analizados no se obtiene el retorno de la inversión | En los primeros 5 años analizados no se obtiene el retorno de la inversión |

Elaboración propia.

## 9.6 Conclusiones emprendimiento

El análisis financiero desarrollado permitió evaluar de manera integral la viabilidad del proyecto, considerando los principales estados e indicadores financieros. A partir de la elaboración del flujo neto de efectivo, el estado de resultados y el estado de situación financiera, complementados con los análisis horizontal y vertical, se obtuvo una visión clara del comportamiento de la empresa en el corto y largo plazo. Este ejercicio permitió identificar fortalezas en la generación de liquidez inicial, así como riesgos asociados al incremento de los costos en el tiempo, aspectos fundamentales para emitir las conclusiones finales que se presentan a continuación.

El proyecto presenta un flujo de caja positivo en los primeros años lo que garantiza liquidez y capacidad para atender las obligaciones inmediatas. Sin embargo, se observa que en los últimos periodos la presión del incremento en los costos de compra del producto a terceros reduce la generación de efectivo. Lo anterior implica que, si no se ajusta un aumento proporcional al precio de venta o negociación con proveedores la empresa podría enfrentar restricciones de liquidez en el largo plazo.

A partir del flujo neto de efectivo se obtuvieron indicadores de evaluación de proyecto como el valor presente neto, beneficio-costo, la tasa interna de retorno, la tasa verdadera de rentabilidad y periodo de recuperación. Estos indicadores evidenciaron que el proyecto es viable en los 5 años analizados, generando valor agregado. No obstante, se puede observar una disminución en los márgenes operativos hacia el quinto año reduciendo la rentabilidad lo que sugiere la necesidad de innovación y búsqueda de nuevas estrategias. En cuanto al periodo de

recuperación de la inversión esta no se alcanza en los 5 años analizados por lo que el riesgo del inversionista tiende a aumentar.

Sobre el estado de resultados, el análisis evidencia que, aunque los ingresos crecen año a año, el incremento en los costos de inventario es menor, no obstante, se tiene que tener en cuenta que el aumento de precios del producto podría causar una disminución en la demanda. En consecuencia, la estructura de resultados proyectada confirma que el negocio es capaz de generar rentabilidad sostenida.

Por otro lado, en cuanto al estado de situación financiera muestra un fortalecimiento progresivo de los activos, especialmente en la cuenta de bancos durante los primeros años, producto de la acumulación de utilidades. Sin embargo, la reducción de activos fijos por depreciación y amortización, así como la presión del aumento del costo del inventario genera una estructura del patrimonio más concentrada en el flujo de efectivo y utilidades retenidas. Lo anterior refleja una estabilidad financiera inicial, con riesgo de pérdida de capital a largo plazo si no se realizan estrategias para soportar el aumento del costo del inventario, pero sin recurrir a endeudamiento externo lo que mantiene un bajo riesgo.

El análisis horizontal permite apreciar una tendencia creciente en los activos apalancado por las utilidades del periodo que se llevan a bancos, sin embargo, año a año el porcentaje de crecimiento de ese rubro va disminuyendo, el inventario se mantiene constante ya que se opta por una gestión de inventario promedio. Es de importancia resaltar que las utilidades por repartir cada vez son menores por lo que se recomendaría la búsqueda de estrategias para aumentar las utilidades netas sin comprometer la calidad del producto. Por su parte, el análisis vertical muestra una adecuada rotación de inventario, unos crecientes margen bruto, operacional y neto reflejando la capacidad del proyecto para generar excedente de manera continua.

En cuanto al análisis de los indicadores de los escenarios el VPN evidencia que el proyecto genera valor, siendo más atractivo en condiciones favorables, pero manteniendo resultados positivos incluso en entornos adversos. El VPN ponderado ratifica esta tendencia al consolidar un valor esperado que refleja viabilidad y sostenibilidad. El indicador B/C muestra que los beneficios superan a los costos en la mayoría de los escenarios, confirmando que la relación entre inversión y retorno es positiva. El B/C ponderado refuerza que, en promedio, el proyecto mantiene una relación costo–beneficio favorable.

La TIR en todos los escenarios se ubica por encima de tasas mínimas de referencia, lo que significa que la rentabilidad esperada compensa adecuadamente el riesgo. El promedio ponderado de la TIR muestra que, en conjunto, la inversión mantiene márgenes atractivos. El TVR refleja la capacidad del proyecto para generar rentabilidad real después de considerar la inflación y el valor del dinero en el tiempo. Su valor ponderado confirma que la rentabilidad esperada es consistente y suficiente en el horizonte de análisis.

Para concluir, los resultados financieros proyectados permiten concluir que el proyecto es viable, rentable y con bajo nivel de riesgo. La empresa logra mantener liquidez, crecimiento patrimonial y utilidades crecientes durante el periodo de análisis, lo que asegura la sostenibilidad del negocio y su capacidad de generar valor en el largo plazo.

## 10. Conclusiones

En conjunto, los resultados obtenidos permiten concluir que el sector textil y de la moda, pese a su alta competitividad y a los desafíos derivados de la volatilidad del mercado, ofrece un escenario propicio para la innovación, la diferenciación y el crecimiento sostenible. Las empresas que logran adaptarse mediante estrategias enfocadas en la calidad, la eficiencia operativa y la construcción de marca sólida pueden alcanzar posiciones competitivas estables y rentables. Desde la perspectiva financiera, el proyecto analizado demuestra ser viable y rentable, con una adecuada generación de liquidez, un crecimiento patrimonial sostenido y una relación beneficio–costo favorable en los distintos escenarios evaluados. No obstante, se identifican riesgos asociados al incremento de costos y a la reducción de márgenes operativos hacia el largo plazo, lo que hace necesaria la implementación de estrategias de innovación, control de gastos y fortalecimiento de la cadena de suministro. En síntesis, el estudio confirma que, con una gestión prudente, adaptable y orientada al consumidor, el negocio textil no solo puede mantener su rentabilidad, sino también consolidarse como un actor relevante dentro de un entorno competitivo y en constante transformación.

## 11. Referencias

- Aaker. (1991). Aaker, D.A. (1991) Managing Brand Value Capitalizing on the Value of a Brand Name. Free Press, New York. - References—Scientific Research Publishing.  
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1935994>
- Aaker, D. A. (2002). Construir marcas poderosas. Grupo Planeta (GBS).
- Aaker, D. A. (2012). Building Strong Brands. Simon and Schuster.
- Accenture. (2025). Retail Consulting Services | Accenture. <https://www.accenture.com/us-en/industries/retail>
- Amed, I., & Achim, B. (2023, noviembre 29). The State of Fashion 2024: Riding Out the Storm. The Business of Fashion. <https://www.businessoffashion.com/reports/news-analysis/the-state-of-fashion-2024-report-bof-mckinsey/>
- ANDI. (2024). Balance 2024-2025.  
<https://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202024%20y%20Perspectivas%202025%20-%20V%20enero.pdf>
- Andjelic, A. (2021). Want More Loyal Customers? Offer a Community, Not Rewards. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/02/want-more-loyal-customers-offer-a-community-not-rewards>, <https://hbr.org/2021/02/want-more-loyal-customers-offer-a-community-not-rewards>
- Arostegui Zorrilla, J. (2021). La cadena de suministro en la industria textil: El impacto de los distribuidores y tendencias hacia una cadena más sostenible.  
[https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/55281/TFG\\_JoneArosteguiZorrilla.pdf](https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/55281/TFG_JoneArosteguiZorrilla.pdf)

- Bajaj, P. (2000). 10—Heat and flame protection. En A. R. Horrocks & S. C. Anand (Eds.), *Handbook of Technical Textiles* (pp. 223-263). Woodhead Publishing.  
<https://doi.org/10.1533/9781855738966.223>
- Baldauf, A., Cravens, K. S., & Binder, G. (2003). Performance consequences of brand equity management: Evidence from organizations in the value chain. *Journal of Product & Brand Management*, 12(4), 220-236. <https://doi.org/10.1108/10610420310485032>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (5th edition). Pearson.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, 54(2), 69-82.  
<https://doi.org/10.1177/002224299005400206>
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891-2902. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital marketing* (Eighth edition). Pearson.
- Chowdhury, M., Babu, M. S., Hossain, S., Mia, R., & Kabir, S. Md. M. (2024). Optimizing textile dyeing and finishing for improved energy efficiency and sustainability in fleece knitted fabrics. *Cleaner Energy Systems*, 9, 100154.  
<https://doi.org/10.1016/j.cles.2024.100154>
- Crystal S.A.S. (2021). *Quiénes somos*—Crystal S.A.S.  
<https://www.crystal.com.co/quienesSomos/>

- DANE. (2010). Industria Manufacturera. Atlas Estadístico, 3.  
[https://geoportal.dane.gov.co/servicios/atlas-estadistico/src/Tomo\\_III\\_Economico/1.1.-industria-manufacturera.html](https://geoportal.dane.gov.co/servicios/atlas-estadistico/src/Tomo_III_Economico/1.1.-industria-manufacturera.html)
- DANE. (2025). DANE - IPC información técnica.  
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>
- D'Arpizio, C., Levato, F., Steiner, A., & Montgolfier, J. de. (2025, enero 17). Luxury in Transition: Securing Future Growth. Bain. <https://www.bain.com/insights/luxury-in-transition-securing-future-growth/>
- Davenport, T. H. (2018). The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work. The MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/11781.001.0001>
- Davis, R. (2024, febrero 13). Automated Cutting & Sewing For Industry 4.0 | Textile World.  
<https://www.textileworld.com/textile-world/knitting-apparel/2024/02/automated-cutting-sewing-for-industry-4-0/>
- Deloitte. (2023a). Deloitte's Global Fashion & Luxury Industry | Deloitte Global.  
<https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/about/fashion-and-luxury.html>
- Deloitte. (2023b). Tech trends 2023.  
[https://www.deloitte.com/content/dam/insights/articles/2023/us175897\\_tech-trends-2023/DI\\_tech-trends-2023.pdf](https://www.deloitte.com/content/dam/insights/articles/2023/us175897_tech-trends-2023/DI_tech-trends-2023.pdf)
- Diaz Rico, S. (2023). Las tres tendencias para el próximo año en la industria textil colombiana. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/negocios/industrias/tendencias-para-el-2024-en-el-sector-textil-de-colombia-594853>

- ECBD. (2025). eCommerce Data & Analytics Based on Billions of Transactions.  
<https://ecdb.com/resources/sample-data/market/co/fashion>
- Einforma. (2024). Comodin S A S en Medellin- Datos de contacto e información comercial.  
Directorio de Empresas - Directorio de empresas en Colombia - eInforma.co.  
<https://directorio-empresas.einforma.co/informacion-empresa/comodin-sas>.
- Fombrun, C. J. (1996). Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Harvard Business School Press.
- Grant, R. M. (2022). Contemporary strategy analysis (Eleventh edition). Wiley.
- Hacer TGF. (2024, enero 8). Qué son los Cuartiles: Cómo Calcularlos e Interpretarlos. Hacer TGF. <https://hacertfg.com/cuartiles-como-calcularlos-e-interpretarlos/>
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2006). Cost management: Accounting and control (5. ed., internat. student ed). Thomson/South-Western.
- Heizer, J. H., Render, B., & Munson, C. (2017). Operations management: Sustainability and supply chain management (Twelfth edition). Pearson.
- Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2020). Strategic management: An integrated approach: theory & cases (13e ed.). Cengage.
- Horngrén, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). Cost accounting: A managerial emphasis (14th ed). Prentice Hall.
- IBM. (2024, febrero 29). ¿Qué es el comercio electrónico? | IBM. <https://www.ibm.com/mx-es/topics/ecommerce>
- Inexmoda. (2024a). Observatorio de moda 2024. <https://inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2024/02/Observatorio-Inexmoda-Febrero-2024-F.pdf>

- Inexmoda. (2024b, enero 19). Colombiatex de las Américas dinamizará la industria de la moda colombiana y proyecta un crecimiento del mercado del 2,5% para el 2024. INEXMODA. <https://inexmoda.org.co/colombiatex-de-las-americas-dinamizara-la-industria-de-la-moda-colombiana-y-proyecta-un-crecimiento-del-mercado-del-25-para-el-2024/>
- International Labour Organization,. (2025). Advancing decent work in supply chains: Decent work challenges and opportunities in the textiles and clothing sector. ILO. <https://doi.org/10.54394/PKJM3600>
- ISO 105-E04:2013. (2013). ISO. <https://www.iso.org/standard/57973.html>
- ISO 12947-2:2016. (2016). ISO. <https://www.iso.org/standard/61058.html>
- ISO 19579:2006. (2006). ISO. <https://www.iso.org/standard/39113.html>
- JPM. (2025). Media, Mediana y Moda. <https://www.jmp.com/es/statistics-knowledge-portal/measures-of-central-tendency-and-variability/mean-median-and-mode>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes—Book—Faculty & Research—Harvard Business School. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=15760>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Harvard Business Press.
- Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2020). Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity (Fifth edition, global edition). Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). Principles of marketing (Eighteenth edition. Rental edition). Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2015a). Marketing management (15. ed). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2015b). Marketing management (15. ed). Pearson.

- Kumar Percherla, A. (2021). Evolution of Distribution Channels in Luxury and Fashion Retail: Pre- and Post- COVID-19. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 10(3), 1985-1988. <https://doi.org/10.21275/SR24418095159>
- Lorduy, J. (2024). Grupo Pash, dueño de Patprimo, se lanza al negocio de la ropa deportiva | Empresas | Negocios | Portafolio. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/grupo-pash-dueno-de-patprimo-se-lanza-al-negocio-de-la-ropa-deportiva-611052>
- Lu, A. S. (2022, diciembre 2). WTO Reports World Textiles and Clothing Trade in 2021. FASH455 Global Apparel & Textile Trade and Sourcing. <https://shenglufashion.com/2022/12/02/world-textiles-and-clothing-trade-in-2021-a-statistical-review/>
- McKinsey. (2022). Circular fashion in Europe: Turning waste into value | McKinsey. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/scaling-textile-recycling-in-europe-turning-waste-into-value>
- Mckinsey & Company. (2021). Future of retail operations: Winning in a digital era | Retail | McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/future-of-retail-operations-winning-in-a-digital-era>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management | Request PDF. ResearchGate. [https://www.researchgate.net/publication/259760377\\_Strategy\\_Safari\\_A\\_Guided\\_Tour\\_Through\\_The\\_Wilds\\_of\\_Strategic\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/259760377_Strategy_Safari_A_Guided_Tour_Through_The_Wilds_of_Strategic_Management)
- OECD. (2019, octubre 22). Barriers to Exit. OECD. [https://www.oecd.org/en/publications/barriers-to-exit\\_228ded8f-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/barriers-to-exit_228ded8f-en.html)

OECD. (2021, julio 7). OECD Employment Outlook 2021. OECD.

[https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2021\\_5a700c4b-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2021_5a700c4b-en.html)

OEKO-TEX® Standard 100. (2023). <https://www.oeko-tex.com/en/our-standards/oeko-tex-standard-100>

Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4\_suppl1), 33-44.

<https://doi.org/10.1177/00222429990634s105>

Paiva, L. D. (2021, febrero 5). ¿Cómo diversificar los canales de servicio al consumidor? Zenvia.

<https://www.zenvia.com/es/blog/canales-de-servicio/>

Peppers, D., & Rogers, M. (2017). *Managing customer experience and relationships: A strategic framework* (3rd edition). John Wiley & Sons, Inc.

Permoda LTDA. (2024). Nuestro Propósito – Permoda LTDA.

<https://permodacorporate.com/nuestro-proposito/>

Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*.

<https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>,

<https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>

Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*.

<https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>,

<https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>

Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>

Porter, M. E. (2016). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*.

Grupo Editorial Patria.

PwC. (2021). Consumer Insights Survey 2021. PwC.

<https://www.pwc.com/vn/en/publications/vietnam-publications/consumer-insights-survey.html>

Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293-305. <https://doi.org/10.1509/jmkr.41.3.293.35991>

Rivera, H. (2017). Estudio de competidores.

[https://www.researchgate.net/publication/320330878\\_ESTUDIO\\_DE\\_COMPETIDORES](https://www.researchgate.net/publication/320330878_ESTUDIO_DE_COMPETIDORES)

Riveros, A. (2023, julio 7). Qué es la norma ISO 9001 de Gestión de la Calidad. EALDE Business School. <https://www.ealde.es/iso-9001-para-que-sirve/>

Rosenbloom, B. (2013). *Marketing channels: A management view* (8th ed). South-Western Cengage Learning.

Rust, R. T. (with Zeithaml, V., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A.). (2000). *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy*. Free Press.

Salesforce. (2023). State of the Connected Customer (No. 5).

<https://www.salesforce.com/resources/research-reports/state-of-the-connected-customer/>

Sixto-García, J. (2014). Marketing hasta la última definición de la AMA (American Marketing Association). *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 1(2), 124-132. <https://doi.org/10.24137/raeic.1.2.15>

Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2019). *Operations management* (Ninth edition). Pearson.

Slater. (2003). Environmental impact of textiles: Production, processes and protection. ResearchGate.

[https://www.researchgate.net/publication/286158348\\_Environmental\\_impact\\_of\\_textiles\\_Production\\_processes\\_and\\_protection](https://www.researchgate.net/publication/286158348_Environmental_impact_of_textiles_Production_processes_and_protection)

Staff, W. I. P. O. (2020). World Intellectual Property Indicators 2020. World Intellectual Property Organization.

Stalk, G., & Hout, T. M. (1990). Competing against time: How time-based competition is reshaping global markets. Free Press ; Collier Macmillan.

Tarekegn, T. (1999). The management for the 21st century and critical argument of Drucker's idea from postmodernism perspective.

[https://www.researchgate.net/publication/329024505\\_PETER\\_F\\_DRUCKER\\_1999\\_THE\\_MANAGEMENT\\_CHALLENGE\\_FOR\\_THE\\_21ST\\_CENTURY\\_BOOK\\_REVIEW\\_AND\\_CRITICAL\\_ARGUMENT\\_OF\\_DRUCKER'S\\_IDEA\\_FROM\\_POSTMODERNISM\\_PERSPECTIVE\\_BY\\_Tarekegn\\_Tamiru\\_Woldesenbet](https://www.researchgate.net/publication/329024505_PETER_F_DRUCKER_1999_THE_MANAGEMENT_CHALLENGE_FOR_THE_21ST_CENTURY_BOOK_REVIEW_AND_CRITICAL_ARGUMENT_OF_DRUCKER'S_IDEA_FROM_POSTMODERNISM_PERSPECTIVE_BY_Tarekegn_Tamiru_Woldesenbet)

Tcholakova. (2025). Topic: Apparel market in the U.S. Statista.

<https://www.statista.com/topics/965/apparel-market-in-the-us/>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%253C509::AID-SMJ882%253E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%253C509::AID-SMJ882%253E3.0.CO;2-Z)

The Ellen MacArthur Foundation. (2021, mayo 26). Completing the picture: How the circular economy tackles climate change. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/completing-the-picture>

Utterback, J. M. (with Internet Archive). (1994). Mastering the dynamics of innovation: How companies can seize opportunities in the face of technological change. Boston, Mass. : Harvard Business School Press. <http://archive.org/details/masteringdynamic0000utte>

- Wirtz, J., Patterson, P. G., Kunz, W. H., Gruber, T., Lu, V. N., Paluch, S., & Martins, A. (2018). Brave new world: Service robots in the frontline. *Journal of Service Management*, 29(5), 907-931. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2018-0119>
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1997). Lean Thinking—Banish Waste and Create Wealth in your Corporation. *Journal of the Operational Research Society*, 48(11), 1148-1148. <https://doi.org/10.1038/sj.jors.2600967>
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33-46. <https://doi.org/10.1177/002224298504900203>